

**Proposta de Sistema de Reconhecimento da Qualidade do
Atendimento no Crédito à Habitação**

por

Ana Carolina Lourenço Vieira

Trabalho de Projecto apresentado como requisito

para obtenção do grau de

Mestre em Estatística e Gestão da Informação

pelo

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

da

Universidade Nova de Lisboa

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me incentivaram a desenvolver este projecto, a paciência, colaboração e compreensão durante esta longa jornada, que culminou nesta tese de mestrado.

Agradeço também a todos os entrevistados, cuja disponibilidade se mostrou preciosa para um melhor entendimento do processo de aquisição de crédito à habitação.

Ao meu Orientador, Professor Doutor Pedro Simões Coelho, por ter acompanhado e colaborado no desenvolvimento deste projecto, o meu muito obrigada.

*“A melhor maneira de ser feliz
é contribuir para a felicidade dos outros!”*

Confúcio

Resumo

A banca, face à grande competitividade entre instituições que se reflecte na semelhança na oferta dos produtos, procura diferenciar-se e encontrar novos meios de criação de valor no serviço ao cliente. O crédito à habitação, sendo um dos produtos que mais reforça a ligação do cliente ao banco, exige elevada qualidade no atendimento, de forma a garantir uma relação duradoura do cliente com a instituição. Apesar do crescente desenvolvimento das novas tecnologias, as agências continuam a ser o canal mais directo de relacionamento com os clientes, em particular na aquisição deste produto. Estudar os determinantes que influenciam a relação de serviço entre o colaborador da agência e o cliente, de forma a poder melhorá-la, é uma mais-valia para a empresa e constituiu a principal motivação para o desenvolvimento deste trabalho de projecto.

Este estudo centrou-se na pesquisa conceptual acerca da qualidade nos serviços e na investigação relativa dos vários modelos de satisfação do cliente, ao nível do sector bancário e ao nível dos serviços em geral. Analisaram-se, neste contexto, as diferentes metodologias para identificação das dimensões da qualidade de serviço e as duas principais ferramentas de avaliação, quer na óptica do cliente (inquéritos de satisfação), quer na óptica interna da empresa (estudos cliente mistério).

Numa fase posterior desenvolveu-se um sistema de reconhecimento dos colaboradores pelo atendimento prestado no crédito habitação. Para a elaboração deste novo instrumento procuraram-se conhecer as dimensões de qualidade mais relevantes no atendimento, considerando propostas científicas, conhecimento de um colaborador bancário e opiniões de clientes que adquiriram um crédito habitação. Estas dimensões foram integradas no inquérito de satisfação e no guião cliente mistério desenvolvidos, que constituíram as duas métricas de base ao novo instrumento de reconhecimento dos colaboradores - Indicador Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação (IQACH). Este indicador permite classificar e distinguir o desempenho das várias agências bancárias no atendimento do crédito habitação e tem um duplo carácter: estratégico, por se constituir como um dos principais instrumentos de promoção da qualidade, e operacional, por se apresentar como instrumento para avaliar e premiar os colaboradores de cada uma das agências.

Abstract

The banking, due to the great competitiveness among institutions that reflected in the similarity in the products offer, tries to differentiate themselves and find new ways for creating value in the service to the customer. The mortgage loan, being one of the products that more reinforces the connection of the customer to the bank, it demands high quality in the service, in way to guarantee a durable relationship between the customer and the institution. Despite the increasing development of the new technologies, the agencies continue to be the more direct relationship channel with the customers, particularly in the acquisition of this product. Studying the determinants that influence the relationship between the collaborator of the agency and the customer, so you can improve it, is an asset for the company and was the main motivation for developing this project work.

This study focused on the conceptual understanding of the quality of services and on the research of various models of customer satisfaction, in the banking sector level and in terms of services in general. It was analyzed in this context, the different approaches to identifying the dimensions of service quality and the two main assessment tools, one in aspects of the customer (satisfaction surveys), and the other in internal aspects of the company (mystery-shopping studies).

In a subsequent phase it was developed a system for employee's recognition for their effort in the service provided to the mortgage loan. To prepare this new instrument it was needed to know the dimensions of service quality more relevant to service care, considering scientific proposals, the knowledge of one collaborator and the customer's opinions that purchased a mortgage loan. These dimensions are integrated into the customer satisfaction survey and in the mystery-shopping script that was developed, which were the two base metrics to the new instrument for the employees recognition - Quality Indicator for Mortgage Loans Service (IQACH). This indicator allows to sort and distinguish the performance of several banks in mortgage loans service and has a dual character: strategic, as it constitutes one of the main instruments for promoting quality, and operational, for being presented as a tool for evaluating and rewarding employees of each agency.

Índice

LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO.....	1
1.2 OBJECTIVOS	3
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	3
CAPÍTULO 2 – QUALIDADE DE SERVIÇO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	5
2.1 SERVIÇO	5
2.2 QUALIDADE DE SERVIÇO.....	9
2.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	11
2.4 LEALDADE E RETENÇÃO DOS CLIENTES.....	13
2.5 ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	15
2.5.1 <i>SCSI – Swedish Customer Satisfaction Index</i>	16
2.5.2 <i>ACSI – American Customer Satisfaction Index</i>	16
2.5.3 <i>ECSI – European Customer Satisfaction Index</i>	19
2.6 MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	22
2.6.1 <i>Modelos Gerais</i>	23
2.6.2 <i>Modelos Específicos para a Banca</i>	53
2.7 METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO.....	79
2.7.1 <i>Pesquisa Exploratória</i>	79
2.7.2 <i>Redução da lista de dimensões</i>	87
2.8 DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇO GERAIS	90
2.8.1 <i>Pesquisa Bibliográfica</i>	90
2.8.2 <i>Resumo das Dimensões de Qualidade de Serviço Gerais</i>	95
2.9 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO.....	96
2.9.1 <i>Inquéritos de Satisfação dos Clientes</i>	96
2.9.2 <i>Estudos Cliente Mistério</i>	102
2.10 PRÉMIOS DE RECONHECIMENTO DOS COLABORADORES NO TEMA QUALIDADE DE SERVIÇO	109
CAPÍTULO 3 – QUALIDADE DE SERVIÇO NA BANCA	113
3.1 SERVIÇO BANCÁRIO.....	113
3.2 DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO NA BANCA.....	115
3.2.1 <i>Pesquisa Bibliográfica</i>	115
3.2.2 <i>Resumo das Dimensões de Qualidade de Serviço na Banca</i>	127
3.3 QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO CRÉDITO HABITAÇÃO NO MERCADO PORTUGUÊS.....	130

CAPÍTULO 4 – PROPOSTA DE SISTEMA DE RECONHECIMENTO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO CRÉDITO HABITAÇÃO	136
4.1 INTRODUÇÃO/METODOLOGIA	136
4.2 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	138
4.2.1 <i>Revisão bibliográfica</i>	139
4.2.2 <i>Entrevistas semi-estruturadas a Clientes</i>	143
4.2.3 <i>Entrevista semi-estruturada a Colaborador</i>	145
4.2.4 <i>Questionário</i>	147
4.2.5 <i>Metodologia de recolha de dados</i>	156
4.2.6 <i>Modelo proposto</i>	157
4.3 GUIÃO CLIENTE MISTÉRIO.....	162
4.3.1 <i>Pesquisa bibliográfica</i>	162
4.3.2 <i>Guião</i>	164
4.3.3 <i>Metodologia de recolha de dados</i>	170
4.4 PROPOSTA DE PRÉMIO QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO CRÉDITO À HABITAÇÃO	171
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	174
BIBLIOGRAFIA.....	177
ANEXOS	183
ANEXO A – GUIÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS INDIVIDUAIS AOS COLABORADORES	183
ANEXO B – RESUMO DA ENTREVISTA A COLABORADOR DO BANCO X	185
ANEXO C – GUIÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS INDIVIDUAIS AOS CLIENTES	188
ANEXO D – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 1	191
ANEXO E – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 2.....	195
ANEXO F – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 3	199
ANEXO G – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 4	201
ANEXO H – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 5	204
ANEXO I – RESUMO DA ENTREVISTA AO CLIENTE 6.....	207
ANEXO J – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS A CLIENTES	210
ANEXO K – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS A CLIENTES.....	214
ANEXO L – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO – ATENDIMENTO DO PROCESSO DE CRÉDITO À HABITAÇÃO	215

Lista de Tabelas

TABELA 1 – DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NO MODELO DE MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS LATENTES (DE ROSA, 2001)	66
TABELA 2 – DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO GERAIS: QUADRO COMPARATIVO.....	95
TABELA 3 – EXEMPLO DE GUIÃO CLIENTE MISTÉRIO NOS SERVIÇOS (LEEDS, 1992)	104
TABELA 4 – EXEMPLO DE GUIÃO CLIENTE MISTÉRIO NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS (JONES, 2004).....	105
TABELA 5 – DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO NA BANCA: QUADRO COMPARATIVO	128
TABELA 6 – DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO PROPOSTAS.....	140
TABELA 7 – RESUMO DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇO OBTIDAS ATRAVÉS DAS FONTES DE INFORMAÇÃO	150
TABELA 8 – DIMENSÕES RESULTANTES DA CONJUGAÇÃO DAS TRÊS FONTES DE INFORMAÇÃO	150
TABELA 9 – DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇO AVALIADAS NO QUESTIONÁRIO.....	153
TABELA 10 – INDICADORES ASSOCIADOS ÀS VARIÁVEIS LATENTES DO MODELO.....	158
TABELA 11 – GUIÃO PROPOSTO PARA O ESTUDO CLIENTE MISTÉRIO	166
TABELA 12 – CONCILIAÇÃO DAS DIMENSÕES DO GUIÃO CLIENTE MISTÉRIO E QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO .	169

Lista de Figuras

FIGURA 1 – TIPOS DE LEALDADE (DICK & BASU, 1994)	13
FIGURA 2 – MODELO SCSI ORIGINAL (M. D. JOHNSON ET AL., 2001)	16
FIGURA 3 – MODELO ACSI (FORNELL, JOHNSON, ANDERSON, CHA, & BRYANT, 1996).....	17
FIGURA 4 – MODELO ECSI (COELHO & VILARES, 2005B)	19
FIGURA 5 – MODELO DE DESCONFIRMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS (OLIVER, 1980).....	23
FIGURA 6 – MODELO DE QUALIDADE ATRACTIVA E OBRIGATÓRIA DE KANO (MATZLER ET AL., 1996).....	25
FIGURA 7 – MODELO DE QUALIDADE TÉCNICA E FUNCIONAL (GRONROOS, 1984).....	26
FIGURA 8 – MODELO DOS GAPS (PARASURAMAN ET AL., 1985).....	28
FIGURA 9 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO ALARGADO (ZEITHAML, BERRY, & PARASURAMAN, 1988) ...	31
FIGURA 10 – MODELO DOS ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE SERVIÇO (GHOBADIAN, SPELLER, & JONES, 1994; HAYWOOD-FARMER, 1988)	33
FIGURA 11 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO SINTETIZADO (BROGOWICZ ET AL., 1990).....	35
FIGURA 12 – MODELO DE SATISFAÇÃO EXPANDIDO BASEADO EM ATRIBUTOS E INCLUINDO RELAÇÕES DE CAUSALIDADE (OLIVER, 1993)	37
FIGURA 13 – CADEIA SERVIÇO – LUCRO (HESKETT ET AL., 1994, 2008).....	38
FIGURA 14 – MODELO <i>RETURN ON QUALITY</i> (RUST ET AL., 1995).....	39
FIGURA 15 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO E SATISFAÇÃO (SPRENG ET AL., 1996)	40
FIGURA 16 – MODELO DE SATISFAÇÃO SEGUNDO VAVRA (1997)	41
FIGURA 17 – FUNÇÃO DA SATISFAÇÃO (ANDERSON & SULLIVAN, 1993).....	44
FIGURA 18 – MODELO SATISFAÇÃO-QUALIDADE DE SERVIÇO (PHILIP & HAZLETT, 1997).....	45
FIGURA 19 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO E VALOR APERCEBIDO (SWEENEY ET AL., 1997)	46
FIGURA 20 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO, VALOR DO CLIENTE E SATISFAÇÃO (OH, 1999).....	47
FIGURA 21 – MODELO DE ANTECEDENTES DA QUALIDADE DE SERVIÇO E MODELO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE (DABHOLKAR ET AL., 2000)	48
FIGURA 22 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO INTERNA (FROST & KUMAR, 2000).....	49
FIGURA 23 – MODELO CONCEPTUAL DE LIGAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO, LEALDADE E DESEMPENHO (EDVARDSSON ET AL., 2000)	50
FIGURA 24 – CADEIA DE EXCELÊNCIA (VAN DER WIELE ET AL., 2005)	51
FIGURA 25 – TRINÓMIO C-SQ-P (ROTH & JACKSON, 1995).....	54
FIGURA 26 – MODELO CAUSAL SOBRE O IMPACTO DE CAPACIDADES OPERACIONAIS GENÉRICAS NA QUALIDADE DE SERVIÇO E NO DESEMPENHO (ROTH & JACKSON, 1995).....	55
FIGURA 27 – MODELO QUALIDADE DE SERVIÇO DEA (A. C. SOTERIOU & STAVRINIDES, 1997).....	56
FIGURA 28 – DIMENSÕES DE DESEMPENHO DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS (ATHANASSOPOULOS, 1997).....	58
FIGURA 29 – MODELO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UM BALCÃO (A. SOTERIOU & ZENIOS, 1999)	60
FIGURA 30 – MODELO DE EFICIÊNCIA DA QUALIDADE UTILIZANDO MÉTRICAS OPERACIONAIS E APERCEBIDAS (A. SOTERIOU & ZENIOS, 1999).....	61
FIGURA 31 – MODELO DE EFICIÊNCIA DA RENTABILIDADE (A. SOTERIOU & ZENIOS, 1999)	62
FIGURA 32 – CONJUNTO DE MODELOS DE AFERIÇÃO DOS COMPONENTES DA CADEIA SERVIÇO-LUCRO (A. SOTERIOU & ZENIOS, 1999).....	63

FIGURA 33 – MODELO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES CONSIDERANDO AS ATITUDES FACE AOS COLABORADORES E À BANCA AUTOMÁTICA (MOUTINHO & SMITH, 2000)	64
FIGURA 34 – MODELO AO NÍVEL DO CLIENTE (DE ROSA, 2001)	66
FIGURA 35 – MODELO AO NÍVEL AGREGADO (DE ROSA, 2001)	68
FIGURA 36 – CADEIA SERVIÇO-LUCRO (KAMAKURA ET AL., 2002)	69
FIGURA 37 – CADEIA SERVIÇO-LUCRO - MODELO ESTRATÉGICO (KAMAKURA ET AL., 2002)	71
FIGURA 38 – TÉCNICA DEA (<i>DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</i>) (KAMAKURA ET AL., 2002)	72
FIGURA 39 – MODELO BASEADO EM TI (ZHU ET AL., 2002)	73
FIGURA 40 – MODELO DE LEALDADE DO CLIENTE (BEERLI ET AL., 2004)	74
FIGURA 41 – MODELO ESTRUTURAL DA CADEIA SERVIÇO-LUCRO (GELADE & YOUNG, 2005).....	75
FIGURA 42 – CADEIA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE (TANTAKASEM & LEE, 2007)	76
FIGURA 43 – MODELO QUALIDADE DE SERVIÇO NO SECTOR BANCÁRIO (TANTAKASEM & LEE, 2007).....	77
FIGURA 44 – FASES DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS INDIVIDUAIS (NAUMANN & GIEL, 1995).....	82
FIGURA 45 – ETAPAS NA CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO (KESSLER, 1996)	97
FIGURA 46 – O QUESTIONÁRIO COMO FERRAMENTA BILATERAL (NAUMANN & GIEL, 1995)	98
FIGURA 47 – EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DAS FAMÍLIAS (BDP, 2009B)	130
FIGURA 48 – MODELO MULTIEQUACIONAL DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE COM O ATENDIMENTO NO CRÉDITO À HABITAÇÃO	158

Lista de abreviaturas

DEA – Data Envelopment Analysis

ROQ – Return on Quality

CATI – Computer Administered Telephone Interviewing

SEM – Structural Equation Modelling

LISREL – Linear Structural Relations

PLS – Partial Least Squares

BdP – Banco de Portugal

TAE – Taxa Anual Efectiva

CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1 Enquadramento

O âmbito do presente projecto é avaliar e promover a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes no sector da banca. Este projecto visa, desse ponto de vista, dar resposta a uma necessidade específica do sector no que respeita à avaliação da qualidade do serviço prestada pelos colaboradores dos balcões, em particular no atendimento do crédito à habitação. Assim, com este trabalho pretende-se, por um lado, tornar a satisfação do cliente um tema central da gestão das organizações bancárias e, por outro lado, desenvolver um instrumento útil de recompensa do mérito e desempenho dos colaboradores no atendimento do crédito à habitação.

Num momento marcado pelo aumento da concorrência entre bancos e onde a diferenciação através da oferta é muito ténue, a qualidade tem vindo a torna-se um factor determinante na decisão de escolha (Meidan, 1996), sendo fundamental para o negócio entender como este factor estratégico influencia a satisfação e a fidelização do cliente.

As características intrínsecas de um processo de crédito à habitação, entre as quais o vínculo emocional estabelecido, a durabilidade do contrato e a altura de vida em que o cliente adquire o empréstimo, tornam-no único em termos económicos e de rentabilidade para o banco. É por isso muito relevante a forma de atendimento deste produto, com vista a captar o cliente e a possibilitar que se estabeleça o negócio no banco.

A administração dos bancos deve ter em linha de conta que a satisfação com o atendimento em qualquer produto tem impacto directo e indirecto na lealdade e na retenção dos clientes e, como tal, deve procurar encontrar estratégias de optimização destes conceitos.

Sendo o cliente o mais importante activo de uma empresa (Reichheld & Sasser, 1990) existem muitos estudos sobre os determinantes na sua satisfação (Anderson & Sullivan, 1993; Bernhardt, Donthu, & Kennett, 2000; Oliver, 1980), sobre a construção da lealdade (Garbarino & Johnson, 1999; Morgan & Hunt, 1999; Oliver, 1999) e sobre a forma como estes dois conceitos se relacionam (Hallowell, 1996; Oliver, 1999).

A relação entre estes conceitos é representada numa cadeia “serviço-lucro”, referida por diversos autores (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Kamakura, Mittal,

de Rosa, & Mazzon, 2002), os quais estabelecem a relação entre a satisfação e a produtividade dos colaboradores e entre a satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes. Outros autores abordam esta relação não através de uma cadeia “serviço-lucro” mas estabelecendo uma relação entre a gestão de recursos humanos, a satisfação dos clientes e os resultados da empresa (Oakland & Oakland, 1998).

No sector da banca esta relação é abordada por outros autores (Gelade & Young, 2005; A. Soteriou & Zenios, 1999) existindo ainda inúmeros estudos sobre qualidade de serviço (Roth & Jackson, 1995; A. C. Soteriou & Stavrinides, 1997), satisfação (Athanassopoulos, 1997; De Rosa, 2001; Levesque & McDougall, 1996) e lealdade (Beerli, Martín, & Quintana, 2004; Moutinho & Smith, 2000), que pretendem entender qual o impacto destas variáveis no retorno para o negócio financeiro.

A avaliação da qualidade de serviço e da satisfação dos clientes pode ser feita, por exemplo, através da utilização de inquéritos (Davies, Baron, Gear, & Read, 1999; Roberts & Campbell, 2007) ou através dos estudos cliente mistério (Erstad, 1998; Morrison, Colman, & Preston, 1997; Van der Wiele, Hesselink, & Van Iwaarden, 2005; Wilson, 1998a, 1998b, 2001) que serão as duas metodologias discutidas no presente trabalho e que se pretendem integrar na proposta de incentivo aos colaboradores para o bom atendimento do crédito à habitação.

Por fim, as estratégias de incentivo a colaboradores, quer através de prémios financeiros ou não financeiros, são abordadas numa óptica de orientação da empresa para o cliente final (London & Higgot, 1997; Tuzović & Bruhn, 2005).

Ao criar uma forma de motivação para a qualidade do atendimento do crédito à habitação perspectiva-se que este estudo leve a um maior empenho dos colaboradores na prestação de um melhor nível de serviço aos seus clientes. Assim, acredita-se que, ao nível dos balcões haja uma reestruturação do processo de atendimento e uma reorientação de toda a equipa para o cliente e para os aspectos de qualidade do serviço. Tornar-se-á igualmente possível com este modelo integrar a satisfação do cliente no processo de avaliação do mérito e desempenho dos colaboradores, criando um sistema de avaliação dos colaboradores mais justo e direccionado para os objectivos da organização.

Em termos mais gerais, este trabalho permitirá às instituições financeiras melhorar o serviço que prestam aos seus clientes e, em consequência dos seus maiores níveis de satisfação, melhorar o retorno financeiro para a empresa.

1.2 Objectivos

O objectivo central deste trabalho consiste no desenvolvimento de um novo indicador de qualidade do atendimento do crédito à habitação, que possibilite a avaliação e a hierarquização dos balcões, bem como o estabelecimento de *benchmarks*.

Como objectivos específicos, pretende-se:

- Conhecer quais os instrumentos existentes de avaliação da qualidade de serviço no sector da banca e como se podem aplicar na avaliação do atendimento do crédito à habitação;
- Desenvolver instrumentos de medida da qualidade que permitam avaliar o desempenho no atendimento do crédito à habitação e conhecer a importância dos vários atributos do atendimento na satisfação e na lealdade do cliente;
- Apontar quais os pontos fortes e fracos de cada um dos instrumentos de avaliação da qualidade do atendimento do crédito à habitação;
- Sugerir como podem ser integrados os instrumentos de avaliação da qualidade do serviço para o desenvolvimento de um indicador sobre o atendimento prestado no crédito à habitação, com base no qual será projectado um prémio de reconhecimento dos colaboradores.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado da forma descrita seguidamente.

Após o capítulo inicial, que inclui a introdução, objectivos e questões de investigação, são inseridos dois capítulos destinados à fundamentação teórica.

A fundamentação teórica está organizada em dois capítulos essenciais para o entendimento da proposta de sistema de reconhecimento da qualidade do atendimento no crédito à habitação. O capítulo 2 aborda as noções gerais de serviço, qualidade, satisfação, lealdade e retenção dos clientes e apresenta alguns modelos que relacionam estas variáveis ao nível dos serviços em geral e ao nível da banca. Desenvolvem-se ainda neste capítulo os índices de satisfação do cliente, as metodologias para identificação das dimensões da qualidade e os instrumentos de avaliação da qualidade do serviço prestado, como os inquéritos de

satisfação do cliente e os estudos cliente mistério. Para terminar analisam-se algumas estratégias de reconhecimento dos colaboradores, focadas no tema qualidade de serviço. O capítulo 3 desenvolve as dimensões da qualidade do serviço críticas no sector bancário e avalia a qualidade actual do atendimento do crédito à habitação no mercado português.

O capítulo 4 consiste na proposta do estudo e apresenta os pressupostos metodológicos, a estratégia de recolha de dados, os resultados obtidos e as limitações dos métodos utilizados. Neste capítulo também é proposto um modelo teórico de satisfação e lealdade dos clientes, que relaciona as variáveis tratadas em dois submodelos: o modelo de medida e o modelo estrutural, ambos a nível do cliente. A integração da informação anterior é utilizada no desenvolvimento de um sistema de reconhecimento da qualidade do atendimento bancário.

No capítulo 5 apresentam-se as conclusões e as recomendações para a continuidade dos estudos nesta área.

CAPÍTULO 2 – Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente

2.1 Serviço

Um serviço pode ser entendido como um produto que requer um grande envolvimento do consumidor no processo de consumo. É normalmente imaterial e pode ser caracterizado como uma actividade onde a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, ou seja, é nas interacções vendedor-consumidor que se estabelece o serviço para o cliente (Gronroos, 1984).

As características principais dos serviços são: Intangibilidade, Inseparabilidade, Percibilidade e Variabilidade.

Intangibilidade

Um serviço é na sua essência um desempenho e, como tal, é algo intangível - não pode ser visto, tocado ou experimentado antes de ser prestado e a sua aquisição não confere posse mas apenas consumo/uso (Vilar, 2004).

Esta característica imaterial leva alguns autores a atribuir aos elementos físicos associados ao serviço (p. ex.: a aparência dos funcionários, o local onde o serviço é produzido, o equipamento utilizado) uma importância acrescida na sua avaliação global (Bitner, 1992; Kotler & Keller, 2006; Levitt, 1983). Da mesma forma, também os bancos procuram encontrar formas tangíveis para o próprio serviço, tais como os cartões de débito/crédito, utilizados como representações físicas das operações de transmissão de dinheiro, e o acesso ao produto “crédito” (Kotler & Keller, 2006).

Devido à imaterialidade do serviço, a maior percepção de risco associado à sua aquisição tem geralmente como consequências (Vilar, 2004):

- 1) Uma maior confiança no passa-palavra (“*word-of-mouth*”) do que em outras formas de promoção (p. ex.: publicidade);
- 2) A avaliação de qualidade a partir do preço, do pessoal e das pistas físicas disponíveis;
- 3) Uma grande fidelidade quando existe satisfação;
- 4) O enfoque na relação entre prestador e consumidor e não no serviço em si.

Inseparabilidade

A inseparabilidade significa que todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos e, por outro lado, que não pode ser separado da pessoa que o presta e da maneira como este é apercebido - seu profissionalismo, sua aparência, etc (ex.: professor que dá aulas e aluno que adquire conhecimentos). Essas pessoas constituem a primeira impressão que os clientes têm da organização.

Esta característica é importante para o *marketing* por várias razões:

- 1) O prestador do serviço “fabrica” o serviço, diante do cliente e, como tal, será julgado por tudo que fizer (ou deixar de fazer);
- 2) O cliente participa na produção do serviço. Assim, este também precisa ser educado sobre o serviço e precisa, minimamente, aprender sobre ele;
- 3) Não há uma segunda hipótese para o fornecedor do serviço. O serviço tem de ser adequado no momento em que o cliente necessita e, assim, se alguém errar, pode não ter uma segunda hipótese. Muitos serviços, se não prestados adequadamente da primeira vez, podem causar danos irreparáveis, como no exemplo mais óbvio dos serviços médicos.

Perecibilidade

A perecibilidade significa que os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. Assim, os serviços são temporais e fornecidos num tempo e local preciso. Um exemplo prático é o serviço de venda de bilhetes de avião. O custo de uma viagem de um avião com 100 lugares é o mesmo se os bilhetes forem vendidos a 1 ou a 100 passageiros, ou seja, o custo da viagem torna-se irrecuperável por parte da empresa. Numa empresa de serviços haverá alturas em que a procura é grande e outras alturas em que a procura é pequena mas o custo para a empresa será sempre o mesmo, pelo que haverá que vender pelo menos um mínimo óptimo que equilibre o seu nível operacional. Um problema comum nas empresas de serviços é que estas podem não conseguir atender os clientes, devido ao excesso de procura, mas também podem não conseguir suportar elevados custos operacionais, por não terem clientes suficientes.

Variabilidade

A variabilidade de um serviço refere-se à dificuldade de padronização dos serviços, uma vez que este depende de pessoas (cliente e fornecedor), isto é, não há um serviço igual de pessoa para pessoa. Esta característica pode ser encarada de um ponto de vista positivo ou de um

ponto de vista negativo. Por um lado, a variabilidade permite a personalização do atendimento, consoante as expectativas do cliente. Por exemplo, um médico pode adaptar o seu serviço ao tipo de cliente que está a atender e um actor ao tipo de público que assiste à peça. Por outro lado, esta variabilidade torna difícil a padronização de um serviço óptimo ao cliente, colocando-se a questão de como atender sempre bem o cliente para que este se sinta sempre satisfeito.

Para além destas características os serviços são impossíveis de patentear e são muito dependentes do factor humano.

A aplicação de *marketing* no sector dos serviços assenta em “8 P’s” (Collier, 1991): Produto, Lugar e Tempo, Processo, Produtividade e Qualidade, Pessoas, Promoção e Educação, Evidências Físicas e Preço.

1. Produto (*Product*)

Ao serviço base deve associar-se o maior número de serviços suplementares para o transformar num produto alargado. Esses serviços devem ser desenhados de acordo com as necessidades dos consumidores. Ou seja, é necessário ter em atenção todos os serviços que podem contribuir para a criação de uma mais-valia para os consumidores.

2. Lugar e Tempo (*Place*)

Substitui a variável distribuição no *marketing* dos produtos. Refere-se ao momento e lugar em que os serviços são entregues, tal como os canais físicos ou electrónicos (ou ambos), dependendo do tipo de serviço. A velocidade e a conveniência do momento e lugar estão a tornar-se, para os consumidores, um dos determinantes mais importantes na estratégia de entrega dos serviços.

3. Processo (*Process design*)

Significa o método e sequência de acções em que funciona o sistema de operações dos serviços. Por um lado, processos mal delineados irão incomodar os consumidores, por outro lado, um bom desenho dos processos irá ajudar os colaboradores *front-office* a desempenhar bem as suas funções, o que irá resultar numa maior produtividade e na diminuição de falhas nos serviços.

4. Produtividade e Qualidade (*Productivity*)

A produtividade diz respeito à forma como os *inputs* são transformados em *outputs* valorizados pelos consumidores.

A qualidade refere-se ao grau em que um serviço satisfaz os consumidores no que diz respeito às suas necessidades, desejos e expectativas, sendo essencial para a diferenciação e lealdade dos clientes.

Contudo, é importante haver um equilíbrio entre produtividade e qualidade. Uma maior produtividade é importante para controlar os gastos da empresa mas os níveis de serviço ao cliente não deverão ser reduzidos pois poderão vir a afectar quer os clientes quer os funcionários da empresa. Por outro lado, a melhoria da qualidade deve ser balanceada com os custos e incrementos nas receitas da empresa, de forma a não colocar em risco a sua rentabilidade.

5. Pessoas (*Participant*)

Muitos serviços dependem, directa ou indirectamente, da interacção pessoal entre clientes e colaboradores. A natureza destas interacções influencia fortemente a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços. As empresas de serviços com sucesso fazem um esforço significativo no recrutamento, treino e motivação dos seus colaboradores, especialmente em cargos *front-office*.

6. Promoção e Educação (*Promotion*)

Este componente desempenha três papéis fundamentais: fornecimento de informação necessária e conselhos, persuasão dos clientes alvo quanto aos benefícios de um serviço e encorajamento dos clientes para adoptarem determinadas acções em momentos específicos.

No *marketing* de serviços a comunicação é, essencialmente educacional, em especial no segmento dos novos consumidores. A comunicação pode ser veiculada através de vendedores (força de vendas) ou através dos *media* (internet, tv, rádio, imprensa, brochuras...).

7. Evidências Físicas (*Physical Evidence*)

O aspecto dos edifícios, veículos da empresa, aspecto interior dos locais de prestação dos serviços, equipamento, quadro de pessoal, materiais impressos e outros aspectos visíveis fornecem alguma tangibilidade aos serviços. É importante cuidar este aspecto pois tem um grande impacto na percepção de qualidade dos clientes. Em serviços com poucos elementos tangíveis como, por exemplo, os seguros, a publicidade recorre muitas vezes a símbolos representativos como um guarda-chuva que simboliza protecção.

8. Preço (*Price*)

Esta componente tem a ver com os custos que os clientes incorrem na obtenção dos benefícios do serviço. Estes custos são muito mais complexos do que os estipulados para os produtos. Os gestores não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecimento do preço, fixação de margens e definição de condições de crédito, mas procuram minimizar outros custos que os clientes podem incorrer ao adquirir um serviço como tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

2.2 Qualidade de serviço

Segundo Garvin (1984) existem várias noções do termo “qualidade”: abordagem transcendental, abordagem baseada no produto, abordagem baseada no utilizador, abordagem baseada na manufactura e abordagem baseada no valor.

A abordagem transcendental considera que a qualidade é uma característica inata ao produto; a abordagem baseada no produto considera a qualidade como uma variável precisa e mensurável, resultante de um conjunto de atributos; na abordagem baseada no utilizador o foco passa a ser a necessidade do cliente, procurando-se conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor; na abordagem baseada na manufactura a qualidade é definida como conforme as especificações, mesmo que essas especificações não correspondam as necessidades do cliente; a abordagem baseada no valor relaciona a qualidade e a percepção de preço do produto por parte do cliente.

A maioria das definições de qualidade recai sobre a abordagem baseada no utilizador do produto/serviço que tende a englobar todas as outras abordagens atendendo a que, se uma empresa se preocupa com as especificações do produto, com os atributos da qualidade e com o valor oferecido, está automaticamente a preocupar-se com as necessidades do cliente. Assim, a qualidade de um serviço está dependente essencialmente de dois factores: o serviço expectável e o serviço apercebido. Trata-se de uma avaliação subjectiva da diferença entre expectativas iniciais e percepção final do desempenho do serviço.

A experiência passada sobre um serviço influencia as expectativas futuras do cliente, o serviço apercebido resulta do balanço entre essas expectativas e a avaliação que o cliente faz do serviço que lhe é fornecido. Para a criação de expectativas concorrem as actividades de *marketing* como, por exemplo, a publicidade ou o preço, e os factores externos como o

passa-palavra, necessidades individuais e experiência prévia com o serviço (Gronroos, 1984).

O modelo SERVQUAL (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988) tem sido incontornável na investigação sobre qualidade de serviço, baseando-se em 5 dimensões determinantes: Fiabilidade, Aspectos Tangíveis, Resposta, Garantia e Empatia. Segundo estes autores, a qualidade de serviço é apurada através da diferença entre uma qualidade normativa (como os serviços deveriam ser) e a qualidade apercebida (como os serviços são). Neste caso, a qualidade apercebida é um julgamento global do consumidor sobre a excelência do serviço.

Cronin e Taylor (1992) apresentaram uma posição diferente da escala SERVQUAL que designaram por SERVPERF. Esta escala abolia a medição das expectativas dos clientes, focando-se somente na percepção da qualidade de serviço avaliada através de medidas de *performance*.

A qualidade de serviço segundo Gronroos (1984) resulta da combinação de duas dimensões: técnica e funcional. A dimensão técnica traduz-se por aquilo que o consumidor recebe como resultado da sua interacção com o prestador do serviço e pode ser avaliada pelo consumidor de uma maneira objectiva; a dimensão funcional reflecte a forma como a qualidade técnica é transferida para o consumidor e a maneira de a avaliar é mais subjectiva. O modelo SERVQUAL referido anteriormente, bem como a maior parte dos estudos de qualidade de serviço, baseia-se mais na qualidade funcional do que na qualidade técnica (Ladhari, 2008; Palmer, Meek, & Parkinson, 2006). Resumindo, ao consumidor importa não só o que recebe como resultado do processo de produção, mas também o processo em si. A qualidade técnica responde a questões tais como ‘o que o consumidor quer’ (*know-how* da empresa) e a qualidade funcional (contacto pessoal) a questões tais como ‘como o consumidor quer’.

Os inquéritos de satisfação baseiam-se na qualidade de serviço apercebida pelos clientes e, como tal, permitem sobretudo aferir a qualidade funcional. Já os estudos cliente mistério avaliam, quer a qualidade técnica através, por exemplo, da medição do tempo na fila de espera, quer a qualidade funcional através da medição da percepção sobre o serviço por parte do auditor mistério (Palmer et al., 2006).

A qualidade é um processo cíclico e progressivo que nunca se completa e assenta em três princípios (Fernandes, 2000): Ser diferente para melhor, Melhor relação qualidade /preço e Melhoria contínua.

De forma a superar permanentemente as expectativas dos clientes a empresa deve inovar não só em termos dos produtos que oferece mas também na maneira de o oferecer (serviço). Assim, em qualquer sector de actividade a criatividade é um ponto-chave para o sucesso, ou seja, a empresa deve satisfazer as necessidades do cliente mas deve também imprimir características próprias que a distingua dos concorrentes. Contudo, não basta ser diferente, é preciso também ter a melhor relação qualidade/preço da concorrência do ponto de vista do cliente e melhorar continuamente os processos para conseguir produzir com um menor custo.

2.3 Satisfação dos clientes

A qualidade do serviço é um dos principais caminhos para atingir a satisfação e a lealdade do cliente, daí a importância que lhe é atribuída por diversos autores. Contudo, muitas vezes os conceitos de qualidade de serviço e satisfação são confundidos, pelo que vale a pena distingui-los.

A qualidade de serviço é um conceito pré-attitudinal, é um antecedente da satisfação que é entendida como uma atitude. A qualidade de um produto ou serviço pode ser vista como “conforme as especificações” e a sua percepção é uma avaliação global resultante da comparação entre as expectativas e a percepção de desempenho (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Segundo Taylor e Baker (1994), ao contrário da percepção de qualidade, a satisfação do cliente é formada a partir da experiência, ou seja, do pós-consumo.

A satisfação é formada necessariamente a partir da experiência com o fornecedor ou com o serviço, pelo que envolve aspectos mais cognitivos e afectivos, ao contrário da qualidade percebida (Spreng & Mackoy, 1996).

A satisfação é definida na literatura segundo duas perspectivas (Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993; M. D. Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, & Cha, 2001): transaccional e cumulativa. Quando vista como um conceito cumulativo, trata-se de uma avaliação baseada na experiência global de consumo de um produto/serviço em determinado período de tempo (Mittal, Ross, & Baldasare, 1998). Esta perspectiva baseia-se na experiência de consumo ao longo do tempo pelo que se torna um indicador mais concreto do desempenho passado, presente e futuro de uma empresa (Fornell, 1992). Por outro lado, a

satisfação pode ser entendida como resultante de uma transacção específica, do julgamento de determinada compra numa determinada ocasião (Oliver, 1980).

O conceito satisfação é a base da teoria mais tradicional nesta área, a teoria da Desconfirmação (Oliver, 1980), que relaciona as expectativas e a *performance*. De acordo com este paradigma, o consumidor forma as suas expectativas antes do consumo, avalia o desempenho do produto/serviço e compara o desempenho apercebido com as suas expectativas anteriores. Sendo as expectativas encaradas como padrões de referência no julgamento do cliente conclui-se que, se o desempenho for superior ao esperado, haverá uma desconfirmação positiva, se for inferior ao esperado haverá uma desconfirmação negativa.

O conceito da qualidade de serviço surge muito próximo ao da satisfação quando se aborda esta diferença entre expectativas e percepção de desempenho no modelo SERVQUAL.

A primeira linha do paradigma de desconfirmação deriva dos estudos de satisfação/insatisfação dos clientes e a segunda linha do modelo SERVQUAL deriva do ramo dos estudos de qualidade de serviço. Estes dois modelos diferem essencialmente no tipo de medidas avaliadas: enquanto o modelo SERVQUAL é uma medida de avaliação a longo prazo, a teoria de desconfirmação é mais uma medida específica pós-transacção. Na secção 2.6.1 serão desenvolvidos estes dois modelos gerais de qualidade de serviço e satisfação do cliente.

Na generalidade da bibliografia sobre comportamento do consumidor, a satisfação é tradicionalmente encarada como antecedente da lealdade sendo, no caso dos serviços, considerada como sua determinante privilegiada (de Chernatony, Harris, & Christodoulides, 2001; Fornell, 1992; Lewis, 1993). A satisfação é dirigida normalmente ao serviço/produto e aos seus atributos tornando-se por isso uma medida dinâmica; a lealdade, por outro lado, é uma medida mais estática e dirigida à empresa no seu conjunto (P. S. Coelho & M. J. Vilares, 2005).

Tendo em conta que neste trabalho se pretende estudar a relação entre qualidade do atendimento, satisfação, lealdade e retenção dos clientes do sector bancário no âmbito específico do crédito à habitação, usar-se-á o termo satisfação sempre na perspectiva de satisfação acumulada. Uma vantagem do conceito de satisfação cumulativa é a sua maior capacidade de previsão do desempenho económico, devido ao facto dos clientes tomarem as suas decisões de compra com base no conjunto das suas experiências e não apenas numa única transacção (M. D. Johnson et al., 2001).

2.4 Lealdade e retenção dos clientes

Outros dois conceitos fundamentais e que também importa distinguir são a lealdade do cliente e a retenção à empresa.

A lealdade é claramente influenciada pela satisfação do cliente e pode ser entendida como a predisposição do cliente para comprar de novo determinado produto/serviço, marca ou grupo de marcas, apesar das influências externas e dos esforços de *marketing* existentes para alterar este comportamento (Oliver, 1999). A retenção representa o comportamento efectivo de compra e pode ser influenciada não só pela lealdade mas também por outros factores, como a proximidade do local de aquisição, o preço e a existência de um único fornecedor (P.S. Coelho & M.J. Vilares, 2005).

Para Dick e Basu (1994) existem quatro tipos de lealdade: sustentável, espúria, latente e nula.

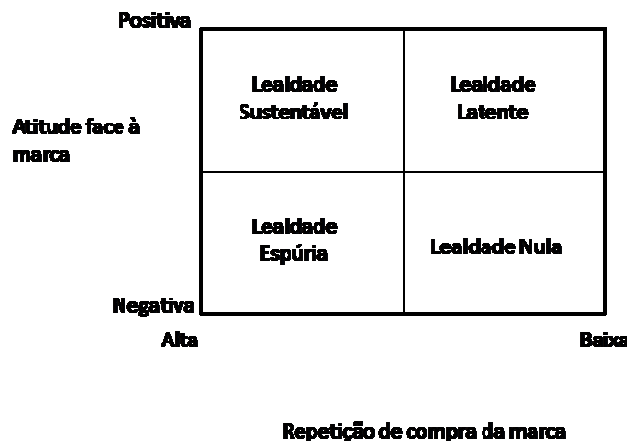


Figura 1 – Tipos de Lealdade (Dick & Basu, 1994)

A lealdade sustentável ocorre apenas quando o consumidor efectua uma série de compras repetidas da mesma marca e tem uma atitude favorável àquela marca. Quando o comportamento de compras repetidas é acompanhado de uma atitude negativa ocorre o que designam por lealdade espúria, por exemplo, em situações de monopólio e/ou quando o consumidor se apercebe de que os custos de mudança de fornecedor irão ser elevados. A lealdade latente ocorre quando o consumidor tem uma forte admiração por determinada marca mas não dispõe de recursos, financeiros ou outros, para se tornar um comprador habitual. Por fim, a lealdade nula corresponde à situação em que o consumidor, para além de

não comprar, tem uma atitude negativa face à marca, o que poderá resultar num passapalavra negativo a outros clientes.

Por outro lado, Oliver (1999) refere que a lealdade pode assumir quatro fases: lealdade cognitiva, lealdade afectiva, lealdade conotativa e lealdade comportamental. A lealdade cognitiva resulta, como o próprio nome indica, da cognição, ou seja, do conhecimento de informações disponíveis para o consumidor. Esta informação pode levar a que o consumidor prefira a marca mas não corresponde a uma lealdade verdadeira à marca porque, a qualquer momento, essa preferência pode ser igualada ou ultrapassada por outro concorrente. Trata-se de uma avaliação da relação comercial, considerando informações como, por exemplo, o preço e o valor recebido do produto. A lealdade afectiva é criada numa segunda fase, aliando à componente cognitiva o afecto. Resulta assim da satisfação acumulada que se estabelece em relação a um produto/marca e está directamente ligada à emoção e às interacções humanas que se estabelecem. A lealdade conotativa é vista como a intenção de recompra, indo para além do afecto, e tendo também em conta características motivadoras de compra. Por último, a lealdade comportamental é a concretização da intenção anterior através da acção de recompra, pelo que é muitas vezes confundida com retenção, proposta por outros autores (M. Johnson & Gustafsson, 2006).

Resumindo, a lealdade cognitiva foca-se nos aspectos da marca, a lealdade afectiva nos aspectos emocionais, a lealdade conotativa na intenção de recompra e a lealdade comportamental na recompra.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990) um aumento de 5% na lealdade dos clientes pode levar a um aumento da rentabilidade de uma empresa de 25% a 85%. Mas importa saber como é que a retenção de clientes beneficia de forma tão espectacular a economia? De acordo com Siebel (Siebel, 2001):

- 1) A taxa a que uma organização retém os clientes afecta significativamente o que gasta para conquistar novos clientes. Como conquistar um novo cliente pode custar entre cinco a doze vezes mais que conservar um cliente existente, manter um cliente pode trazer grandes benefícios pois evita custos adicionais de aquisição;
- 2) Em muitas indústrias os clientes leais tendem a aumentar o seu volume de compras ao longo do tempo, pelo que clientes leais equivalem a um aumento do valor da carteira seja, por exemplo, pela dimensão de encomenda, seja pela aquisição de outros produtos;

- 3) Os clientes antigos costumam normalmente menos a servir pois conhecem melhor as políticas e processos da organização, pelo que consomem menos recursos da empresa no processo de contacto, por exemplo, adaptam-se aos períodos de menor frequência de contactos ou recorrem aos serviços automáticos;
- 4) Os clientes leais são a melhor fonte de boas referências de uma empresa. Nada melhor para publicitar um produto ou um serviço do que ter clientes a propagandear-lo;
- 5) Existe menor sensibilidade ao preço por parte dos clientes leais. Estes clientes preferem relacionamentos estáveis e duradouros e tendem a migrar para produtos ou serviços de margem mais elevada, pela valorização que fazem dos benefícios adicionais. Isto é particularmente verdade na indústria financeira, em que muitas vezes os clientes prescindem de melhores taxas oferecidas pelos concorrentes em função do relacionamento já estabelecido.

Face a estas conclusões tem sido dada especial importância à lealdade como determinante crítico nas estratégias das empresas. Ter clientes leais é um dos objectivos mais desejados pelas organizações.

2.5 Índices de Satisfação do Cliente

A existência de índices de satisfação do cliente tem-se revelado bastante útil na medida em que permitem, juntamente com outros indicadores económicos, prever resultados futuros da empresa e fornecer capacidade de diagnóstico sobre medidas a tomar para alcançar os objectivos a que se propõem. De facto, estes índices contribuem para se ter uma imagem mais precisa dos resultados o que, conseqüentemente, leva a melhores decisões em termos de políticas económicas e à melhoria dos resultados. Como referiu Anderson e Fornell (1999) as medidas de produtividade não podem ser correctamente estimadas sem se ter em conta a qualidade. A ideia subjacente à utilidade deste tipo de índices é de que os clientes satisfeitos constituem um activo económico da empresa e, como tal, geram receitas futuras. Alguns resultados dos índices em países como a Suécia e os Estados Unidos da América confirmam estas hipóteses. No caso da Suécia, prova-se que o aumento anual de um ponto percentual no índice ao longo de cinco anos conduz, em média, a um aumento de 6,5% no retorno do investimento. No caso dos Estados Unidos sugere-se uma relação positiva entre os resultados do índice de satisfação dos clientes de determinada empresa e a rentabilidade da mesma. De facto, Fornell (2000) constata que existe uma forte correlação entre o índice

de satisfação dos clientes americanos e a cotação média das empresas industriais incluídas no Dow Jones.

2.5.1 SCSi – Swedish Customer Satisfaction Index

A Suécia foi a pioneira em 1989 a apresentar um índice de satisfação do cliente denominado SCSi – *Swedish Customer Satisfaction Index*, tendo como principal dinamizador Fornell (1992). Este modelo tem como principal objectivo avaliar a qualidade dos produtos ou serviços através de antecedentes de satisfação: desempenho apercebido pelo cliente com o produto ou serviço e as expectativas do cliente. Como consequentes do modelo surgem as reclamações e a lealdade do cliente. Este modelo foi aplicado em 130 empresas de 32 grandes indústrias suecas (M. D. Johnson et al., 2001). Na Figura 2 esquematiza-se o modelo sueco.

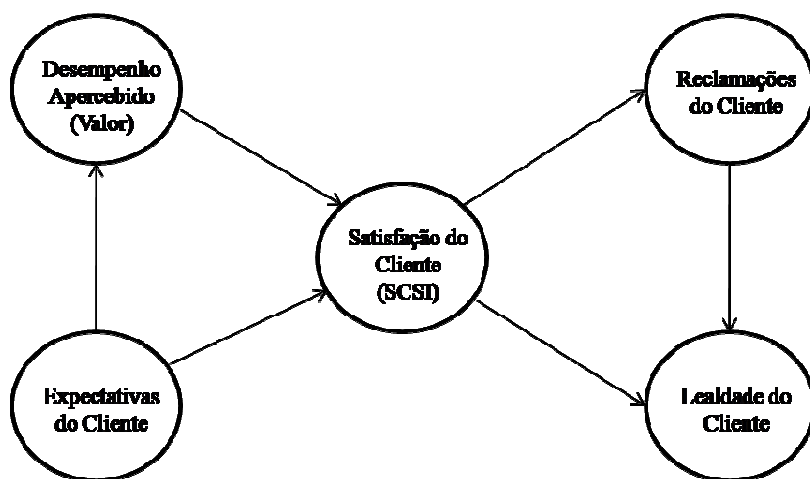


Figura 2 – Modelo SCSi original (M. D. Johnson et al., 2001)

2.5.2 ACSI – American Customer Satisfaction Index

Nos Estados Unidos a satisfação do cliente é medida através do modelo ACSI – *American Customer Satisfaction Index*, desenvolvido em 1994 em conjunto pela Universidade de Michigan, pela ASQ (Sociedade Americana para o Controle de Qualidade) e pela empresa CFI Group e apresentado por Fornell, Johnson, Anderson, Cha, e Bryant (1996). O modelo americano foi baseado no modelo sueco e mede a satisfação do cliente em função de três factores: qualidade apercebida, expectativas e valor apercebido. Como consequentes pós-satisfação o modelo prevê as reclamações e a lealdade.

Na Figura 3 apresenta-se o modelo ACSI:

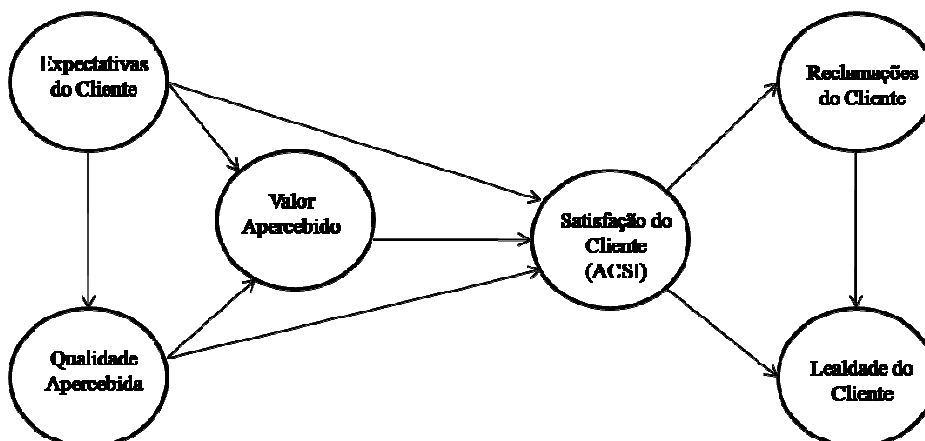


Figura 3 – Modelo ACSI (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996)

A Qualidade Apercebida corresponde à *performance* baseada na experiência recente e tem um impacto directo na satisfação. Esta componente pode ser decomposta em duas variáveis: modo como os produtos/serviços satisfazem as necessidades e fiabilidade (frequência de uma experiência negativa). De uma maneira geral, quanto maior a qualidade apercebida maior é a satisfação do cliente.

O Valor Apercebido consiste no nível de qualidade apercebido pelo cliente relativamente ao preço pago. Ao incorporar esta componente no modelo está a considerar-se a informação preço nos resultados o que melhora o poder comparativo dos resultados entre empresas. À medida que o Valor Apercebido aumenta espera-se que a satisfação dos clientes também aumente.

O diferencial entre Qualidade Apercebida e Valor Apercebido permite concluir que, à medida que o impacto do valor aumenta relativamente ao impacto da qualidade, o preço torna-se cada vez mais determinante na satisfação.

A terceira componente é o nível de qualidade que os clientes esperam receber – Expectativas. Enquanto o Valor e a Qualidade Apercebida são determinantes que se baseiam nas experiências mais recentes com o produto/serviço da empresa, as Expectativas baseiam-se em todas as experiências prévias existentes. Tal como os outros dois componentes as Expectativas afectam positivamente a satisfação do cliente. Adicionalmente, esta componente tem também um impacto positivo quer na Qualidade quer no Valor apercebidos pelos clientes.

As Expectativas são medidas pedindo aos clientes que se recordem do nível de qualidade que esperavam obter com o produto/serviço, as suas expectativas quanto à fiabilidade e as suas expectativas globais face à empresa.

A Qualidade Apercebida é medida pelos clientes usando três indicadores: qualidade apercebida global, adaptação ao uso apercebida e fiabilidade apercebida.

O Valor Apercebido é medido através de duas questões: avaliação da qualidade apercebida em relação ao preço pago e avaliação do preço pago face à qualidade apercebida.

A Satisfação dos clientes (ACSI) é assim operacionalizada através de três indicadores: satisfação global com o produto/serviço, satisfação comparada com as expectativas e satisfação comparada com o produto/serviço ideal. Estas medidas são as mesmas que são utilizadas no modelo SCSi.

No modelo são também medidas as reclamações dos clientes (número de reclamações quer formais ou informais) e incluídas duas medidas da lealdade do cliente (intenção de permanecer como cliente/probabilidade de recompra e sensibilidade ao preço).

O projecto ACSI apresenta três grandes objectivos (P. S. Coelho & M. J. Vilares, 2005):

Medida – Fornecer uma medida da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados no mercado americano, com base na avaliação feita pelos destinatários destes produtos e serviços;

Contribuição – Contribuir para a construção de um quadro conceptual que permita compreender como a qualidade dos produtos e serviços se relaciona com indicadores económicos;

Previsão – Possibilitar a previsão da variabilidade económica futura através da medida dos activos intangíveis e da relação entre estes activos e a rentabilidade das organizações.

O ACSI torna-se um índice comparativo ao longo dos anos entre empresas e permite determinar quais as forças e fraquezas dentro da própria empresa e entre os principais concorrentes. Desta forma serve como um indicador relevante para os gestores das empresas tomarem as suas decisões, tal como os outros indicadores disponíveis no balanço das empresas (produtividade e índice de preços).

2.5.3 ECSI – European Customer Satisfaction Index

O modelo ECSI teve o seu início em 1999 partindo da metodologia e experiência dos modelos Sueco e Americano. Os factores que antecedem a satisfação neste modelo são: imagem, expectativas, qualidade dos produtos e serviços e valor apercebido; os factores consequentes são o tratamento das reclamações e a lealdade do cliente. O projecto ECSI tem objectivos semelhantes aos do projecto ACSI:

- Apoiar a competitividade e o desenvolvimento económico europeu;
- Construir uma plataforma para o estabelecimento de comparações ao nível das empresas, dos sectores de actividade e mesmo ao nível dos países;
- Prever resultados financeiros futuros, servindo como que um indicador avançado em relação à rentabilidade;
- Integrar a satisfação do cliente como objectivo central na gestão das empresas e organizações, facultando-lhes instrumentos de actuação neste domínio;
- Fornecer às empresas um quadro de comunicação entre os seus clientes, os seus empregados e os seus accionistas.

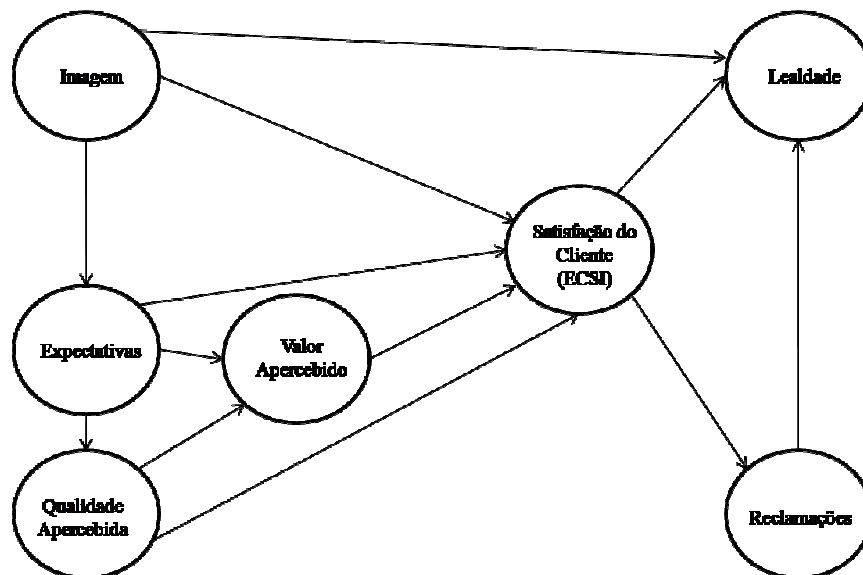


Figura 4 – Modelo ECSI (Coelho & Vilares, 2005b)

As principais diferenças entre o modelo ECSI e o modelo ACSI são:

- O modelo ACSI não integra a variável imagem ao contrário do modelo ECSI;

- Os indicadores de qualidade apercebida no modelo ECSI procuram avaliar diferentes dimensões da qualidade, enquanto os indicadores adoptados no modelo ACSI são mais globais e próximos dos indicadores das expectativas;
- Os indicadores das reclamações no modelo ECSI procuram conhecer como os clientes avaliam o tratamento dado à última reclamação apresentada. Para os clientes que não reclamaram, a avaliação reporta-se à percepção como uma tal reclamação seria resolvida no caso de ser apresentada. No modelo ACSI era apenas registado o número de vezes que o cliente tinha reclamado;
- No caso da lealdade, o modelo ECSI utiliza três indicadores: os dois adoptados pelo ACSI e o indicador de probabilidade de recomendação.

A variável latente Imagem pretende integrar quaisquer associações que o cliente faça à marca/empresa (inovação, confiança, estabilidade, preocupação com os clientes, contribuição para a sociedade). O modelo pressupõe que esta variável tem um impacto directo na satisfação e lealdade e ainda um efeito indirecto através das expectativas.

As Expectativas incluem informação que os clientes detêm sobre a fiabilidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa bem como a ideia que têm sobre a capacidade da empresa oferecer produtos/serviços capazes de satisfazer as suas necessidades. Segundo o modelo, esta variável terá um impacto directo na satisfação dos clientes e um impacto indirecto através da qualidade e do valor apercebidos.

O antecedente Qualidade Apercebida integra várias componentes como sejam, a qualidade dos produtos/serviços, o serviço de aconselhamento, a acessibilidade, a fiabilidade, a diversidade, a clareza e transparência da informação e a dificuldade de avaliação da qualidade. O modelo pressupõe que esta variável tem quer um efeito directo quer um efeito indirecto, através do valor apercebido, na satisfação do cliente.

O Valor Apercebido, tal como nos restantes modelos referidos, inclui a noção de preço no modelo acrescentando-lhe poder comparativo entre empresas, indústrias e até países. O modelo pressupõe que esta variável tem um impacto directo na construção da satisfação do cliente.

Como consequentes da Satisfação surgem a Lealdade e as Reclamações. A Lealdade é o objectivo final da medição da satisfação dos clientes, uma vez que dá uma previsão em relação à rentabilidade da empresa.

O modelo ECSI é desenvolvido com base num questionário anual e produz resultados que permitem a comparação entre indústrias e entre países.

À semelhança dos outros dois modelos apresentados, o modelo ECSI é composto por dois sub-modelos: o modelo estrutural e o modelo de medida. O modelo estrutural define a relação entre as variáveis latentes (não directamente observáveis) e o modelo de medida engloba as relações entre as variáveis latentes e os indicadores observáveis (variáveis de medida) a que correspondem as perguntas do questionário.

Estes modelos apresentados têm de cumprir determinadas propriedades de forma a satisfazer os objectivos já enunciados anteriormente (Anderson & Fornell, 2000): 1) precisão, 2) validade, 3) fiabilidade, 4) poder de previsão, 5) abrangência, 6) simplicidade, 7) diagnóstico e 8) comparabilidade.

O poder de previsão sobre futuros desempenhos das empresas e das economias leva a que estes indicadores sejam considerados como estimadores da rentabilidade.

A capacidade de diagnóstico, conseguida através do uso de um modelo econométrico estrutural, permite não só estimar os índices de satisfação do cliente mas também diagnosticar as razões dos valores obtidos e as consequências sobre a lealdade e sobre as reclamações dos clientes.

A possibilidade de agregação resulta das abordagens utilizadas serem sistematizadas entre empresas, indústrias ou países. Assim os índices calculados ao nível de empresa podem ser agregados de forma a calcular os índices do sector de actividade cuja posterior agregação dá origem aos índices nacionais.

A principal condicionante da maioria dos modelos de satisfação do cliente é o facto de partirem do princípio que a satisfação é o grande determinante na lealdade dos clientes. De facto esta variável tem muito peso na lealdade, contudo existem outras variáveis que concorrem para a sua variação como, por exemplo, as barreiras a mudanças. Como já foi referido anteriormente a satisfação do cliente é uma forte condicionante no sucesso de uma empresa mas não é uma condição suficiente.

Por outro lado, é necessário ter em consideração que o impacto da satisfação nos resultados das empresas está dependente se a matéria em causa é um produto ou um serviço. Esta temática foi abordada por Edvardsson et al. (2000) que conclui que a satisfação tem um

efeito mais facilmente observável quando se fala em serviços do que quando se fala em produtos. O autor salienta que, no caso dos serviços, o processo de produção envolve não só a empresa como também os seus empregados e os próprios clientes e decorre num momento e local escolhido pelo próprio cliente. Já o produto é geralmente produzido numa fase anterior à venda, pelo que as políticas de redução de preço podem pesar na lealdade dos clientes. Com base nestas diferenças entre serviço e produto, conclui-se que a lealdade é preferencialmente “conquistada” no caso dos serviços e “comprada” no caso dos produtos. Desta forma, a lealdade associada a um produto não é normalmente tão rentável como a lealdade associada a um serviço.

2.6 Modelos de Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente

Durante as últimas décadas a qualidade do serviço transformou-se numa área importante para gestores e investigadores devido ao seu forte impacto no negócio, na redução de custos, na satisfação e na lealdade dos clientes. Desta forma, tem vindo a ser desenvolvida uma forte pesquisa sobre a definição da qualidade de serviço, sua medida, forma de recolha de dados e modelação, sendo o ponto de partida do trabalho de muitos investigadores.

Para ganhar vantagens competitivas uma organização deve usar a tecnologia com vista a recolher a informação sobre as necessidades do mercado e a trocar essa informação com outras organizações com o propósito de melhorar a qualidade do serviço. Os investigadores e gestores procuram conhecer quais os componentes da qualidade de serviço mais determinantes na sua organização, tendo como objectivo óbvio a satisfação do cliente e o aumento da rentabilidade. Neste contexto, os modelos ganham especial relevância pois servem não só para ajudar a entender quais os factores associados à qualidade de serviço, como também fornecem uma direcção para a sua melhoria.

Os modelos procuram mostrar quais as relações existentes entre as variáveis mais importantes e descrever de modo simplificado as situações reais. Adicionalmente, ajudam a entender as relações que antecedem ou procedem a formação da satisfação. Contudo, segundo Vavra (1997) muitos poucos são os autores que apresentam um modelo de satisfação não pela ausência de ideias e motivações para o fazer mas porque existe uma certa relutância em apresentar um modelo para ser mais tarde refutado ou substituído por outro. De seguida, apresentam-se alguns modelos de qualidade de serviço e satisfação do cliente

propostos quer numa vertente geral, quer numa vertente mais específica e direccionada para a banca.

2.6.1 Modelos Gerais

2.6.1.1 Modelo de Desconfirmação das expectativas (Oliver, 1980)

A grande maioria dos estudos referentes aos antecedentes da satisfação está relacionada com o paradigma da desconfirmação (Oliver, 1980), o qual sustenta que satisfação - ou insatisfação - é o resultado de uma comparação entre as expectativas iniciais existentes antes da compra e os seus resultados. De acordo com Oliver (1980), os consumidores criam expectativas em relação ao desempenho de um determinado produto ou serviço antes da compra. Essas expectativas são depois comparadas com o desempenho real assim que o consumidor compra e/ou usa o produto ou serviço. Dessa forma, as expectativas de um indivíduo podem ser confirmadas quando um produto tem o desempenho esperado; podem ser desconfirmadas negativamente quando um produto tem um desempenho inferior ao esperado; e podem ser desconfirmadas positivamente quando um produto apresenta um desempenho superior ao esperado (Churchill & Surprenant, 1982; Evrard, 1993).

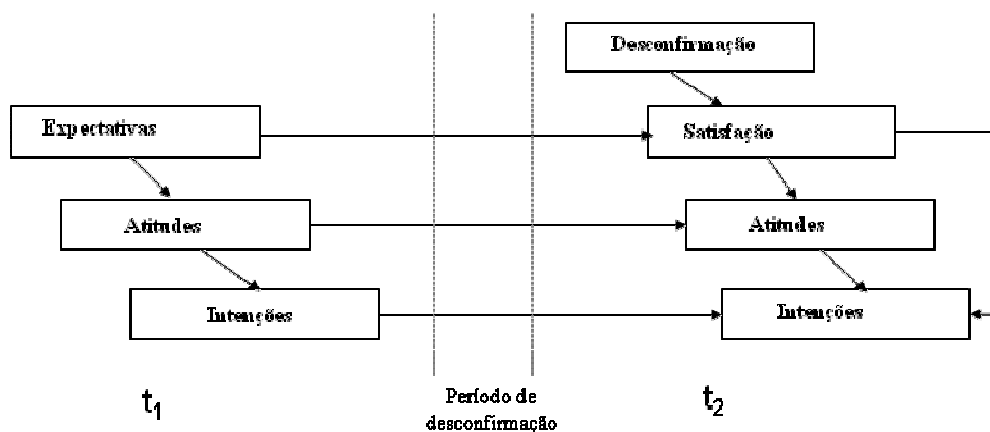


Figura 5 – Modelo de desconfirmação das expectativas (Oliver, 1980)

De acordo com a Figura 5 o autor considerou um conjunto de equações:

$$\text{Atitudes } (t_1) = f(\text{Expectativas})$$

$$\text{Satisfação} = f(\text{Expectativas}, \text{Desconfirmação})$$

$$\text{Atitudes } (t_2) = f(\text{Atitudes } (t_1), \text{Satisfação})$$

$$\text{Intenções } (t_1) = f(\text{Atitudes}(t_1))$$

$$\text{Intenções } (t_2) = f(\text{Intenções } (t_1), \text{Satisfação}, \text{Atitudes}(t_2))$$

Desta forma, Oliver (1980) estabelece que as expectativas contribuem para a formação das atitudes e influenciam a satisfação que, por sua vez, é também função da percepção de desconfirmação alcançada. Da mesma maneira, uma atitude pós-compra (t_2) pode ser vista como função de uma atitude anterior e da satisfação/insatisfação respectiva. A intenção de compra é função da atitude do consumidor e a intenção de recompra é função da intenção anterior, da satisfação e da atitude.

2.6.1.2 Modelo Kano (1984) – Qualidade Atractiva e Obrigatória (citado por Matzler, Hinterhuber, Bailom, & Sauerwein (1996))

O modelo Kano desenvolvido por Noriaki Kano em 1984, aqui citado por Matzler et al. (1996), leva em consideração a relação não linear entre desempenho e satisfação. Este modelo distingue três tipos de atributos que influenciam a satisfação dos clientes.

Atributos obrigatórios/básicos – São aqueles atributos que se não estiverem presentes ou se o desempenho for inferior, os clientes irão ficar bastante insatisfeitos. Por outro lado, se estiverem presentes ou o desempenho for superior, não trazem satisfação adicional. Desta forma, os clientes vêem estes atributos como pré-requisitos. Por exemplo, um cliente não se sentirá particularmente satisfeito se um restaurante estiver limpo, porém poderá ficar bastante insatisfeito se tal não acontecer.

Atributos unidimensionais/desempenho – São os atributos em que a satisfação é proporcional ao nível de desempenho, isto é, quanto maior o nível de desempenho maior será a satisfação e vice-versa. Por exemplo, a variedade da oferta num supermercado pode ser considerada um atributo unidimensional, ou seja, quanto maior a variedade mais o

cliente fica satisfeito. Se a variedade for inferior à da concorrência o cliente tenderá a ficar insatisfeito. Estes atributos são normalmente exigidos explicitamente pelos clientes.

Atributos atractivos/excitantes – São os atributos chave para a satisfação do cliente, ou seja, se tiverem um desempenho superior conduzem a uma satisfação também superior. Contudo, estes atributos não trazem insatisfação se não forem atingidos. Por exemplo, o cliente ficará bastante satisfeito se lhe for oferecida uma pequena lembrança numa loja, mas não ficará insatisfeito se tal não acontecer. Estes atributos não são explícitos nem esperados pelo cliente.

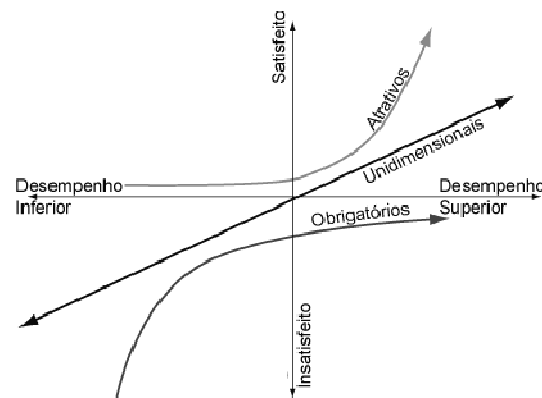


Figura 6 – Modelo de Qualidade Atractiva e Obrigatória de Kano (Matzler et al., 1996)

Para além destes três grupos de atributos principais são definidos ainda outros dois: neutros e reversos. Os atributos neutros não levam a satisfação nem a insatisfação. Os atributos reversos trazem maior satisfação se estiverem ausentes.

Matzler et al. (1996) sugerem que os três atributos principais podem ser identificados perguntando ao cliente qual a sua satisfação, quando os atributos têm um desempenho superior (questão positiva) ou um desempenho inferior (questão negativa). Dependendo das respostas a estas questões o atributo é considerado básico, unidimensional ou atractivo.

2.6.1.3 Modelo de qualidade técnica e funcional (Gronroos, 1984)

Uma empresa que tenha como objectivo competir com sucesso deve conhecer qual a percepção de qualidade que os seus clientes têm e de que forma a qualidade do serviço é influenciada. A gestão da qualidade de serviço apercebida implica que a empresa corresponda ao serviço esperado de forma a alcançar a satisfação dos consumidores.

A qualidade segundo Gronroos (1984) resulta da combinação de duas dimensões: técnica e funcional. A dimensão técnica traduz-se por aquilo que o consumidor recebe como resultado da sua interacção com o prestador do serviço e pode ser avaliada pelo consumidor de uma maneira objectiva (p. ex.: crédito do dinheiro na conta); a dimensão funcional reflecte a forma como a qualidade técnica é transferida para o consumidor e a maneira de a avaliar é mais subjectiva (p. ex.: forma como correu todo o processo do empréstimo).

A imagem seguinte ilustra como o serviço é apercebido pelo consumidor. Quando o serviço apercebido é comparado com o serviço esperado forma-se a qualidade de serviço apercebida. As expectativas do consumidor são influenciadas por factores tais como as actividades de *marketing*, mas também por aquilo que ele vê da empresa, ou seja, pela imagem, determinada principalmente pelas dimensões técnicas e funcionais do serviço.

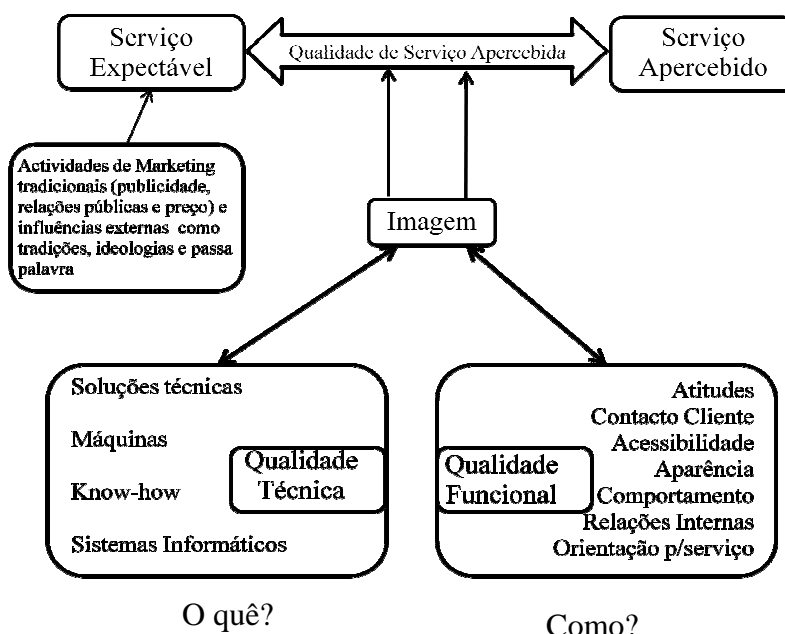


Figura 7 – Modelo de qualidade técnica e funcional (Gronroos, 1984)

O autor identificou três componentes da qualidade de serviço: qualidade técnica, qualidade funcional e imagem (ver Figura 7):

- (1) **Qualidade técnica** é a qualidade daquilo que efectivamente o consumidor recebe como resultado da sua interacção com o serviço da empresa e é importante para a sua avaliação da qualidade do serviço;
- (2) **Qualidade funcional** é a forma como o consumidor recebe o resultado técnico;

(3) A **imagem** é muito importante no serviço das empresas e espera-se que seja construída essencialmente a partir da qualidade técnica e funcional do serviço, incluindo outros factores tais como tradição, ideologia, passa-palavra, preço e publicidade.

Os consumidores avaliam a *performance* de um serviço consoante as suas expectativas são atingidas. Neste sentido, de cada vez que um consumidor utiliza um produto ou serviço, ele compara o valor apercebido com o custo total que ele acredita ter investido.

2.6.1.4 Modelo SERVQUAL – Service Quality (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

Parasuraman et al. (1985) definiram a qualidade dos serviços como uma função da diferença entre expectativas e desempenho, em todas as dimensões da qualidade. Os autores desenvolveram um modelo de qualidade de serviço (Figura 8) com base na análise dessas diferenças que designaram por *gaps*.

O modelo de *gaps* foi resultado de uma pesquisa exploratória, realizada através quer de *focus group* com consumidores, quer de entrevistas exploratórias individuais com fornecedores, com o objectivo de:

- Identificar o que os gestores entendiam como atributos-chave da qualidade do serviço;
- Definir os problemas envolvidos na prestação de um serviço de alta qualidade;
- Identificar quais seriam, do ponto de vista do consumidor, os atributos-chave da qualidade do serviço;
- Determinar quais as discrepâncias (lacunas) entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo *marketing* das empresas;
- Estabelecer quais os pontos comuns entre a percepção dos clientes e dos gestores, que pudessem ser combinados num modelo geral que representasse a qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes.

O principal resultado das entrevistas com os fornecedores foi a identificação de um conjunto de falhas/lacunas (os *gaps*) entre a sua percepção de qualidade de serviço e as tarefas associadas à prestação desse serviço ao consumidor.

Estes *gaps* seriam grandes obstáculos à tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços.

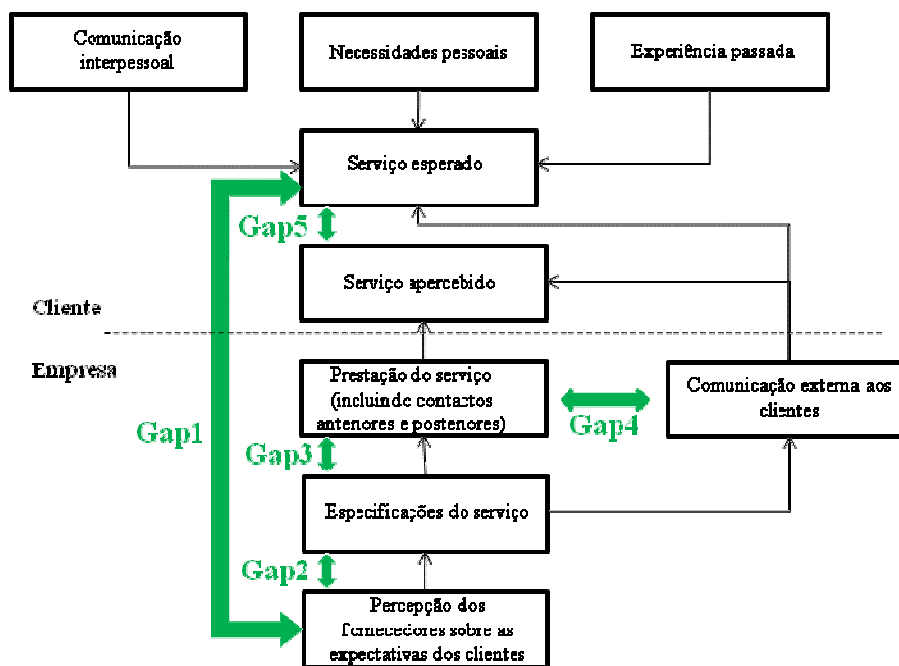


Figura 8 – Modelo dos gaps (Parasuraman et al., 1985)

A figura anterior ilustra o modelo dos *gaps*:

gap 1: Diferença entre as expectativas do consumidor e a percepção dos fornecedores – os fornecedores podem não entender quais são as verdadeiras expectativas do consumidor;

gap 2: Diferença entre a percepção dos fornecedores e as especificações de qualidade de serviço – mesmo que os fornecedores percebam quais são as expectativas dos clientes, eles podem não traduzir correctamente essas expectativas em especificações do serviço;

gap 3: Diferença entre as especificações do serviço e o serviço efectivamente fornecido – o serviço pode ser bem especificado mas a sua execução não corresponder a estas especificações;

gap 4: Diferença entre o serviço fornecido e as comunicações aos consumidores sobre o serviço fornecido – a imagem comunicada influencia tanto as expectativas como as percepções. A publicidade de uma empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa tem realmente condições de proporcionar. Por outro lado, a empresa deve manter os seus clientes informados de forma a garantir uma boa percepção do serviço;

gap 5: Diferença entre as expectativas do consumidor e o serviço percebido - este *gap* depende da força e direcção dos quatro *gaps* anteriores e só ocorre se pelo menos um dos outros *gaps* ocorrer.

No decorrer do processo de compra e mesmo após a compra, o cliente compara a sua expectativa com a sua percepção do serviço, para cada dimensão da qualidade, formando a qualidade apercebida do serviço. A formação das expectativas do cliente baseia-se na comunicação interpessoal, nas necessidades pessoais e na experiência passada, e está em contínua renovação.

Assim, a qualidade do serviço é função da percepção e expectativas e pode ser modelada através da seguinte equação:

$$QS = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

QS = Qualidade de serviço

k = n° de atributos

P_{ij} = *Performance* percebida do estímulo i em relação ao atributo j

E_{ij} = Expectativas da qualidade de serviço para o atributo j face ao estímulo i

Uma conclusão importante por parte destes autores foi que os consumidores utilizam os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço prestado. Estes critérios de avaliação foram agrupados em 10 categorias descritas inicialmente por determinantes da qualidade e, posteriormente, denominados de dimensões da qualidade: Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Capacidade de Comunicação e Conhecimento do cliente.

Em 1988 Parasuraman, Berry, e Zeithaml identificaram 97 itens, distribuídos pelos 10 determinantes da qualidade, relativos às expectativas e às percepções. Estes itens foram escritos em duas ópticas – um referia-se às expectativas do serviço e o outro à percepção de qualidade do serviço. Por outro lado, metade dos itens tinha sido escrita de forma afirmativa e outra metade de forma negativa. No questionário utilizaram uma escala de 7 pontos, de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

Para refinar estes itens utilizaram uma amostra de 200 pessoas adultas, divididas igualmente entre homens e mulheres, as quais indicaram qual o nível de serviço que deveria ser oferecido por determinada empresa em cada uma das dimensões em causa e, de seguida, quais as suas percepções relativamente a esses mesmos aspectos.

Determinou-se então o coeficiente de correlação alfa de *Cronbach* para cada dimensão, obtendo-se valores entre 0,55 a 0,78 (o valor ideal corresponde a 1). A análise destes valores sugeriu a eliminação de alguns itens para melhorar a fiabilidade do questionário. Numa primeira fase, chegou-se a 54 itens distribuídos entre as 10 dimensões, com o coeficiente alfa atingindo valores de 0,72 a 0,83. Prosseguindo com a refinação dos resultados, alcançou-se um resultado de cinco dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens: Fiabilidade, Resposta, Garantia (comunicação, competência, credibilidade, cortesia e segurança), Empatia (acessibilidade e compreensão/conhecimento dos clientes) e Aspectos tangíveis.

Estas cinco dimensões da qualidade obtidas através da pesquisa, após nova análise e eliminação de itens, apresentaram coeficientes alfa, por dimensão, que variavam de 0,72 a 0,86, sendo o menor para aspectos tangíveis e o maior para empatia, com um coeficiente alfa total da escala de 0,92.

Posteriormente, Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1991) refinaram o instrumento SERVQUAL estabelecendo que as expressões originais "deverá", que poderiam contribuir negativamente para um aumento das expectativas do entrevistado, fossem substituídas por outras, como "deveria", que retratavam as expectativas que os clientes teriam perante serviços excelentes. Além desta mudança, todas as expressões negativas foram substituídas por expressões afirmativas e dois dos itens foram substituídos, com a finalidade de reflectir mais fielmente as dimensões representadas. Adicionalmente, foi pedido aos entrevistados que distribuíssem 100 pontos pelas dimensões do serviço, consoante a importância que lhes atribuíssem. Com estas alterações, a análise de regressão apresentou resultados mais consistentes.

Em 1994 o número total de itens foi reduzido para 21, mas as cinco dimensões estruturais mantiveram-se as mesmas (Parasuraman et al., 1994).

Zeithaml, Berry, e Parasuraman (1988) caracterizaram de forma mais detalhada os quatro *gaps* identificados na sua investigação de 1985. Isto levou a um modelo de qualidade de serviço mais expandido (Figura 9), segundo o qual a maior parte dos factores envolvem a comunicação e o controlo dos processos implementados na gestão dos colaboradores e as consequências desse processo, como o conflito entre expectativas e a ambiguidade nas percepções dos colaboradores que lidam directamente com o cliente.

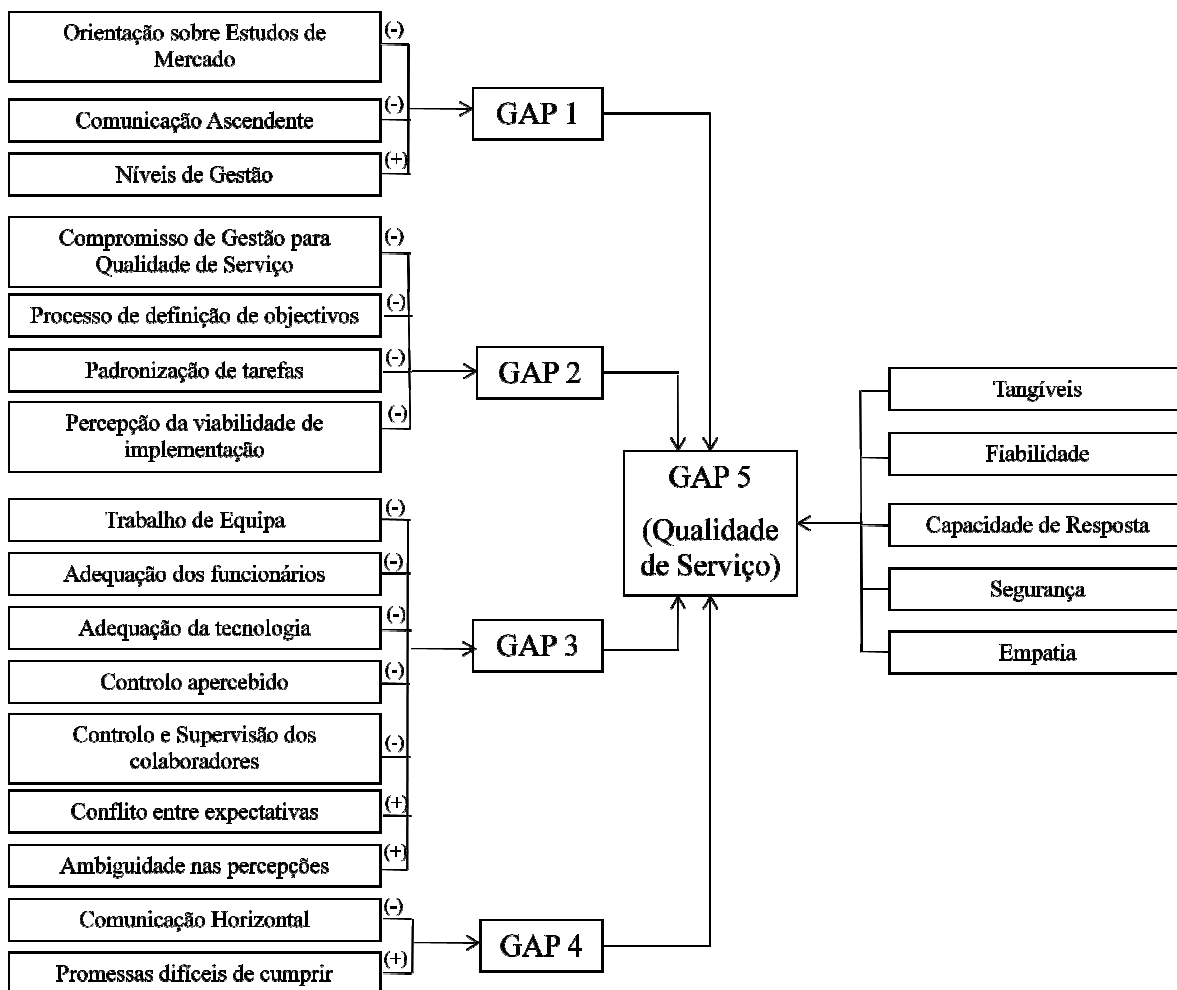


Figura 9 – Modelo de qualidade de serviço alargado (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988)

O *gap 1* é função da orientação da empresa em relação a estudos de mercado, da comunicação ascendente até níveis hierárquicos superiores e dos níveis de gestão da empresa, ou seja, do número de “patamares” entre o colaborador que atende directamente os clientes e os gestores de topo.

O *gap 2* é função de um compromisso de gestão da empresa para a qualidade de serviço, da existência de um processo formal de definição de objectivos de qualidade, de operações *standardizadas* e da percepção acerca da viabilidade de implementação de especificações.

O *gap 3* é função de um trabalho de equipa onde os colaboradores se sintam envolvidos, da capacidade dos colaboradores desempenharem o seu trabalho, da capacidade tecnológica necessária, da percepção de controlo que os colaboradores têm sobre o seu trabalho e da flexibilidade no negócio com o cliente, de sistemas de controlo e supervisão, onde os funcionários são avaliados não só pela quantidade de trabalho produzido mas também pelos seus comportamentos, do conflito apercebido entre as expectativas do cliente e as

expectativas da organização (ex. quantidade de burocracia necessária para completar uma transacção, número de contactos cliente-colaborador, necessários para completar uma transacção ou responder a alguma questão), existência de uma política de gestão que não permita implementar especificações e, por fim, da clareza dos objectivos apercebida e das expectativas (derivada da frequência e qualidade das comunicações aos colaboradores com o cliente e do *feedback* construtivo dado aos colaboradores) e do nível de competência e confiança apercebido (ex. conhecimento dos produtos pelos colaboradores, formação e treino em especificações dos produtos e formação em ferramentas de comunicação).

O *gap* 4 é função das discrepâncias existentes entre o serviço prestado e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas e/ou ausência de informação, sobre os aspectos do serviço prestado. O impacto deste *gap* é assim função da comunicação horizontal (ex. envolvimento de pessoas operacionais no planeamento da publicidade, colaboradores saberem das comunicações externas aos clientes antes delas ocorrerem, comunicação entre colaboradores comerciais e operacionais, procedimentos similares entre departamentos e unidades de negócio) e da propensão da empresa para prometer demais (ex. empresas pressionadas para gerar novos negócios e para atingir ou mesmo ultrapassar as promessas da concorrência).

2.6.1.5 Modelo dos atributos de qualidade de serviço (Haywood-Farmer, 1988)

Segundo Haywood-Farmer (1988), cada conjunto de atributos de qualidade de serviço constitui um vértice do triângulo como se mostra a Figura 10. Demasiada concentração de qualquer um destes elementos face a outros pode não trazer vantagens. Assim, por exemplo, demasiada ênfase nos procedimentos pode dar impressão ao cliente que ele será processado como mais um, indiscriminadamente.

Este autor defendeu que a organização tem um serviço de "elevada qualidade" se vai ao encontro das preferências dos clientes e das suas expectativas de forma consistente. O elemento-chave para atingir esta "elevada qualidade" é a identificação das exigências e expectativas dos clientes. Haywood-Farmer (1988) sugeriu que a separação de atributos em grupos é o primeiro passo para o desenvolvimento de um modelo de qualidade de serviço.

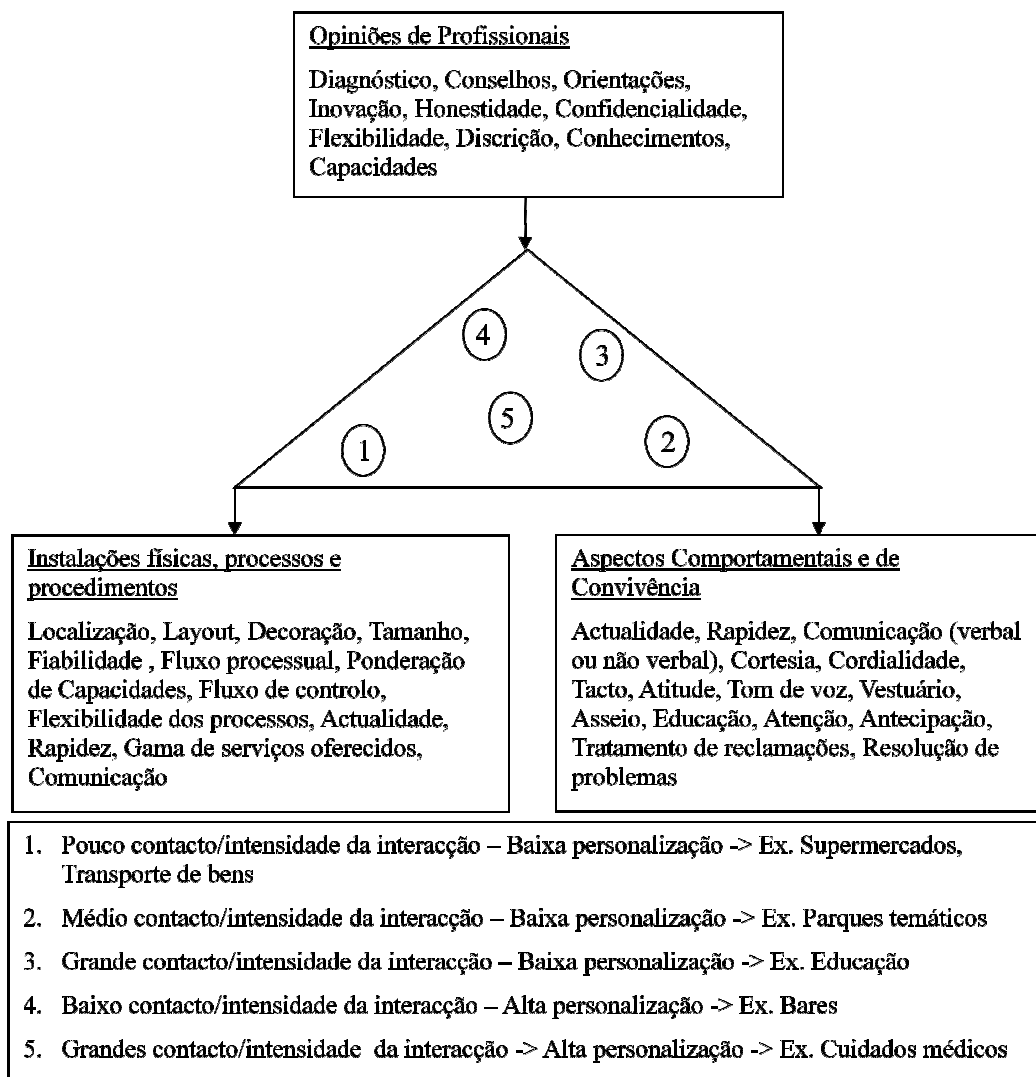


Figura 10 – Modelo dos Atributos de Qualidade de Serviço (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994; Haywood-Farmer, 1988)

Em geral, os serviços possuem três atributos básicos: (a) instalações físicas, processos e procedimentos; (b) os aspectos comportamentais e de convivência e (c) opiniões de profissionais. Cada um destes atributos básicos é composto por vários factores. A tarefa é identificar a posição da organização neste triângulo, o que permitirá a prestação de um serviço cujos elementos são internamente consistentes e centrados na satisfação das necessidades de um segmento específico do mercado. Para decidir sobre qual a posição adequada do serviço, os gestores têm de considerar três factores operacionais: 1) grau de personalização do serviço, 2) grau de intensidade do trabalho e 3) grau de contacto e interacção. O modelo apresentado por Haywood-Farmer é útil em termos de identificação dos determinantes da qualidade e as ligações entre os factores de qualidade e operacionais.

O modelo tem potencial para melhorar a compreensão, mas não aponta uma forma para identificar os problemas práticos da qualidade dos serviços nem os meios para a melhorar.

A Figura 10 mostra também a provável posição de diversas organizações. No caso dos serviços públicos, o factor determinante da qualidade é o processo físico, por exemplo, a fiabilidade das instalações, capacidade de equilíbrio, de controlo de fluxo, como a sua actualidade. Os aspectos comportamentais também são importantes. Os três elementos são igualmente importantes no caso de um serviço médico.

Por exemplo, os serviços que são fracos em termos de personalização no contacto com os clientes e de intensidade da interacção (supermercados, transporte de bens, etc) estão mais perto das instalações físicas e processos. Assim, o modelo sugere que haja especial cuidado no correcto funcionamento do equipamento bem como na facilidade do cliente o utilizar.

Ao identificar a sua posição, as organizações poderão implementar processos mais eficazes para melhoria da qualidade dos processos.

2.6.1.6 Modelo de qualidade de serviço sintetizado (Brogowicz, Delene, & Lyth, 1990)

Segundo Brogowicz et al., não existe uma definição genérica do termo qualidade, no entanto existe consenso quando se fala em como medir a qualidade de serviço. A maioria dos autores considera que a avaliação da qualidade se faz através da comparação entre as expectativas dos clientes com a percepção de qualidade de serviço experimentada. A satisfação do cliente resulta de quando a qualidade de serviço experimentada atinge ou excede as expectativas. Quando a qualidade de serviço percebida fica aquém das expectativas gera-se um *gap* na qualidade de serviço. É na minimização e prevenção deste *gap* que se situa o trabalho dos gestores da empresa.

A grande maioria dos estudos a qualidade de serviço apercebida baseia-se na experiência actual do cliente. Contudo, do ponto de vista do *marketing*, os fornecedores de serviços devem preocupar-se tanto com a atracção de novos clientes como com a satisfação dos clientes já existentes. Os clientes potenciais têm muitas vezes percepções da qualidade do serviço sem a terem experimentado que resultam, em grande maioria, do passa-palavra, da publicidade ou de comunicações nos *media*.

A Figura 11 mostra que para a formação das expectativas dos clientes em relação à qualidade de serviço participam diversos factores como as influências externas (cultura,

estrutura social, passa-palavra, exposição mediática e concorrencial, necessidades individuais e experiências passadas), as actividades de *marketing* tradicionais (anúncios, relações públicas, promoções, canais de venda, preço) e a imagem da empresa.

Para a construção do *gap* de qualidade de serviço contribui a percepção sobre a qualidade de serviço quando comparada com as expectativas existentes. A percepção da qualidade de serviço é apenas parcialmente influenciada pelo serviço oferecido, sofrendo impacto também de factores externos, actividades de *marketing* tradicionais e imagem da empresa.

A função dos gestores das empresas é, em primeiro lugar, definir objectivos e de seguida planear, implementar as especificações e controlar estratégias de *marketing* com base em informações e no *feedback* das necessidades individuais, influências externas, imagem da empresa, expectativas e percepção da qualidade do serviço oferecida, assinaladas na figura pelas linhas a tracejado.

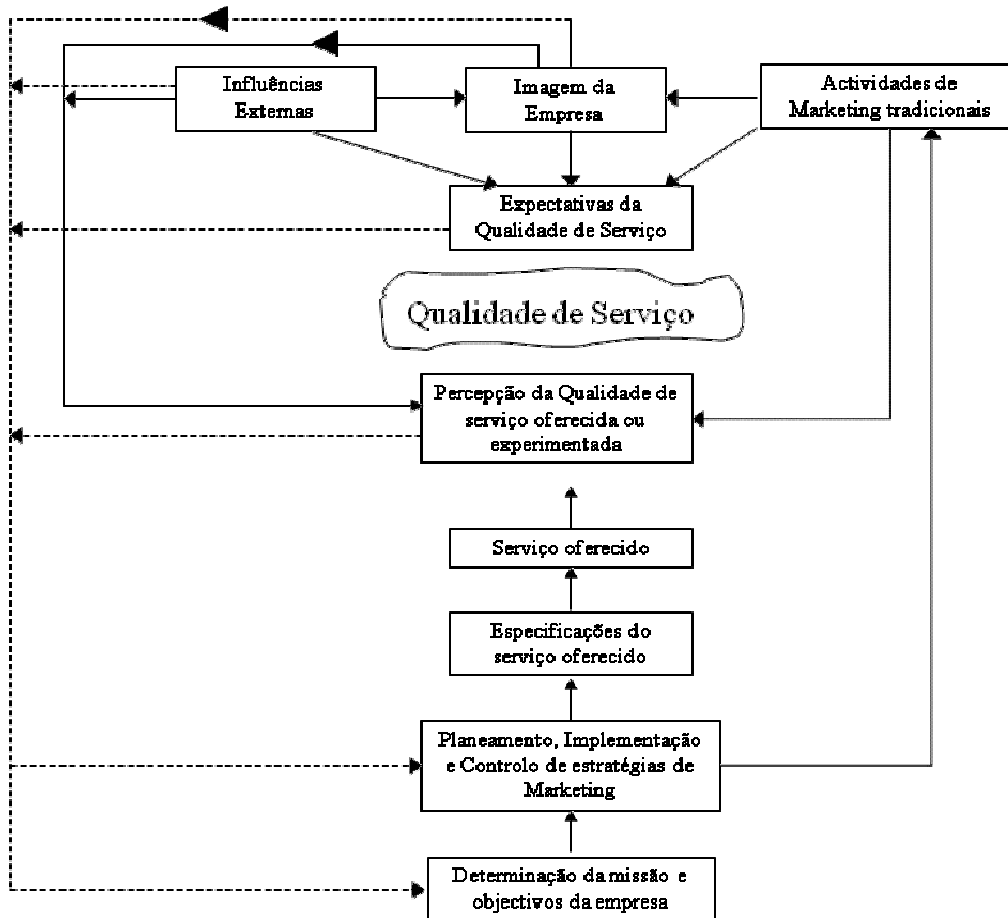


Figura 11 – Modelo de qualidade de serviço sintetizado (Brogowicz et al., 1990)

O modelo da qualidade de serviço sintetizado é interactivo pois à medida que o cliente experimenta a qualidade do serviço, as suas expectativas e percepções futuras são afectadas.

Este modelo aponta para a gestão permanente e sistemática de planeamento, implementação e controlo das estratégias de *marketing* das variáveis principais, de modo a prevenir e minimizar os *gaps* da qualidade de serviço.

2.6.1.7 Modelo de desempenho SERVPERF – *Service Performance* (Cronin & Taylor, 1992)

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo baseado somente na percepção do desempenho dos serviços que denominaram por SERVPERF. Esta metodologia não tem em consideração a análise das expectativas e centra a sua atenção na avaliação da qualidade realizada, com base nas percepções do cliente relativamente às cinco dimensões da qualidade de serviço definidas no modelo SERVQUAL.

O modelo, apesar de considerar as ideias de Parasuraman et al. (1988), pondera cada uma das cinco dimensões de qualidade, pelo que nos questionários foi incluída uma avaliação para cada um dos itens quanto à sua importância. Desenvolveram também um conjunto adicional com três questões com o objectivo de avaliar os sentimentos a respeito da empresa fornecedora de serviços: a satisfação do cliente, a qualidade total dos serviços e a intenção de recompra. Assim, a qualidade de serviço pode ser representada do seguinte modo:

$$\text{Qualidade Serviço} = \text{Importância Dimensão} \times \text{Performance Dimensão Apercebida}$$

Segundo estes autores, a qualidade apercebida dos serviços é um antecedente da satisfação do cliente, e essa satisfação tem um efeito significativo nas intenções de compra. Defenderam também que a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra do que a própria satisfação, ou seja, o resultado é o que realmente interessa (desempenho representado pela satisfação).

Cronin e Taylor (1992) concluem que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade quando comparado com o instrumento SERVQUAL. Esta conclusão baseou-se na utilização do teste estatístico do qui-quadrado, como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, e também através do coeficiente da regressão linear dos dados.

Os autores fazem também uma recomendação importante: como a qualidade dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente e, como a satisfação do cliente tem uma forte relação na intenção de recompra, acções administrativas deveriam centra-se em programas de satisfação de clientes baseados em estratégias de qualidade dos serviços.

Considerando as afirmações anteriores, Cronin e Taylor (1992) questionam a validade do instrumento SERVQUAL, criado a partir da desconfirmação das expectativas, como a medida primária da qualidade perceptível de serviço, e consideram que a proposta da medida de desempenho SERVPERF está mais alinhada com os conceitos teóricos. Assim, segundo estes autores:

- “A qualidade de serviço deve ser conceptualizada e medida como uma atitude”;
- “O modelo proposto explica melhor as variações na qualidade de serviço do que o modelo SERVQUAL”;
- “A medição do desempenho captura melhor a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente”.

2.6.1.8 Modelo de satisfação expandido baseado em atributos e incluindo relações de causalidade (Oliver, 1993)

Segundo Oliver (1993), o papel dos eventos como agente causal de estados afectivos positivos e negativos não estaria até à altura suficientemente estudado na literatura. Tendo em conta que diversos tipos de experiências do dia-a-dia podem gerar nas pessoas diferentes tipos de afectos, o autor incorpora os paradigmas afectivos (positivo e negativo) no modelo de desconfirmação de expectativas, como determinantes da satisfação dos clientes.

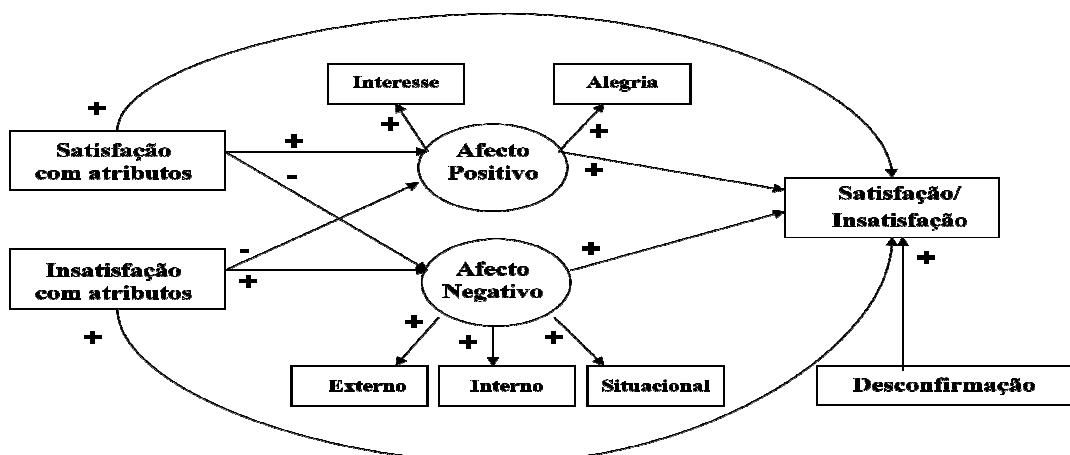


Figura 12 – Modelo de satisfação expandido baseado em atributos e incluindo relações de causalidade (Oliver, 1993)

De acordo com este modelo, apresentado na Figura 12, a satisfação e a insatisfação com os atributos são antecedentes quer dos afectos positivos quer dos afectos negativos. O afecto positivo é representado por dois estados de afecto, o interesse e a alegria, enquanto o afecto negativo é representado por três estados de afecto – externo (raiva, repúdio e desprezo), interno (vergonha e culpa) e situacional (medo e tristeza).

2.6.1.9 Cadeia serviço lucro (Heskett et al., 1994)

A cadeia serviço lucro (P. S. Coelho & M. J. Vilares, 2005; Heskett et al., 1994; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2008), representada na Figura 13, estabelece uma relação entre rentabilidade, produtividade, satisfação e lealdade dos clientes e satisfação e lealdade dos colaboradores. Esta cadeia baseia-se em hipóteses como: os lucros e o crescimento da empresa são derivados da lealdade do cliente; a lealdade é consequência directa da satisfação; a satisfação é influenciada pelo valor do serviço percebido pelos clientes; o valor do serviço deriva da satisfação, lealdade e produtividade dos colaboradores; a satisfação dos colaboradores é, por sua vez, motivada pela qualidade dos serviços internos de suporte.

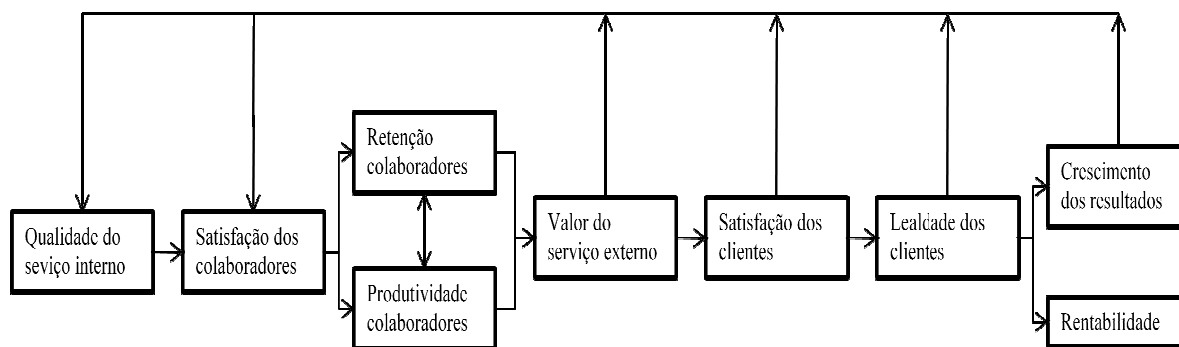


Figura 13 – Cadeia serviço – lucro (Heskett et al., 1994, 2008)

Cada uma das ligações desta cadeia foi analisada por Heskett et al. (1994, 2008). Segundo o autor, novos instrumentos da indústria de serviços (banca e *software*) permitiram concluir que a lealdade do consumidor é a determinante mais relevante nos lucros de uma empresa.

Tal como já foi referido, Reichheld e Sasser (1990, 1996) estimaram que 5% de aumento nos níveis de lealdade do cliente podem aumentar os lucros entre 25% a 85%. Relativamente aos colaboradores, Heskett et al. (1994, 2008) concluíram que 30% dos colaboradores insatisfeitos têm uma intenção de abandonar a empresa três vezes maior do que a de

colaboradores satisfeitos. A qualidade interna do ambiente de trabalho, ou seja, o sentimento que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho, aos colegas e à empresa, tem impacto na satisfação dos mesmos. De acordo com Heskett et al. (1994, 2008) a liderança é um aspecto fortemente impulsionador da cadeia serviço-lucro, na medida em que desenvolve e estimula nos colaboradores uma cultura orientada para o serviço ao cliente.

2.6.1.10 Modelo ROQ (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995)

O modelo ROQ – *Return On Quality* baseia-se numa cadeia de efeitos positivos entre qualidade de serviço, satisfação, retenção, receitas, quota de mercado e lucros. Este modelo é baseado nos pressupostos de que (1) a qualidade é um investimento, (2) os esforços em qualidade devem ser financeiramente responsáveis, (3) é possível gastar muito em qualidade e (4) nem todos os gastos em qualidade são igualmente válidos.

Na Figura 14 ilustra-se o modelo proposto por Rust et al. (1995):

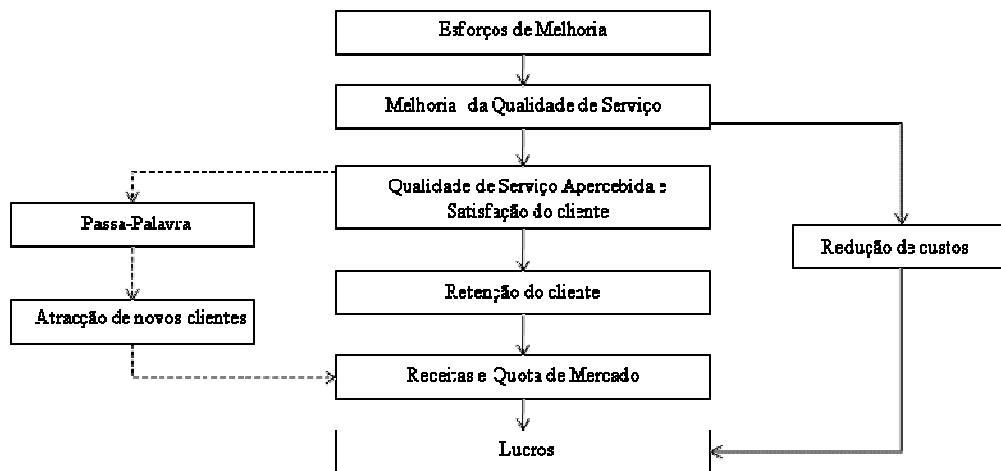


Figura 14 – Modelo *Return on Quality* (Rust et al., 1995)

Segundo estes autores o esforço de melhoria, se bem sucedido, resulta numa melhoria na qualidade do serviço. A melhoria da qualidade de serviço leva ao aumento da qualidade apercebida e da satisfação do cliente e também à diminuição dos custos. O aumento da satisfação dos clientes, por sua vez, leva a níveis mais elevados de retenção de clientes e também ao passa-palavra positivo. As receitas e a quota de mercado aumentam, impulsionados quer pela maior retenção de clientes quer pela aquisição de novos clientes, atraídos pela passa-palavra. O aumento receitas, combinado com a diminuição dos custos, conduz a uma maior rentabilidade.

2.6.1.11 Modelo da qualidade de serviço apercebida e satisfação (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996)

Este modelo (Figura 15) tenciona melhorar a compreensão da formação da percepção da qualidade do serviço e da satisfação dos consumidores e resulta de uma modificação do modelo de Oliver (1993). O modelo evidencia o efeito das expectativas, da percepção do desempenho desejável, da congruência desejável e da desconfirmação das expectativas na qualidade e satisfação do cliente. Estas variáveis são medidas através do conjunto de dez atributos - disponibilidade para agendar uma reunião, simpatia do pessoal, capacidade de ouvir o cliente, informações precisas, nível de conhecimentos, conselhos consistentes, conselhos para planeamento a longa distância, ajuda na escolha da melhor opção para o cliente, interesse dos colaboradores em conhecer o cliente e ambiente de trabalho profissional.

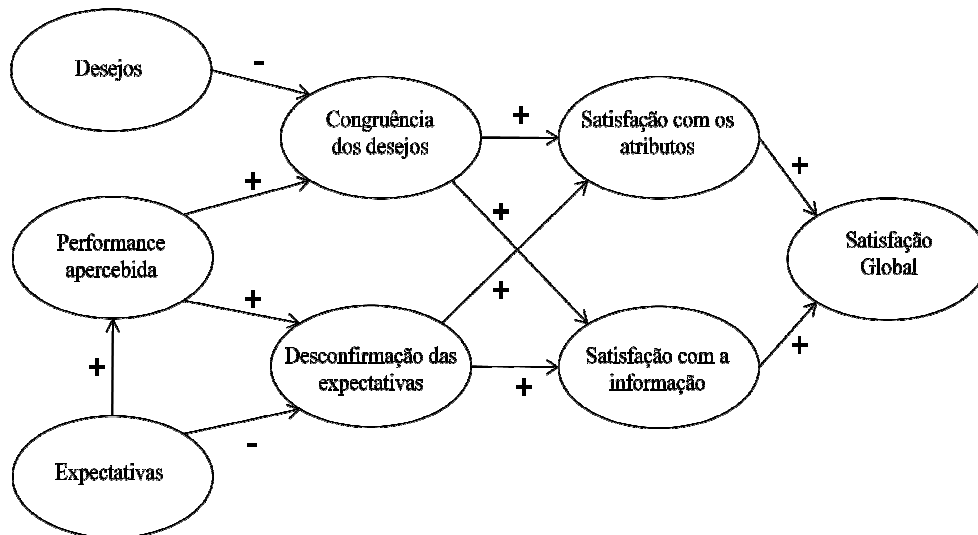


Figura 15 – Modelo de qualidade de Serviço e Satisfação (Spreng et al., 1996)

Spreng et al. (1996) revêm os determinantes da satisfação e incluem os desejos do cliente como um determinante fundamental. Para os autores, os resultados de satisfação - ou insatisfação - surgem quando se comparam as percepções de *performance* de um produto tanto com as expectativas como com os desejos do indivíduo. Nesse mesmo sentido, a satisfação provém não somente das expectativas e desejos em relação ao produto ou serviço, mas também das informações nas quais as expectativas são baseadas. Dessa forma, a comunicação de *marketing*, representada por publicidade, informação em embalagens, entre outras formas, tem um papel importante nos resultados de satisfação.

Spreng et al. (1996) decompõem a tradicional noção de expectativas em duas medidas: 1) expectativas preditivas - acreditar na possibilidade de um produto ser associado a certos atributos, benefícios ou resultados e noção de como os atributos dos produtos ou a sua *performance* serão no futuro; 2) desejos - avaliações do grau em que esses atributos, benefícios ou resultados levam à obtenção de valores pessoais. As expectativas são orientadas para o futuro e são relativamente maleáveis, enquanto os desejos são orientados para o presente e relativamente estáveis. Do modelo estrutural resulta que as expectativas têm um efeito positivo e negativo na satisfação e os desejos têm apenas um efeito negativo.

2.6.1.12 Modelo de satisfação proposto por Vavra (1997)

O modelo proposto por Vavra (1997) baseia-se no paradigma da desconfirmação introduzido por Oliver (1980). Vavra divide o modelo em três etapas: Antecedentes, Processo de formação da satisfação e Consequências (Figura 16).

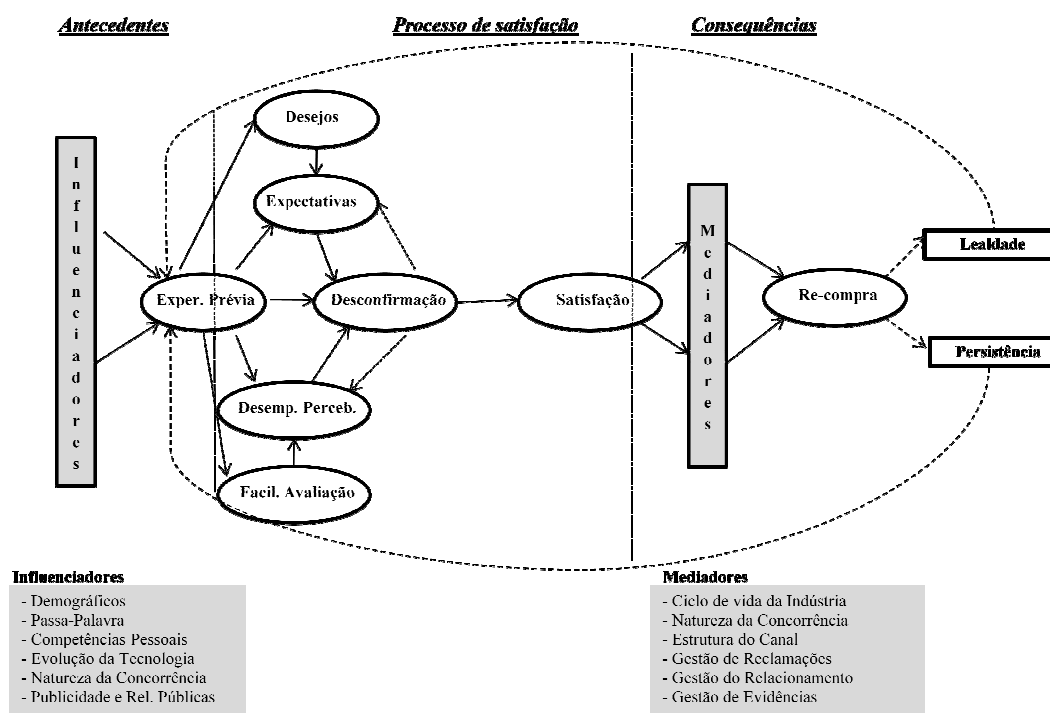


Figura 16 – Modelo de satisfação segundo Vavra (1997)

Antecedentes

A experiência prévia é o antecedente mais importante da satisfação. Vavra (1997) designa-a como “banco de memória” de todas as experiências anteriores com o produto ou serviço. Existem inúmeros factores que influenciam a experiência prévia, como é possível ver na Figura 16. Estes influenciadores podem ser de dois tipos: Pessoais e Contextuais. Os

influenciadores pessoais estão relacionados com características dos consumidores incluindo aspectos demográficos, opiniões pessoais/competências e ainda com a força ou com o contraditório do passa-palavra. Os influenciadores contextuais incluem a evolução da tecnologia, a natureza da concorrência na categoria em causa, a publicidade e outras actividades de relações públicas.

Processo de formação da satisfação

O processo de formação da satisfação envolve a comparação entre expectativas e desempenho apercebido.

A noção de expectativas abordada por Vavra no seu modelo baseia-se nas noções propostas por Yi (1989). Segundo este autor, numa perspectiva mais global as expectativas são crenças pré-consumo sobre o desempenho de um produto ou serviço, criadas a partir de: experiência prévia, credibilidade da empresa, informação do produto e passa-palavra. Por outro lado, numa perspectiva mais detalhada, as expectativas podem ser definidas como a soma de todas as crenças sobre o desempenho de cada atributo do produto/serviço.

Como as expectativas são influenciadas pela experiência prévia, à medida que esta experiência se vai tornando cada vez mais satisfatória as expectativas criadas vão também tornando-se cada vez mais elevadas. Este é o motivo paradoxal porque não é fácil satisfazer os clientes.

O modelo proposto por Vavra (1997) adopta o conceito dos desejos considerando que têm influência na formação das expectativas.

Uma outra componente da desconfirmação envolve o desempenho apercebido do produto/serviço. Existem dois tipos de desempenho: objectivo e apercebido. O desempenho objectivo traduz-se pela conformidade com as especificações, e não é fácil de operacionalizar porque as percepções do desempenho variam consoante o cliente. O desempenho apercebido, isto é, o reconhecimento do desempenho por parte do cliente é, por outro lado, mais facilmente mensurável.

O desempenho é também condicionado pela experiência prévia. Por vezes a experiência prévia ajuda a salientar certos aspectos do desempenho de um produto ou serviço.

Vavra (1997) cita Anderson e Sullivan (1993) que corroboram a ideia de que a facilidade com que é avaliado o desempenho constitui a maior influência na determinação da satisfação.

Importância

Para muitos profissionais na área da satisfação será surpreendente que não exista nenhuma medida da importância neste modelo de satisfação. De facto, a importância é muitas vezes uma componente de muitos questionários de satisfação, no entanto segundo este autor não existe qualquer fundamento teórico para que seja incluída no processo.

Confirmação/Afirmação/Desconfirmação

O ponto fundamental do processo de formação da satisfação está na comparação entre o que é esperado e o desempenho do produto/serviço. Este processo, desenvolvido por Oliver (1980), tem vindo a ser designado por “processo confirmação/desconfirmação” e sugere que se meçam as expectativas dos clientes. De acordo com o autor, antes da compra o cliente forma as suas expectativas quanto ao produto/serviço; de seguida, o consumo ou a experiência produz um nível de qualidade apercebida influenciado pelas expectativas que o cliente tinha. Por fim, o desempenho apercebido pode reforçar, exceder ou ficar aquém das expectativas. Se as expectativas não forem correspondidas, a satisfação diminui e retorna ao nível mínimo das expectativas iniciais; se, por outro lado, as expectativas forem correspondidas ou excedidas, a satisfação aumenta e as expectativas nas futuras compras podem aumentar.

O processo de confirmação/desconfirmação influencia quer as expectativas quer o desempenho apercebido. O efeito nas expectativas é aumentar ou diminuir as futuras expectativas; o efeito no desempenho apercebido é qualitativo, isto é, a existência de afirmação (exceder as expectativas) ou desconfirmação (ficar aquém das expectativas), terá impacto directo nos julgamentos futuros quanto ao desempenho dos atributos.

Função da Satisfação

O comportamento da satisfação pode ser melhor entendido se for tida em conta a Figura 17. Anderson e Sullivan (1993) desenharam no gráfico a satisfação como uma função das expectativas e da qualidade apercebida. À medida que o desempenho excede as expectativas, a satisfação cresce, mas a uma velocidade cada vez mais decrescente. À medida que o desempenho fica aquém das expectativas a satisfação decresce mas a uma velocidade maior. Esta função assimétrica mostra que a satisfação tem uma resposta mais rápida aquando da desconfirmação do que aquando da afirmação.

Esta situação é evidente em muitos exemplos, como o passa-palavra. A insatisfação produz-se mais facilmente através de um passa-palavra negativo do que a satisfação produzida por um passa-palavra positivo.

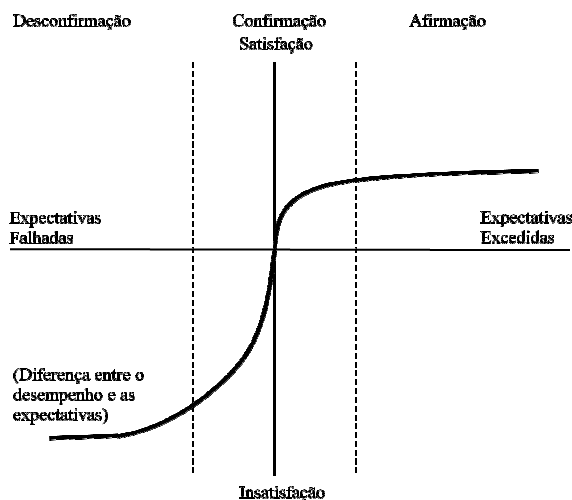


Figura 17 – Função da satisfação (Anderson & Sullivan, 1993)

Consequências

As organizações preocupam-se com a satisfação dos seus clientes mas estão sobretudo preocupadas com a retenção e lealdade dos seus clientes. As consequências da satisfação não estão bem determinadas mas existem provas de que consumidores satisfeitos sejam consumidores leais e vice-versa. A retenção do cliente é apenas um sinal para a empresa de que o cliente não vai sair de imediato.

No modelo proposto por Vavra (1997) entre a satisfação e a recompra existe um conjunto de mediadores. Estes incluem a estrutura industrial e o ciclo de vida, as barreiras à mudança e o canal de relacionamento. Cada uma destes mediadores estruturais tem impacto no nível da satisfação. Os mediadores processuais dizem respeito ao *software* de gestão da empresa. Um consumidor moderadamente satisfeito pode voltar a comprar num curto espaço de tempo devido ao bom trabalho e talento do gestor de *marketing*, que estabelece e continua a manter uma boa relação com o cliente. Por oposição, um consumidor satisfeito pode afastar-se por uma fraca resolução e gestão da sua reclamação.

2.6.1.13 Modelo dos atributos PCP (Philip & Hazlett, 1997)

Philip e Hazlett (1997) propõem um modelo que assume a forma de uma estrutura hierárquica – com base em três principais classes de atributos – *pivot*, central e periférico.

De acordo com o modelo (Figura 18), cada serviço consiste em três, sobrepostas, áreas onde a grande maioria das dimensões e dos conceitos de qualidade de serviço podem ser incluídos. Estes níveis são classificados como *pivot* (resultados), central e periférico (conjuntamente representando entradas e processos).

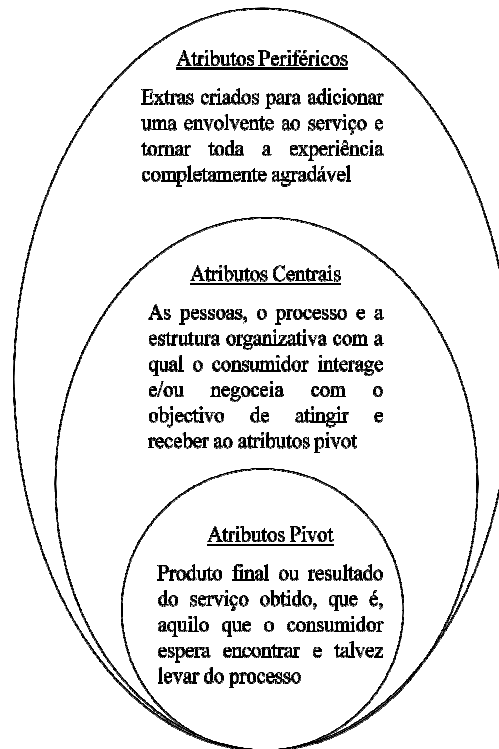


Figura 18 – Modelo Satisfação-Qualidade de Serviço (Philip & Hazlett, 1997)

Os atributos *pivot*, localizados no topo, são considerados aqueles que têm mais influência nas razões pelas quais os consumidores decidem por determinada organização e exercem grande influência sobre a satisfação. Estes atributos são definidos como "produto final" ou "resultado" do serviço obtido, ou seja, o que o consumidor espera conseguir ou receber.

Os atributos centrais podem ser descritos como uma amálgama de pessoas, processos e estrutura organizacional do serviço, através da qual os consumidores interagem e/ou negociam para que possam atingir/receber os atributos *pivot*.

O terceiro nível do modelo foca-se nos atributos periféricos que podem ser definidos como "acessórios extras", desenhados para adicionar uma envolvente ao serviço obtido e tornar toda a experiência, para o consumidor, uma completa satisfação.

Quando um consumidor faz uma avaliação de qualquer serviço obtido, ele está satisfeito, se o atributo *pivot* é atingido, mas quando o serviço é utilizado mais vezes os atributos centrais e periféricos começam a ganhar importância.

2.6.1.14 Modelo de Qualidade de serviço e Valor apercebido (Sweeney, Soutar, & Johnson, 1997)

A influência da qualidade do serviço sobre o “valor” e a vontade de comprar um determinado serviço pode ser considerada através de dois modelos alternativos. O valor é aqui definido como uma comparação entre aquilo que os consumidores recebem e aquilo que eles dão, sugerindo assim que o valor é uma comparação entre benefícios e sacrifícios. O valor utilizado para construir este modelo é o "valor do dinheiro".

Modelo 1: este modelo especifica que, para além da qualidade e da percepção do preço, a qualidade de serviço funcional e técnica influenciam directamente a percepção de valor.

Modelo 2: este modelo especifica adicionalmente que a percepção da qualidade de serviço funcional influencia directamente a vontade dos consumidores para comprar. A percepção da qualidade de serviço funcional influencia a percepção da qualidade do serviço técnica, que, por sua vez, influencia a percepção sobre a qualidade do produto. Nem a qualidade de serviço funcional nem a qualidade de serviço técnica têm influência directa na percepção de valor. Mais tarde foram introduzidas algumas modificações no modelo 2 que produziram melhorias significativas na estimação, ao considerar que a qualidade de serviço técnica influencia directamente o valor apercebido (Figura 19).

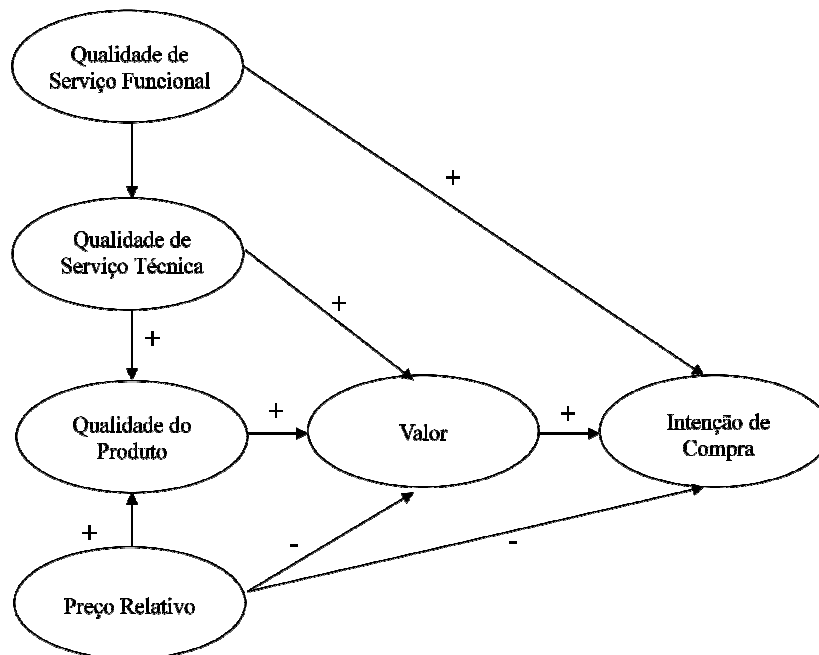


Figura 19 – Modelo de Qualidade de serviço e Valor apercebido (Sweeney et al., 1997)

2.6.1.15 Qualidade de serviço, valor do consumidor e modelo de satisfação (Oh, 1999)

Oh (1999) propõe um modelo integrado da qualidade de serviço, do valor do cliente e da satisfação do cliente (Figura 20). O modelo proposto concentra-se principalmente no processo de pós-compra e inclui variáveis-chave, tais como percepções, qualidade de serviço, satisfação do consumidor, valor apercebido pelo cliente e intenção de recompra.

A comunicação directa através de passa-palavra resulta da combinação das percepções, valor, satisfação e intenção de recompra. O modelo mostra que o valor apercebido pelo cliente tem um papel significativo no processo de decisão pós-compra. O valor é assim um antecedente da satisfação dos clientes e da intenção de recompra. Os resultados indicam também que o preço apercebido tem uma influência negativa na percepção do valor pelo cliente e que o efeito da percepção do preço sobre a qualidade do serviço é marginal.

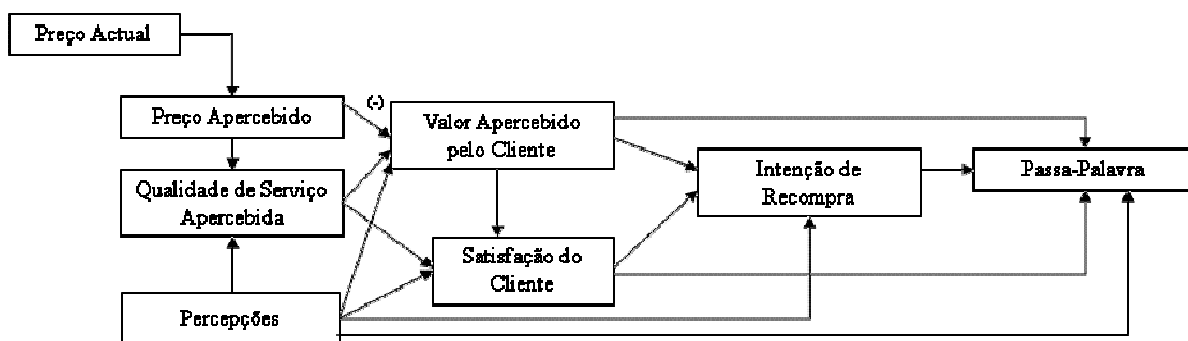


Figura 20 – Modelo de Qualidade de Serviço, Valor do Cliente e Satisfação (Oh, 1999)

2.6.1.16 Modelo de Antecedentes da Qualidade de serviço e Modelo mediador da satisfação do cliente (Dabholkar, Shepherd, & Thorpe, 2000)

O modelo proposto por Dabholkar et al. (2000) inclui a análise dos antecedentes e consequentes da qualidade de serviço e dos mediadores da satisfação do cliente, de forma a proporcionar um conhecimento mais aprofundado do conceito de qualidade de serviço. Este modelo analisa algumas questões conceptuais tais como: os factores mais relevantes relacionados com a qualidade do serviço (seus componentes ou antecedentes) e as relações entre a satisfação dos clientes e as intenções comportamentais.

O modelo, apresentado na Figura 21, evidencia que a satisfação dos clientes é um forte mediador entre a qualidade de serviço e as intenções comportamentais do cliente. Por outro

lado, os factores relevantes na qualidade de serviço actuam mais como antecedentes da avaliação da qualidade de serviço do que como seus componentes.

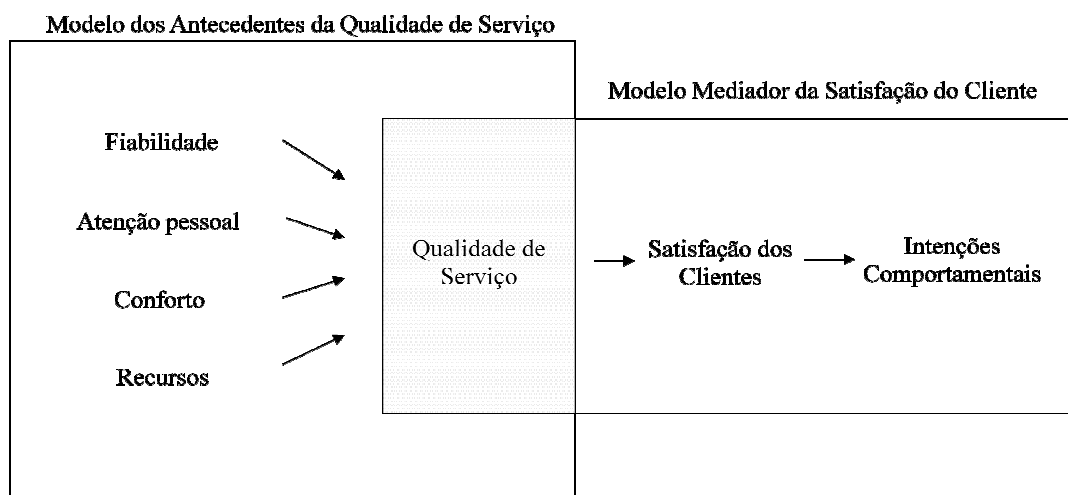


Figura 21 – Modelo de Antecedentes da Qualidade de serviço e Modelo mediador da satisfação do cliente (Dabholkar et al., 2000)

Outra das proposições deste modelo faz notar que a satisfação do cliente é um mediador mais significativo entre a qualidade de serviço e as intenções comportamentais do que se ambas as variáveis tivessem um impacto independente no comportamento do cliente. O autor conclui que a satisfação do cliente medeia mais a influência da qualidade de serviço no comportamento do cliente do que a qualidade de serviço medeia a satisfação do cliente nas intenções comportamentais do cliente.

2.6.1.17 Modelo de qualidade de serviço interna (Frost & Kumar, 2000)

Os autores desenvolveram um modelo interno da qualidade de serviço baseado no conceito do modelo dos *gaps* (Parasuraman et al., 1985). O modelo (Figura 22) avalia as dimensões, e o relacionamento entre elas, que determinam a qualidade do serviço entre os clientes internos (colaboradores *front-office*) e fornecedores internos (colaboradores de apoio) numa grande organização de serviços. Este modelo tem significado para as empresas de serviços que têm colaboradores *front-office* a lidar directamente com os clientes, mas que também têm colaboradores *back-office* que dão suporte e que não são visíveis para o cliente final.

O *gap* interno 1 mostra a diferença na percepção dos colaboradores de apoio (fornecedores internos), em relação às expectativas dos colaboradores *front-office* (clientes internos), tendo em consideração as cinco dimensões de qualidade propostas no modelo SERVQUAL.

O *gap* interno 2 traduz a diferença entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço actualmente prestado, resultando no *gap* da *performance* do serviço interno.

O *gap* 3 é a lacuna que incide sobre os colaboradores *front-office* (clientes internos). Este *gap* é construído com base na diferença entre as expectativas dos colaboradores *front-office* e a percepção da qualidade do serviço dos colaboradores de apoio (fornecedores interno), tendo novamente em conta as cinco dimensões do modelo SERVQUAL.

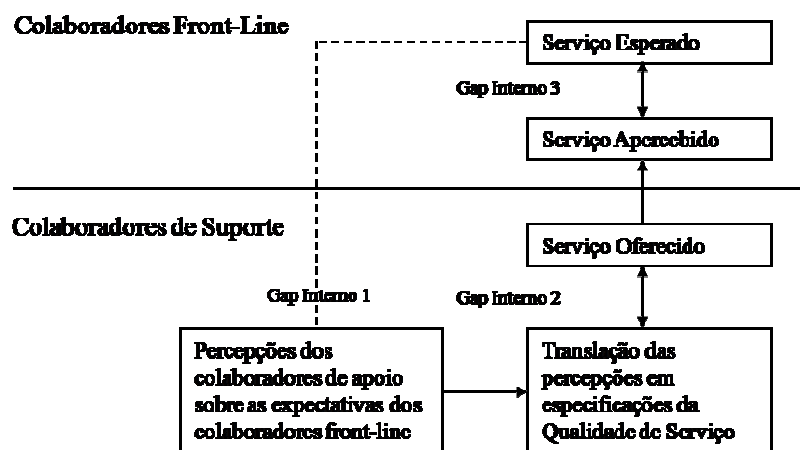


Figura 22 – Modelo de qualidade de serviço interna (Frost & Kumar, 2000)

Tal como foi defendido na cadeia de serviço-lucro proposta por Heskett et al. (1994), este modelo baseia-se no pressuposto de que, entendendo e respondendo às necessidades dos colaboradores, o nível de satisfação dos clientes com a empresa aumentará substancialmente.

2.6.1.18 Modelo de Satisfação, Lealdade e Desempenho (Edvardsson, Johnson, Gustafsson, & Strandvik, 2000)

Edvardsson et al. (2000) desenvolveram um modelo (Figura 23), que relaciona as variáveis satisfação, lealdade e desempenho da empresa e discutem estas relações, quer no âmbito dos produtos quer no âmbito dos serviços.

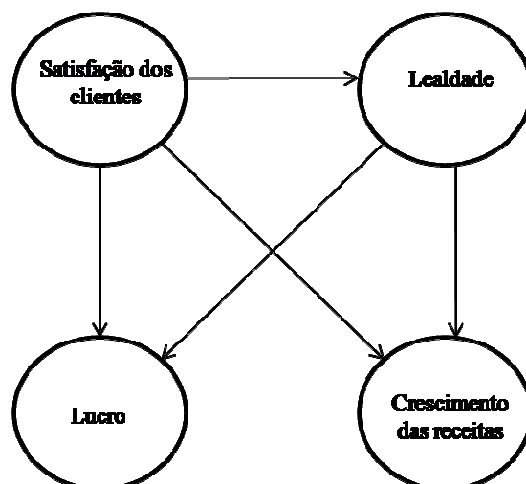


Figura 23 – Modelo conceptual de ligação entre satisfação, lealdade e desempenho (Edvardsson et al., 2000)

Neste modelo foram testadas três hipóteses baseadas nos resultados das variáveis latentes satisfação e lealdade dos índices SCSI e ACSI.

Hipótese 1: A Satisfação dos clientes e a Lealdade tem um efeito mais positivo nos lucros no caso dos serviços do que no caso dos produtos;

Hipótese 2: A Satisfação dos clientes e a Lealdade têm um efeito mais positivo no crescimento das receitas no caso dos serviços do que no caso dos produtos;

Hipótese 3: O grau em que a Lealdade modera o impacto positivo da Satisfação quer no Lucro quer no crescimento das Receitas é maior para o caso dos serviços do que para o caso dos produtos.

Os resultados do estudo desenvolvido por estes autores revelaram que existem diferenças significativas entre produtos e serviços, no que respeita a como a satisfação influencia a *performance* financeira.

A aplicação prática deste modelo mostrou que, de facto, o efeito da satisfação global nos lucros e nas receitas é maior no caso dos serviços do que nos produtos (Hipóteses 1 e 2). Por outro lado, a satisfação tem um efeito mais elevado na lealdade no caso dos serviços do que no caso dos produtos. Adicionalmente, o impacto da lealdade nos lucros é positivo para os serviços mas negativo para os produtos (lealdade ganha vs lealdade comprada). No caso dos serviços, o aumento das receitas resulta em primeiro lugar do passa-palavra e das referências positivas ao serviço do que apenas através da lealdade do cliente.

2.6.1.19 Modelo Cadeia de Excelência (Van der Wiele et al., 2005)

Nos dias de hoje a excelência não se limita à prestação do serviço, aos processos em si ou às relações que se criam com o cliente. Para criar vantagem competitiva é necessário o enfoque em cada experiência que se tem com o cliente. A excelência do serviço não é alcançada apenas através do estudo dos resultados dos questionários e das entrevistas, pelo que são necessárias outras estratégias.

Cada vez mais é importante dar atenção ao cliente por duas razões: nas sociedades desenvolvidas os serviços são fundamentais e, por outro lado, relações fortes com os clientes tornaram-se o único meio para competir em termos de negócio.

A criação de uma experiência de consumo que gera lealdade do cliente é a mais recente e forte batalha enfrentada pelo negócio. Nesta batalha, o papel do “gestor líder” é fundamental e tem como objectivo central transferir para os colaboradores este conceito de excelência (Van der Wiele et al., 2005).

A cadeia de excelência pode ser facilmente entendida na figura seguinte:

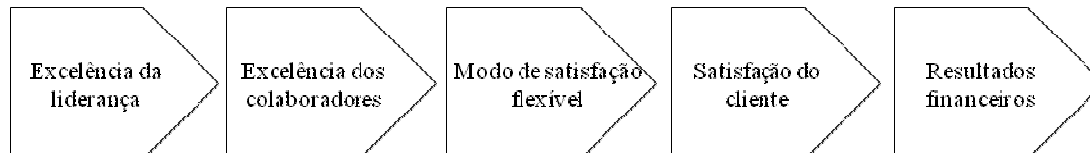


Figura 24 – Cadeia de excelência (Van der Wiele et al., 2005)

A atenção que é dada à satisfação do cliente tem vindo a aumentar e alguns autores apontam razões para este facto. Do ponto de vista de alguns deles, os consumidores satisfeitos compram mais e tornam-se leais, compram produtos e serviços adicionais, aceitam opiniões dos colaboradores, prestam menor atenção aos concorrentes, dão mais ideias e sugestões e custam menos porque já têm uma relação com a empresa.

2.6.1.20 Síntese dos Modelos Gerais

Os modelos apresentados sugerem dois grandes pilares de entendimento quanto à satisfação e à qualidade de serviço, ambos baseados no paradigma da desconfirmação – Teoria da Desconfirmação (linha de *Oliver*) e escala SERVQUAL (linha de *Parasuraman*). Estas duas vertentes consideram que a avaliação que o cliente faz resulta da comparação entre

expectativas e percepção, contudo a escala SERVQUAL está associada a uma medida de avaliação a mais longo prazo, atitudinal e não orientada a uma medida específica pós-transacção, como o modelo de *Oliver*.

A maioria dos modelos apresentados assenta nos cinco atributos propostos na escala SERVQUAL: Fiabilidade, Resposta, Garantia, Empatia e Aspectos Tangíveis, e aborda as ligações entre estes atributos, a qualidade de serviço, a satisfação e as intenções comportamentais do cliente. Em alguns modelos os autores vão mais além, relacionando estas intenções de compra com os lucros da empresa.

A análise evolutiva desde 1980 a 2005 evidencia algumas modificações do ponto de vista do aumento da complexidade dos vários modelos, resultantes talvez das alterações das expectativas dos clientes ao longo do tempo e da consequente adaptação no que respeita a factores como a concorrência. Um ponto marcante nesta evolução foi o desenvolvimento da cadeia serviço-lucro, em 1994, que integra e sublinha a importância da qualidade do serviço interno nos lucros e na rentabilidade da empresa. Esta cadeia tem sido alvo de interesse por muitos autores, que até ali desenvolviam os modelos na óptica do cliente final, e que passaram a ter em conta o cliente interno, ou seja, os colaboradores *front-office*, nos modelos de satisfação e lealdade do cliente final.

Outros modelos não abordam directamente esta cadeia serviço-lucro incidindo com mais detalhe nos atributos de qualidade e em outras dimensões com impacto na satisfação do cliente. De uma forma resumida:

O modelo proposto por Kano (1984) estuda como o serviço é apercebido pelo cliente, tendo por base as dimensões técnica e funcional da qualidade.

O modelo de Haywood-Farmer (1988) considera que os serviços têm três atributos básicos: Instalações físicas, processos e procedimentos, Aspectos comportamentais e de convivência e Opiniões de profissionais e posiciona cada serviço neste triângulo de atributos.

Spreng et al. (1996) modificam o modelo de Oliver (1993) propondo um conjunto de atributos e diferenciando a noção de expectativas e desejos.

Vavra (1997) divide o seu modelo em três etapas: Antecedentes, Processo de Satisfação e Consequentes.

Philip & Hazlet (1997) propõem um modelo hierárquico baseado em atributos *pivot* (resultado do processo), centrais (processo em si) e periféricos (envolvente do serviço).

Sweeney et al. (1997) introduzem a noção de valor do serviço na intenção de compra do cliente e, mais tarde, Oh (1999) desenvolve um modelo que integra esta variável, a qualidade de serviço e a satisfação do cliente.

Van der Wiele et al. (2005) defendem que a excelência na liderança é o ponto de partida para ter clientes satisfeitos e para, conseqüentemente, gerar resultados financeiros.

2.6.2 Modelos Específicos para a Banca

A maioria dos modelos apresentados no âmbito da banca nos pontos seguintes utiliza a técnica DEA (*Data Envelopment Analysis*) pelo que se considerou importante introduzir uma breve descrição dos seus conteúdos.

A técnica DEA é uma forma de programação matemática, originalmente desenvolvida por Charnes, Cooper, e Rhodes (1978), que tem como objectivo principal a comparação da eficiência relativa entre unidades organizacionais denominadas DMU – *Decision Making Units*. A técnica DEA compara *inputs* e *outputs* para um conjunto de unidades de uma organização e identifica aquelas que apresentam as melhores práticas, ou que sejam referência, para se definir uma fronteira de eficiência, a partir da qual são comparadas as demais unidades de forma relativa. Uma DMU eficiente e virtual é criada como uma combinação do conjunto de DMU's reais mais eficientes – aquelas que se situam na fronteira – e passa a ser a referência para as demais comparações.

A eficiência de uma DMU pode ser obtida pela comparação dos *inputs* que a unidade consome face aos *inputs* consumidos pelas unidades mais eficientes, que operam sobre condições similares, para produzir a mesma quantidade de *outputs*, ou ainda através da comparação dos *outputs* produzidos, dado o mesmo nível de *inputs* consumidos.

Quando comparado com outros métodos de avaliação de desempenho tradicionais, tais como a análise de regressão e os índices de desempenho, a técnica DEA apresenta algumas vantagens, tais como: a não necessidade de se estabelecer uma função de produção, a possibilidade de se efectuarem comparações directas entre unidades similares, a partir daquelas que tenham o melhor desempenho, em vez de se basear em características gerais de

todas essas unidades; e a utilização de múltiplos *inputs* e *outputs* em distintas unidades de medida (Rosa & Mazzon, 2002).

2.6.2.1 Modelo causal que explica o impacto de capacidades operacionais na qualidade de serviço e no desempenho (Roth & Jackson, 1995)

Este modelo baseia-se numa estratégia de gestão designada trinómio “C-SQ-P” (*Operations Capabilities – Service Quality – Performance*). Uma das hipóteses do modelo é admitir que as empresas que obtêm níveis de qualidade superiores adoptam um conjunto de capacidades operacionais, superior aos seus concorrentes. De acordo com os autores, uma maior qualidade e desempenho no mercado serão resultado de dois tipos de capacidades operacionais genéricas (Figura 25): “operações tradicionais”, que incluem factores de produtividade e liderança tecnológica, e “conhecimento organizacional”, que inclui as capacidades pessoais e processuais.

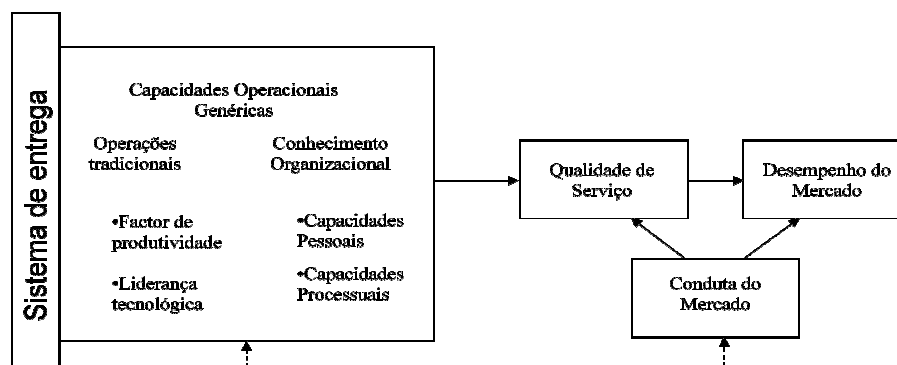


Figura 25 – Trinómio C-SQ-P (Roth & Jackson, 1995)

Na Figura 26 apresenta-se um modelo mais detalhado que evidencia as relações existentes entre três variáveis dependentes – Conhecimentos, Qualidade de Serviço, Desempenho do Mercado – e quatro variáveis independentes – Percepção do mercado, Liderança Tecnológica, Factor de Produtividade e Resultados dos Processos de Negócio (aqui identificados como Qualidade da Interface com o Cliente). Este modelo pressupõe a hipótese subjacente ao modelo C-SQ-P visto anteriormente:

Hipótese: A liderança tecnológica e a percepção do mercado influenciam indirectamente a capacidade da empresa em prestar um nível superior de qualidade, através da capacidade dos colaboradores assimilarem e explorarem os seus conhecimentos; A qualidade de serviço é directamente influenciada pelos recursos internos da empresa (capacidades processuais e

peçoais) e pela percepção do mercado; A qualidade de serviço e a percepção de mercado contribuem directamente para o desempenho do mercado.

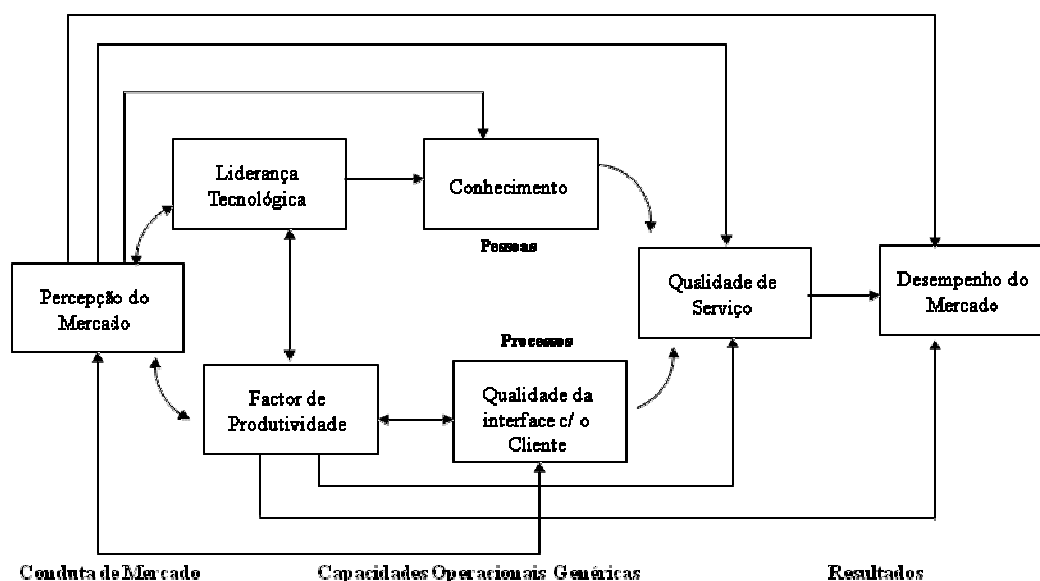


Figura 26 – Modelo causal sobre o impacto de capacidades operacionais genéricas na qualidade de serviço e no desempenho (Roth & Jackson, 1995)

Segundo este modelo o conhecimento não pode ser acelerado através de investimentos em tecnologia, a menos que as pessoas que absorvem este conhecimento estejam preparadas para o fazer. De facto, a liderança tecnológica e a percepção do mercado têm um impacto positivo no conhecimento, sendo ambos função da capacidade pré-existente dos colaboradores para usar a tecnologia e absorver informações competitivas.

Os conhecimentos organizacionais, resultantes dos recursos pessoais internos e processuais, são os determinantes primários de uma qualidade de serviço superior que influencia o desempenho do mercado. Contudo, as capacidades processuais têm um impacto maior na qualidade de serviço do que as capacidades pessoais.

Verifica-se também um impacto elevado da percepção do mercado na qualidade de serviço, pelo que tácticas e melhorias no serviço podem ser copiadas e imitadas de outras empresas.

Por fim, o modelo mostra que o factor de produtividade (capacidade interna para utilizar os recursos eficientemente) tem um impacto negativo na qualidade de serviço. Por exemplo, ao aplicarem este modelo à área da banca, verificaram que existe uma relação negativa entre a percepção de cortesia de um serviço e o uso de ATM ou POS, que tornam os serviços mais eficientes.

2.6.2.2 Modelo de qualidade do serviço interno nas agências bancárias (A. C. Soteriou & Stavrinides, 1997)

A qualidade de serviço é um factor importante que deve ser considerado quando se avalia o desempenho de uma agência bancária. A agência pode apresentar um elevado volume de produtos e serviços oferecidos, bem como lucros obtidos, mas pode perder a sua vantagem a longo prazo devido ao desgaste na qualidade do serviço.

Os autores apresentaram um modelo que pode ser utilizado para fornecer orientações a uma agência bancária e vir a otimizar os seus recursos. Este modelo não tem como objectivo desenvolver as medidas de qualidade do serviço, apenas indicações de como essas medidas podem ser incorporadas para a melhoria da qualidade. O modelo chama também a atenção para os recursos que não são devidamente utilizados.

Com o objectivo de aumentar a qualidade de serviço ao nível da agência desenvolveram um modelo *DEA - Data Envelopment Analysis* (Figura 27) que compara agências quanto à forma de transformação dos recursos (*inputs*) para atingir o nível de qualidade de serviço (*output*), atendendo à base de clientes. O modelo DEA irá identificar quais os *inputs* que não estejam a ser utilizados eficazmente para obter qualidade de serviço.

A minimização dos *inputs* no modelo DEA irá fornecer informações sobre o quanto podiam ser reduzidos os recursos consumíveis mantendo o mesmo nível de qualidade de serviço, enquanto a maximização do *output* no modelo DEA irá fornecer informação sobre o quanto a qualidade de serviço pode ser melhorada utilizando os mesmos recursos consumíveis.

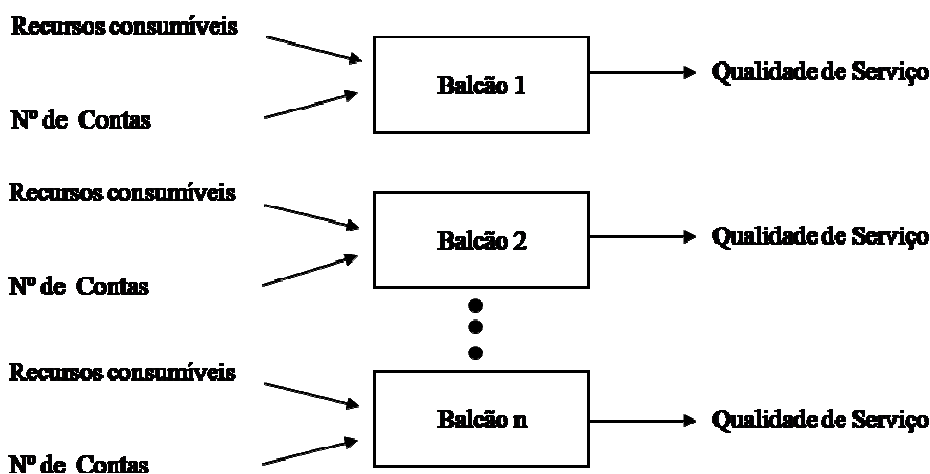


Figura 27 – Modelo Qualidade de Serviço DEA (A. C. Soteriou & Stavrinides, 1997)

Os *inputs* do modelo têm duas vertentes: Recursos consumíveis (horas de trabalho, tempo consumido no computador, tempo de trabalho administrativo e espaço de trabalho) e número de contas nas diferentes categorias (particulares, depósitos, empresas e crédito).

Normalmente o número de contas é considerado como *output* dos modelos, contudo aqui é visto como um *input* uma vez que reflecte o microambiente do balcão.

O único *output* do modelo é a qualidade de serviço, tal como é apercebida pelos colaboradores da agência. A percepção de qualidade de serviço pelos clientes externos nem sempre está disponível e recolher essa informação é normalmente caro. A literatura ligada à gestão de recursos humanos prova que existem evidências de uma forte relação entre a percepção do serviço por parte de clientes internos e externos.

Um modelo que incorpora apenas um *output* não traduz a realidade das agências bancárias pelo que, as conclusões e recomendações extraídas da aplicação deste modelo devem ser interpretadas tendo esta limitação em conta.

2.6.2.3 Modelo de sinergias entre qualidade de serviço e eficiência operacional nos serviços financeiros (Athanasopoulos, 1997)

As operações dos balcões de um banco são caracterizadas pelo esforço feito pelos gestores para implementar os objectivos delineados pela administração. A parte tangível deste esforço pode ser avaliada pela eficiência operacional do balcão, enquanto a parte intangível pode ser avaliada pela qualidade dos serviços prestados. A avaliação da eficiência dos balcões, segundo este modelo, é obtida usando o método *DEA*.

As unidades bancárias utilizam um processo produtivo cujos *inputs* são as condições de mercado, a concorrência e o nível dos recursos do balcão e os *outputs* são os produtos financeiros e os serviços vendidos aos clientes. Este processo de produção tem várias fases, representadas na Figura 28: venda de produtos/serviços, custos operacionais e rentabilidade.

A inovação deste modelo consiste na introdução da componente qualidade de serviço, reconhecendo-a como um factor determinante do esforço eficaz de cada balcão.

As questões que se colocam aos balcões em termos operacionais estão relacionadas com as condições externas do mercado e com o esforço de cada balcão para alocar recursos físicos e humanos. Este esforço consiste em características tangíveis e intangíveis aplicadas a um

conjunto de operações, tais como as vendas de um novo produto (eficiência de mercado), transacções com diversos tipos de clientes (eficiência produtiva) e contribuição para os lucros do banco (intermediação). Os esforços tangíveis são avaliados através da eficiência do balcão enquanto os esforços intangíveis são representados pela qualidade de serviço. Tal como é visível na Figura 28 a qualidade de serviço aplica-se a todas as operações do balcão.

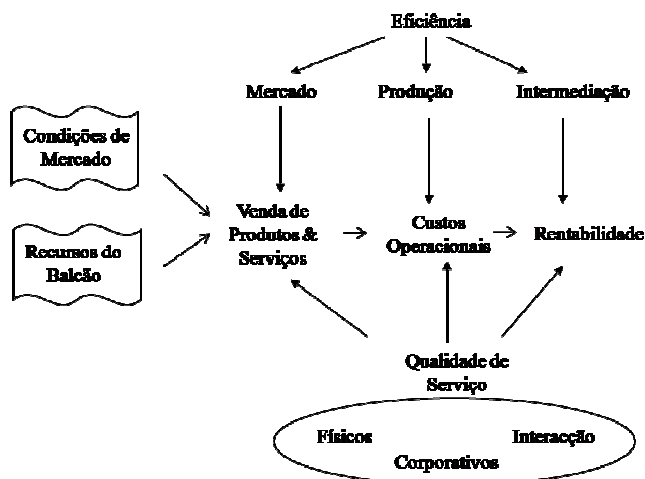


Figura 28 – Dimensões de desempenho das agências bancárias (Athanasopoulos, 1997)

A parte tangível do modelo refere-se à eficiência operacional e será obtida através do método DEA. Na avaliação da eficiência operacional consideraram-se cinco *outputs*: número de contas de depósitos, número de créditos, número de débitos, número de empréstimos e número de transacções em serviços que envolvam comissões. Os *inputs* utilizados foram: número de colaboradores, número de ATM's e máquinas bancárias e número de terminais de computadores.

A segunda dimensão da eficiência produtiva corresponde ao papel intermediário avaliado usando *inputs* e *outputs* monetários, pelo que possibilita o conhecimento da rentabilidade de cada balcão. Os *inputs* deste modelo são: custos totais sem interesse e custos totais com interesse; como *outputs* consideram-se: volume de empréstimos, contas de depósito a prazo, contas poupança, contas correntes e receitas sem interesse.

A qualidade de serviço pode ser distinguida em três dimensões: física, corporativa e interactiva. A qualidade física está relacionada com os aspectos do serviço (equipamento, instalações, tangíveis); a qualidade corporativa inclui questões como a imagem da empresa; a qualidade interactiva refere-se à interacção existente entre os clientes e os mecanismos de prestação do serviço (transacções de débito/crédito ou transacções através de ATM).

Alguns resultados empíricos da aplicação deste modelo mostram, por exemplo, que a proximidade do balcão tem um impacto positivo mas não estatisticamente significativo no *output* do balcão. A localização do balcão tem um impacto significativo no *output* em termos de transacções e vendas de novos depósitos e empréstimos. A imagem corporativa tem um efeito positivo na produção de *outputs*; a capacidade do banco providenciar uma grande variedade de produtos financeiros tem um impacto positivo no número de transacções, uma vez que existem mais clientes a interagir com o banco. Balcões com colaboradores altamente formados, que são capazes de responder aos serviços requeridos, têm um efeito positivo nas vendas de empréstimos.

2.6.2.4 Modelo operacional, de qualidade e de lucro nos serviços bancários (A. Soteriou & Zenios, 1999)

Os autores desenvolveram uma abordagem bastante completa, que integra as múltiplas fases da eficiência na cadeia serviço-lucro. Consideraram o conjunto capacidade operacional, qualidade de serviço e rentabilidade, relacionando métricas de interesse na área do *marketing* e das operações.

A abordagem em cada ligação da cadeia é denominada pelos autores por *benchmarking* de eficiência e a abordagem simultânea de todas as ligações denominada por *benchmarking* estratégico.

Estes três modelos basearam-se na técnica não paramétrica *DEA* e foram aplicados a agências de um banco comercial. Os resultados empíricos obtidos evidenciaram que o nível de conhecimentos obtidos, analisando simultaneamente as operações, a qualidade de serviço e os lucros, é maior do que analisando estas três dimensões separadamente.

Os bancos em geral sofrem pressões de globalização, pressões de outras instituições financeiras e dinâmicas de mercado muito voláteis pelo que, desse ponto de vista, é importante encontrar estratégias que adicionem valor aos serviços que prestam. A questão principal na mente dos gestores é “o que conduz a um melhor desempenho?”. De facto, existe muita matéria investigada para dar resposta a este problema, começando pelos motivos a nível estratégico e continuando pelas razões operacionais. Mais recentemente, provou-se que o *marketing*, as operações, a estrutura organizacional e a gestão de recursos

humanos estão interligados num banco que procura excelência no seu serviço (Heskett et al., 2008)

Uma das contribuições relevantes deste trabalho foi integrar o sistema operacional na cadeia serviço-lucro e, por outro lado, permitir aferir em conjunto características operacionais, medidas de desempenho do serviço (qualidade) e lucros como objectivo final.

Modelo de eficiência operacional

Inputs: O modelo utiliza dois conjuntos de *inputs*. O primeiro conjunto engloba os recursos utilizados pelo balcão; o segundo conjunto inclui o microambiente, ou seja, o número de contas de diferentes categorias. Este último conjunto é normalmente visto como *output* dos balcões no entanto, neste contexto, o microambiente de cada balcão é encarado como as condições normais do mercado em que o balcão funciona.

Outputs: O *output* deste modelo consiste na quantidade total de trabalho produzido pelo balcão (horas) para dar resposta à sua base de clientes. Esta dimensão pode ser medida através da contabilização do número de tarefas executadas para realizar todas as transacções num dia de trabalho ou através do total de horas envolvidas no processamento das tarefas do balcão.

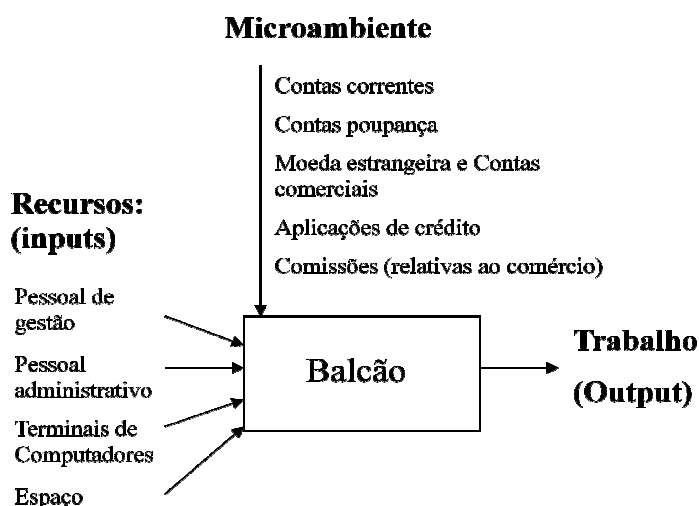


Figura 29 – Modelo de eficiência operacional de um balcão (A. Soteriou & Zenios, 1999)

Modelo de eficiência da qualidade de serviço

O modelo DEA desta secção avalia a eficiência da qualidade dos balcões, ou seja, a eficiência com que cada balcão combina os seus recursos e capacidades para oferecer serviços com a maior qualidade possível aos seus clientes.

Inputs: Os *inputs* deste modelo são os mesmos que foram utilizados na aferição da eficiência operacional uma vez que o objectivo é verificar os aspectos operacionais que levam a uma maior qualidade.

Outputs: O *output* do modelo é o nível de qualidade de serviço obtido. A qualidade de serviço pode ser descrita em termos de métricas operacionais (interno) e métricas apercebidas (*marketing*). As métricas operacionais são objectivas e fáceis de quantificar incluindo, por exemplo, variáveis como o tempo de espera, taxas de aprovação do crédito, etc. Por outro lado, as métricas apercebidas dependem do cliente e incluem as dimensões do modelo SERVQUAL: fiabilidade, capacidade de resposta, etc.

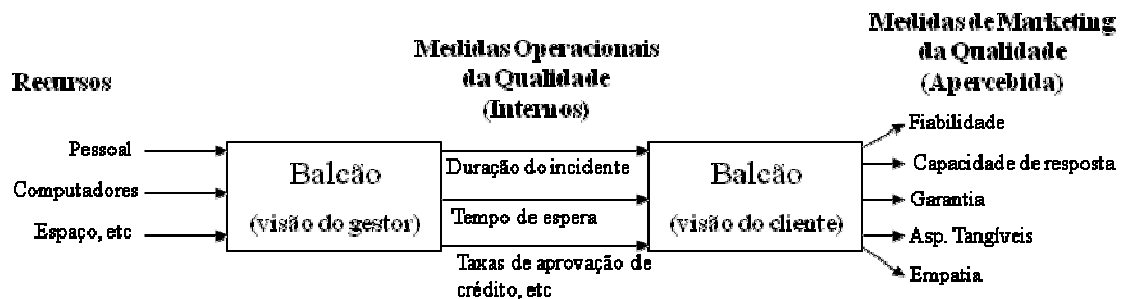


Figura 30 – Modelo de eficiência da qualidade utilizando métricas operacionais e apercebidas (A. Soteriou & Zenios, 1999)

Modelo de eficiência da rentabilidade

Existem muitos modelos que estudam esta questão através da minimização dos custos ou da maximização dos lucros.

Inputs: Os *inputs* são quer os recursos utilizados pelo balcão quer as receitas geradas pelas contas do balcão. Contudo, em alguns tipos de contas (ex: contas poupança) o número de contas é indicativo da procura deste tipo de contas ou da manutenção das mesmas enquanto o volume de depósitos nessas contas é indicativo da sua contribuição para os lucros, daí a utilização de outras métricas na avaliação do micro-ambiente.

Output: o *output* é o lucro gerado em cada balcão.

Os autores chamam a atenção para o facto do modelo de eficiência da rentabilidade não identificar ineficiências decorrentes da exposição ao risco comum nas operações bancárias, uma vez que não considera o processo de intermediação mas sim o de produção (Figura 31).

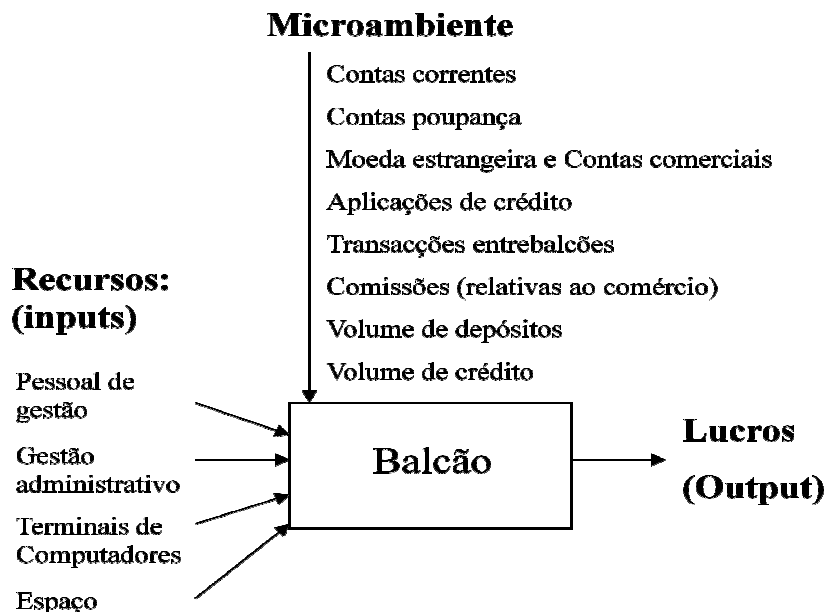


Figura 31 – Modelo de eficiência da rentabilidade (A. Soteriou & Zenios, 1999)

Importa aqui resumir os conceitos de eficiência operacional, de mercado e de rentabilidade. Por eficiência operacional entende-se a capacidade de uma unidade administrativa gerir o seu processo produtivo, de forma a obter um dado nível de produção (Athanasopoulos, 1998) ou, a partir de um dado conjunto de *inputs*, obter o máximo possível de transacções (Soteriou & Zenios, 1999). A eficiência de mercado traduz a capacidade de uma unidade converter trabalho, espaço e potencial de mercado em vendas efectivas de produtos (Thanassoulis, 1999) ou em atrair clientes (Athanasopoulos, 1997). A eficiência de rentabilidade refere-se à minimização de custos ou à maximização de lucros (Soteriou & Zenios, 1999).

De forma a ligar operações, qualidade de serviço e lucro, os autores retomam a cadeia serviço-lucro e transformam-na numa cadeia de aferição de modelos de eficiência. Nesta óptica os balcões têm como *input* uma das ligações da cadeia e como *output* uma outra ligação da cadeia. Balcões homogéneos são depois avaliados e comparados uns com os outros de forma a identificar quais as unidades que se destacam. Com base nestas unidades é possível indicar como devem ser as ligações ideais para obter um melhor desempenho. A Figura 32 mostra a sequência dos modelos de aferição anteriores: 1) estratégia operacional e sistema de prestação de serviços, 2) conceitos do serviço oferecido e 3) satisfação do cliente.

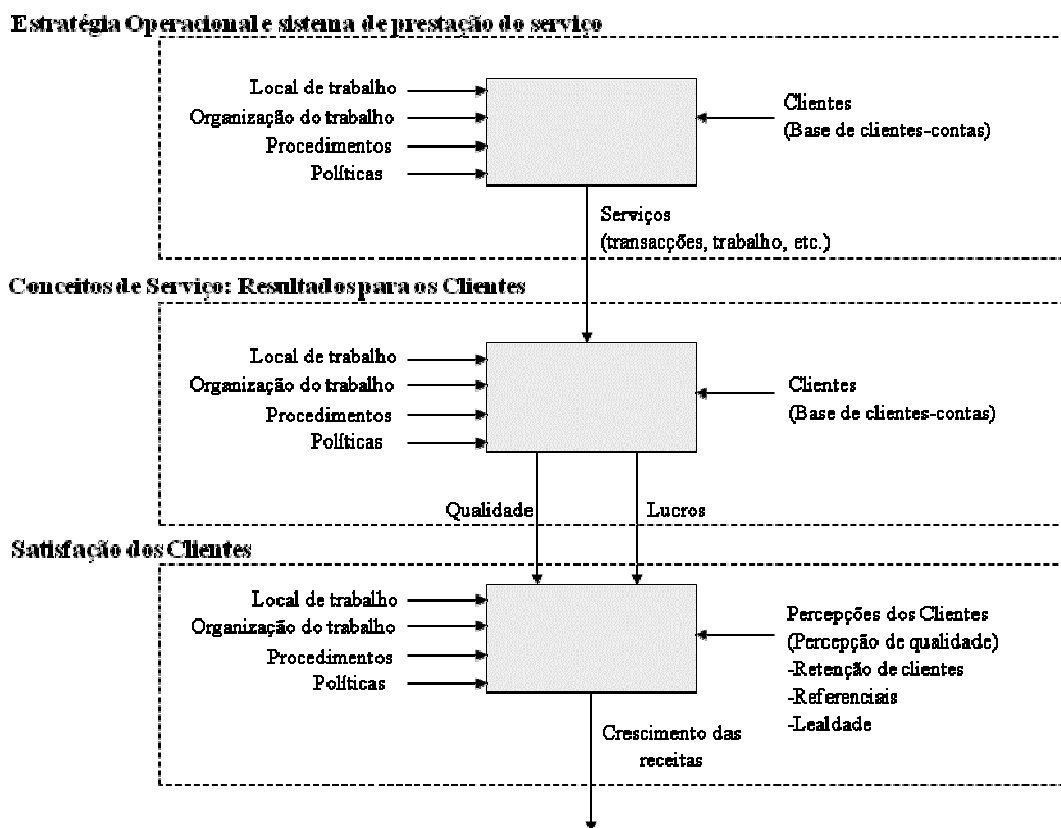


Figura 32 – Conjunto de modelos de aferição dos componentes da cadeia serviço-lucro (A. Soteriou & Zenios, 1999)

2.6.2.5 Modelo de satisfação da banca através da atitude dos clientes face aos colaboradores e à banca automática (Moutinho & Smith, 2000)

A investigação destes autores permite concluir que factores como a velocidade e a eficiência da prestação do serviço são meios importantes para captar e reter os clientes. Adicionalmente, a acessibilidade e a conveniência em aceder ao banco são factores determinantes na qualidade de serviço. Esta percepção geral do cliente em relação ao banco é a base de construção deste modelo hipotético e é designada por factor de facilidade do banco (Figura 33).

O nível de satisfação global apercebido pelos clientes dos bancos é o resultado final das suas percepções, atitudes e grau de utilização dos serviços, quer a nível humano quer a nível automático. A satisfação apercebida pelos clientes bancários é considerada a característica mais relevante deste modelo, uma vez que determina tanto a mudança de comportamento do cliente como os padrões de lealdade.

O modelo posiciona o papel da avaliação das atitudes dos clientes face aos colaboradores dos balcões e face aos automatismos bancários, mediando a ligação entre o factor de facilidade da banca e a satisfação apercebida – “Atitudes face aos colaboradores e à banca automática”. Este factor foi desenvolvido para abranger o amplo conjunto de percepções na prestação de serviços bancários e para entender como eles afectam o comportamento dos clientes.

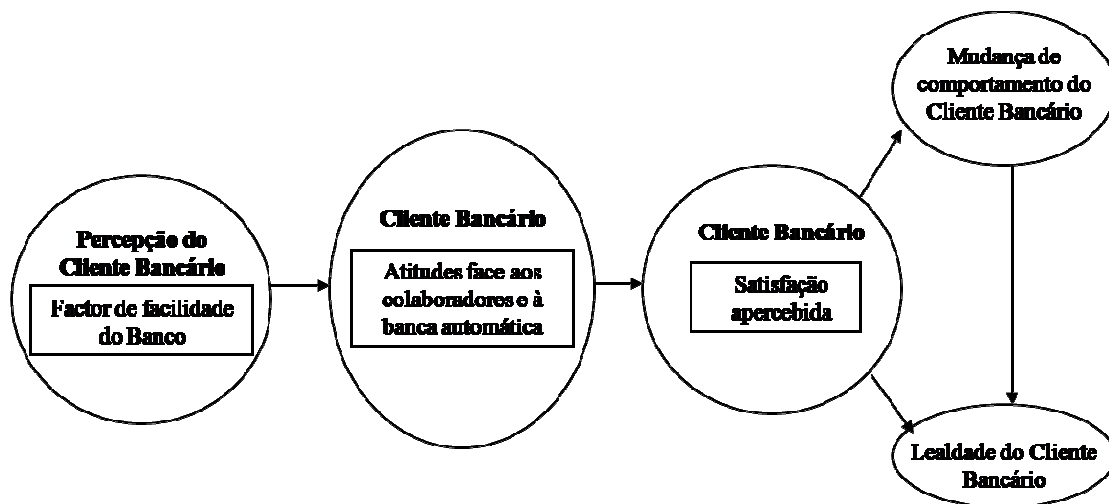


Figura 33 – Modelo de satisfação dos clientes considerando as atitudes face aos colaboradores e à banca automática (Moutinho & Smith, 2000)

O modelo foi construído na expectativa de que não existia um efeito directo entre o factor de “facilidade do banco” e a “satisfação apercebida” pelo cliente. Por outro lado, pressupõe que existe um efeito bastante positivo da “facilidade do banco” nas “atitudes face aos colaboradores e à banca automática” e, conseqüentemente, deste factor na “satisfação do cliente”. Assim, prevê-se um efeito indirecto do factor de “facilidade do banco” na “satisfação apercebida”.

Os efeitos das atitudes dos clientes no seu comportamento de mudança de banco e na lealdade são mediados pela satisfação do cliente. Por outro lado, o comportamento de mudança de banco está directamente relacionado com a lealdade do cliente.

Os resultados deste modelo sugerem que o investimento na “facilidade do banco” e na conveniência agradam o cliente, pelo que os bancos devem encontrar alternativas estratégicas para melhorar o serviço prestado (quer através dos colaboradores quer através de automatismos). As atitudes dos clientes face aos colaboradores que prestam o serviço, e os conseqüentes níveis de satisfação, terão mais impacto na mudança de banco do que quando o mesmo serviço é feito através de automatismos.

2.6.2.6 Modelo de relacionamento entre satisfação, retenção, rentabilidade e canal de atendimento (De Rosa, 2001)

O modelo proposto por este autor consiste em duas etapas. Na primeira parte estabelece-se um modelo a nível do indivíduo, o cliente bancário, evidenciando-se as interações existentes entre as variáveis latentes satisfação, retenção, rentabilidade e canal de atendimento, medidas através de um conjunto de indicadores. Na segunda etapa, uma vez identificadas as ligações entre as variáveis, constitui-se uma cadeia serviço-lucro, de forma a avaliar a eficiência operacional, de mercado e de resultados do processo de relacionamento com o cliente, a um nível agregado, as unidades de canal de atendimento.

Modelo ao nível do cliente

O modelo ao nível do indivíduo é baseado na modelação de equações estruturais, sendo composto pelos modelos estrutural e de medida.

A satisfação resulta da desconfirmação e do desempenho apercebido através da experimentação dos serviços, que são ambos consequência das expectativas.

A retenção é entendida como lealdade comportamental e lealdade atitudinal. A lealdade comportamental é, por sua vez, reflexo da preferência e do comportamento de consumo e a lealdade atitudinal reflexo do comprometimento, afeição e disponibilidade de informações. A preferência pode ser explicada pelas intenções de recompra, pela intenção de recomendação ou pelo relacionamento esperado. O comportamento centra-se na relação presente e pode ser explicado pelos custos de mudança, pela frequência e montante, pelo *cross selling* e longevidade do relacionamento e pela expansão do volume de negócios realizados.

A rentabilidade do cliente é uma variável que reflecte o valor actual do cliente, o seu potencial e a sua predisposição para gerar mais receitas e menos custos.

O canal de atendimento é a variável que explicita o uso do canal pelo cliente em termos da infra-estrutura utilizada, podendo ser dividida em sub-variáveis como a predisposição para adoptar as novas tecnologias, preferência de uso, dependência e confiança entre fornecedor e comprador e percepção sobre os atributos de desempenho do canal.

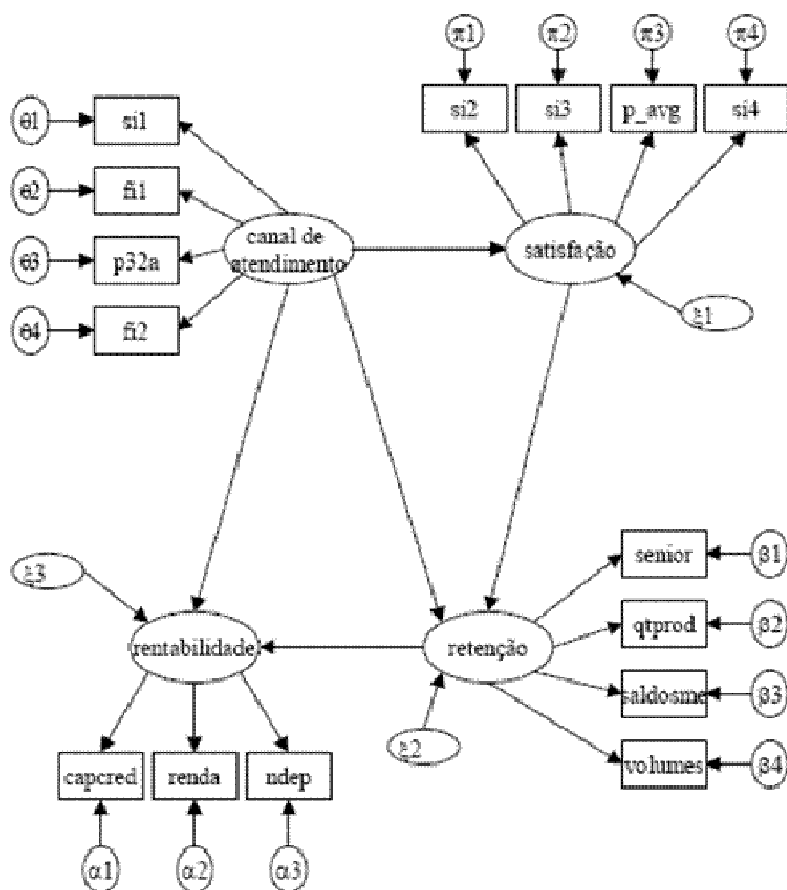


Figura 34 – Modelo ao nível do cliente (De Rosa, 2001)

O modelo de medida das variáveis latentes é dado pelos indicadores referidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição das variáveis utilizadas no modelo de medição das variáveis latentes (De Rosa, 2001)

Variável Latente	Indicadores	Descrição dos indicadores
Canal de Atendimento	si1	Desempenho apercebido do canal (electrónico vs pessoal)
	fi1	Preferência de uso (Factor local de uso)
	p32a	Preferência de uso (Frequência à agência)
	fi2	Preferência de uso (Factor uso de recursos electrónicos)
Satisfação	si2	Desempenho apercebido (percepção da Gerência e Conhecimento)
	si3	Desempenho apercebido (percepção do Ambiente e Relacionamento)
	si4	Desempenho apercebido (percepção da resolução de problemas por telefone)
	p_avg	Desempenho apercebido (satisfação geral)
Retenção	senior	Longevidade (idade da conta do cliente)
	qtprod	Cross-selling (quantidade de produtos consumidos pelo cliente)
	saldosme	Comportamento de consumo (saldos médios em conta corrente e poupança)
	volumes	Comportamento de consumo (volumes de outros serviços bancários consumidos)
Rentabilidade	capcred	Valor potencial (capacidade de crédito)
	renda	Valor actual (rendimento do cliente)
	ndep	Valor actual (quantidade de dependentes)

Depois de definidas as principais variáveis do modelo estrutural é necessário explicitar as relações entre elas.

A satisfação tem impacto sobre a lealdade comportamental e atitudinal; a lealdade comportamental, a rentabilidade e a satisfação geral são afectadas pelo canal de atendimento; a rentabilidade sofre ainda impacto da lealdade comportamental/retenção e da lealdade atitudinal.

O trinómio satisfação-retenção-rentabilidade já foi abordado por vários autores (Hallowell, 1996; Kamakura et al., 2002; Rust, Inman, Jia, & Zahorik, 1999). A diferença para este modelo reside no desdobramento da lealdade em comportamental e atitudinal e na definição dos determinantes de cada variável, ao nível do cliente, o que raramente é efectuado em outros estudos. A este trinómio agregou-se o canal de atendimento resultante da preferência dos clientes. Prevê-se que o canal de atendimento do banco, onde as vertentes tecnológicas são essenciais, tenha impacto na satisfação do cliente, na lealdade comportamental e na rentabilidade.

A relação canal de atendimento e satisfação reflecte essencialmente o desempenho apercebido dos aspectos do atendimento que envolvam o uso de tecnologia. A influência do canal na lealdade comportamental é esperada uma vez que o cliente ao consumir interage com a infra-estrutura de distribuição oferecida, o que pode condicionar o comportamento de consumo e as intenções de recompra e recomendação. A rentabilidade também sofre os efeitos do canal de atendimento, visto que a preferência e o uso de canais menos dispendiosos levariam a maiores margens de contribuição do cliente.

A satisfação é medida através do desempenho geral e do desempenho apercebido em atributos específicos. A retenção de clientes baseia-se no conceito de lealdade comportamental, expressa em características de comportamento de consumo (longevidade, *cross-selling*, índice de penetração de produtos, saldos médios em contas correntes e poupança e volumes de outros serviços bancários consumidos). A rentabilidade é medida através de indicadores que procuram conhecer o valor potencial do cliente no futuro, o rendimento do cliente e a quantidade de dependentes, que dão uma noção do rendimento líquido disponível. O canal de atendimento é medido através do desempenho apercebido do canal e da preferência de uso.

Modelo ao nível agregado

A segunda parte do modelo deste autor estabelece a relação entre as variáveis, baseando-se numa cadeia serviço-lucro, de forma a conhecer a eficiência operacional, de mercado e de resultados do processo de relacionamento com o cliente bancário. Para isso adopta a técnica *Data Envelopment Analysis* (DEA) que permite a comparação, em termos de eficiência relativa entre unidades de decisão – DMU, para um processo que consome *inputs* e produz *outputs*. Com base no conjunto de unidades mais eficientes na conversão de *inputs* em *outputs*, a técnica estabelece unidades virtuais na fronteira da eficiência, a partir da qual todas as outras unidades são comparadas.

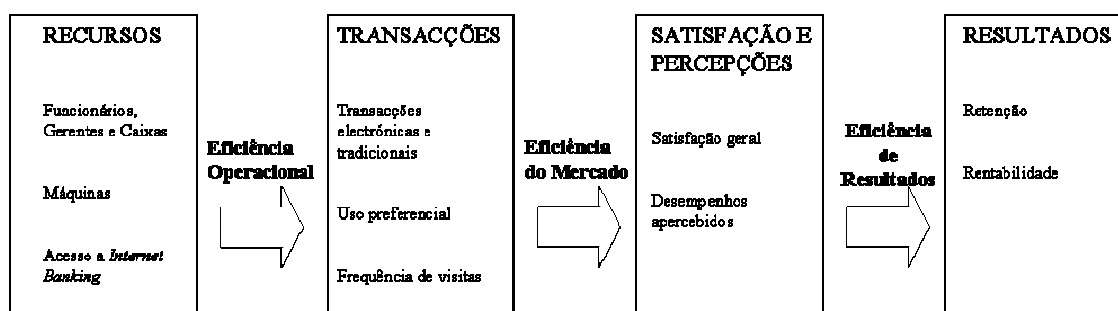


Figura 35 – Modelo ao nível agregado (De Rosa, 2001)

O modelo aborda três fases da formação da eficiência: Operacional, de Mercado e de Resultados, sendo que os *outputs* de uma dada fase são tratados como *inputs* da etapa seguinte. A eficiência operacional consiste na transformação de recursos alocados em transacções, preferência de uso e visitas. A eficiência de mercado converte estas transacções e visitas em satisfação geral e em desempenho apercebido. A eficiência de resultados permite a visualização da transformação das percepções e satisfação em retenção e rentabilidade de clientes.

O primeiro conjunto de conclusões da aplicação deste modelo refere-se às inter-relações entre variáveis. O canal de atendimento tem impacto exclusivamente na satisfação, que afecta a retenção e, conseqüentemente, a rentabilidade, tudo de forma positiva. O segundo conjunto de conclusões resulta do modelo de comparação de eficiências operacional, de mercado e de resultados. Os diversos tipos de eficiência comportam-se de modo distinto dentro de cada grupo. A associação positiva esperada entre eficiências operacional, de mercado e de resultados não ocorre linearmente.

2.6.2.7 Modelo estratégico baseado na cadeia serviço-lucro (Kamakura et al., 2002)

No capítulo anterior, relativo aos modelos gerais, foi apresentada a cadeia serviço-lucro e o modelo ROQ (*Return on Quality*) que, resumidamente, estabelece a relação entre qualidade de serviço, rentabilidade, lealdade do cliente, satisfação, lealdade dos colaboradores e produtividade. Kamakura et al. (2002) estudaram a aplicação destas abordagens num banco brasileiro a nível estratégico e operacional.

A nível estratégico os autores aplicaram um modelo de equações estruturais que permite identificar as relações críticas existentes nesta cadeia para o banco em causa. Por exemplo, em relação aos atributos percebidos, o banco foi capaz de identificar as percepções determinantes e críticas nas intenções comportamentais do cliente bem como os comportamentos mais relevantes na rentabilidade. Ao nível operacional utilizaram um modelo DEA que permitiu obter o resultado de cada balcão na implementação do modelo estratégico. Como resultado, cada balcão obtém uma métrica relativa à sua eficiência em traduzir os seus *inputs* (colaboradores, ATM) em *outputs* estrategicamente relevantes (intenções dos clientes e comportamentos).

Enquanto o modelo estratégico fornece métricas necessárias para garantir que todas as subunidades da empresa seguem uma estratégia consistente, o modelo operacional permite que cada balcão afira a sua posição para que possa aplicar o modelo estratégico de maneira mais eficiente. Assim, a implementação dos modelos estratégico e operacional permitem à empresa um foco centralizado com execução descentralizada. O modelo estratégico é mais conceptual e analítico e identifica as principais ligações entre os parâmetros da gestão da empresa. O modelo operacional, por outro lado, tem uma aplicação mais focada, de forma a proporcionar eficiência nas múltiplas subunidades de uma empresa, através da aplicação dos elementos do modelo estratégico.

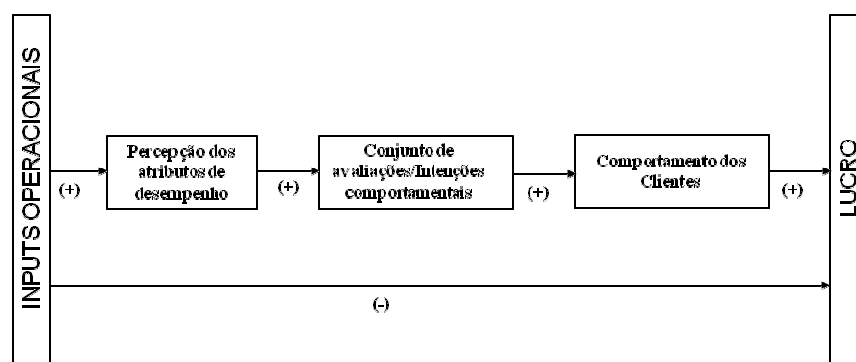


Figura 36 – Cadeia Serviço-Lucro (Kamakura et al., 2002)

A Figura 36 evidencia a cadeia serviço-lucro proposta por Kamakura et al. (2002), os quais consideram como *inputs* operacionais as percepções dos colaboradores, as atitudes e a satisfação.

Segundo estes autores, os factores tecnológicos e humanos constituem *inputs* operacionais de uma empresa. Os *inputs* operacionais têm quer um impacto positivo nos lucros quer um impacto negativo. Positivamente, os *inputs* operacionais influenciam os lucros porque os investimentos (por exemplo, maior número de colaboradores) conduzem a uma percepção mais positiva do desempenho da empresa (por exemplo, percepções mais positivas em relação ao tempo de espera), que levam necessariamente a intenções comportamentais mais positivas em relação ao serviço, a resultados e a retenção dos clientes. O impacto negativo relaciona-se com investimentos feitos em *inputs* operacionais, destinados a melhorar a percepção de desempenho e, eventualmente, a qualidade dos serviços e os correspondentes comportamentos dos clientes. É neste contexto que o modelo proposto por Heskett et al. (1994), apresentado anteriormente, é modificado por estes autores que seguem a posição do modelo ROQ desenvolvido por Rust et al. (1995). Através da inclusão explícita das consequências negativas sobre a rentabilidade, os gestores podem investir na qualidade dos serviços de forma financeiramente consciente. Enquanto na cadeia serviço-lucro os custos de qualidade não são considerados e o enfoque é essencialmente nas receitas, no modelo ROQ o enfoque é na rentabilidade (receitas-custos).

De acordo com estes autores, os modelos estratégico e operacional têm igual importância e devem ser aplicados de forma integrada. Para um melhor entendimento deste modelo aplicado no contexto bancário dão o seguinte exemplo: imagine-se que um gestor de um banco identifica que as ATM's influenciam positivamente as percepções sobre qualidade de serviço e retenção de clientes. No entanto, estas percepções podem variar de balcão para balcão. Um balcão que atende principalmente clientes jovens pode ser afectado mais fortemente do que um balcão cujos clientes são maioritariamente seniores. Sendo assim, cada balcão deve implementar o modelo estratégico da forma mais eficiente possível, o que é indicado através do modelo operacional.

Modelo Estratégico

Os bancos investem em recursos operacionais em duas grandes áreas (Figura 37): equipamento (EQUEFF) e pessoal (PEREFF). Estas duas variáveis baseiam-se em *inputs* operacionais. Assim a variável latente PEREFF é medida através do número de clientes por

gestor (CUSMGR), número de clientes por caixa (CUSTEL) e número de clientes por colaborador (CUSTEMP).

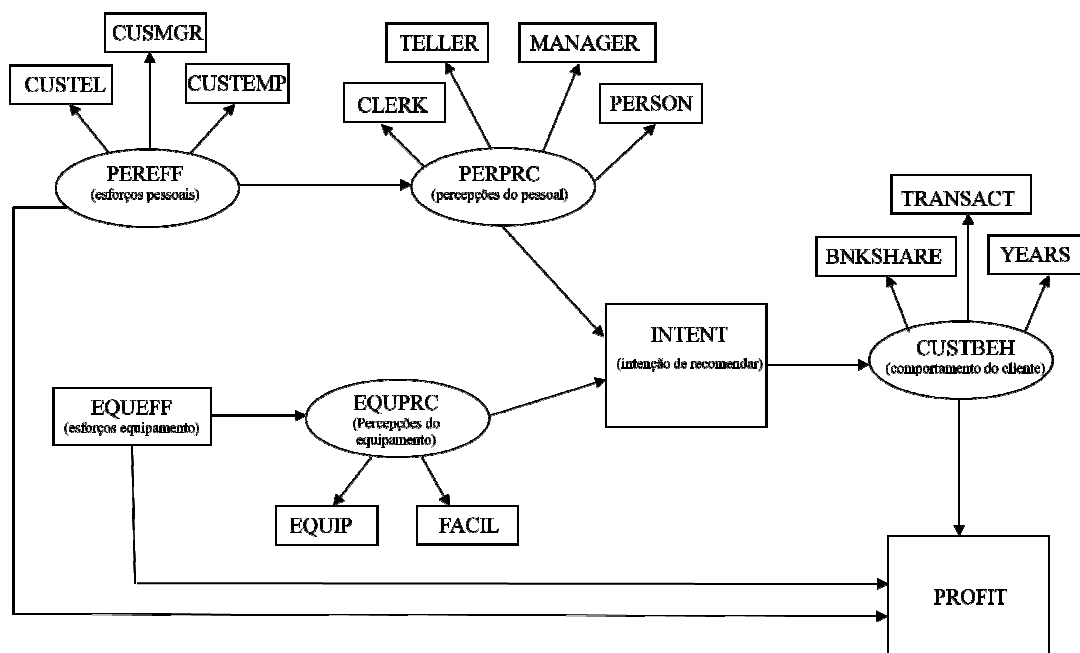


Figura 37 – Cadeia serviço-lucro - Modelo estratégico (Kamakura et al., 2002)

A avaliação do desempenho deste banco é feita através da medição das percepções dos clientes sobre os colaboradores (PERPRC) e equipamento (EQUIPRC). Por exemplo, a variável latente PERPRC é avaliada através do desempenho dos vários empregados *front-office* (gerentes, especialistas e caixas) e, de forma similar, as avaliações do equipamento (EQUIP) e das instalações (FACIL) constituem a percepção do equipamento. Estas percepções afectam as intenções de recomendação pelos clientes (INTENT) e, consequentemente, o comportamento do cliente e a retenção (CUSTBEH). Esta variável latente (CUSTBEH) compreende três resultados: *share-of-wallet* (percentagem de dinheiro do cliente que está no banco), número de transacções mensais e tempo do cliente no banco (BNKSHARE, TRANSACT, YEARS, respectivamente).

Por fim, os lucros (PROFIT) sofrem um impacto positivo da retenção do cliente e um impacto negativo dos *inputs* operacionais (PEREFF e EQUIEFF).

Os resultados obtidos mostraram que as percepções em relação aos colaboradores são mais consequentes em termos dos comportamentos dos clientes, do que as percepções em relação ao equipamento e, como tal, será de investir em recursos humanos.

Modelo Operacional

O modelo estratégico estrutura um modelo conceptual de gestão do conjunto de todo o banco. No entanto, cada balcão deve entender quais as suas necessidades efectivas, cuja resposta é dada através do modelo operacional, que utiliza a já abordada técnica DEA. Na Figura 38 verifica-se que, fazendo os rácios *outputs* e *inputs* de todos os balcões, o balcão B é o único eficiente DMU. Desta forma, a análise DEA identifica a fronteira Pareto que indica a superfície na qual os balcões são considerados eficientes. Balcões afastados desta fronteira são considerados ineficientes. Por exemplo, a unidade Z é considerada ineficiente porque uma combinação das unidades B e C pode produzir mais resultados que a unidade Z.

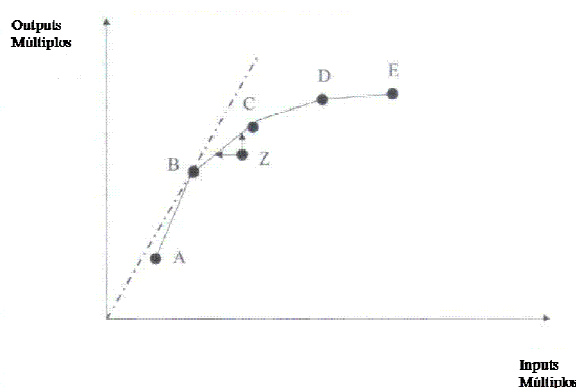


Figura 38 – Técnica DEA (*Data Envelopment Analysis*) (Kamakura et al., 2002)

Para estudar este banco, os autores basearam-se no modelo de múltiplos estados proposto por A. Soteriou e Zenios (1999) já abordado anteriormente – Modelo Eficiência Operacional, Modelo Qualidade de Serviço e Modelo de Rentabilidade. Contudo, algumas reformulações foram necessárias.

A primeira alteração foi a combinação do modelo operacional e de qualidade de serviço num único modelo, de forma a considerar a qualidade de serviço como um *output* directo do processo produtivo e a usar o volume de transacções e clientes atendidos como *outputs* do processo, mais do que *inputs* – “Modelo de Eficiência Operacional”.

Por outro lado, um segundo estágio do processo utiliza o comportamento do cliente (retenção) como *output* e não os lucros – “Modelo de Comportamento do Cliente”.

Da interacção entre estes dois estágios do processo conclui-se que, quanto menos as empresas forem eficientes em ambas as vertentes, menos ganhos de rentabilidade são possíveis de emergir.

2.6.2.8 Modelo Qualidade de Serviço baseado em tecnologias de informação (Zhu, Wymer, & Chen, 2002)

Este modelo destaca a importância das tecnologias da informação (TI) nas opções do serviço. Os prestadores de serviços estão a utilizar as TI para reduzir custos e criar serviços com valor acrescentado para os clientes. Os autores propõem um modelo de qualidade de serviço (Figura 39) que liga as percepções dos clientes, relativamente a um serviço que se baseia em tecnologias de informação, às dimensões do serviço tradicionais. O modelo permite investigar a relação entre os serviços baseados em TI e a percepção de qualidade de serviço pelos clientes.

Os resultados do modelo indicam que os serviços baseados em TI têm um impacto directo nas dimensões de serviço propostas pelo modelo SERVQUAL e têm um impacto indirecto na qualidade de serviço e na satisfação dos clientes. Adicionalmente, mostram que a avaliação dos serviços baseados em TI é influenciada pela preferência dos clientes por serviços tradicionais, pelas experiências anteriores na utilização de tecnologias e pelas políticas tecnológicas apercebidas pelo cliente.

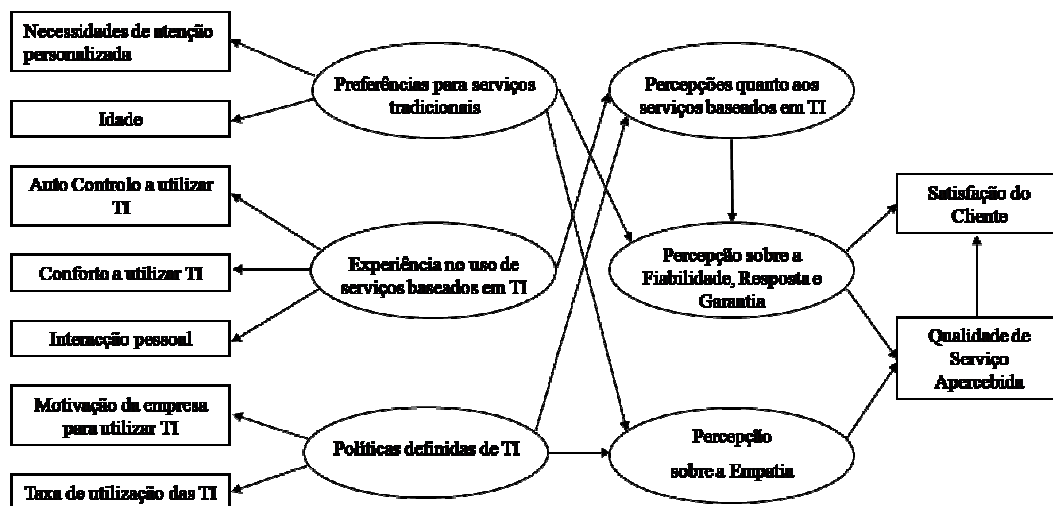


Figura 39 – Modelo baseado em TI (Zhu et al., 2002)

De referir que as variáveis chave para descrever os serviços baseados em TI são: facilidade de utilização, tempo, conveniência, privacidade, segurança, capacidades multifuncionais e uso avançado de tecnologia.

2.6.2.9 Modelo de lealdade do cliente no mercado bancário (Beerli et al., 2004)

Ao desenvolver este modelo os autores apontaram três objectivos. Primeiro, usando o modelo de equações estruturais, analisar empiricamente como a satisfação e os custos de mudança apercebidos tinham impacto na lealdade do cliente. Segundo, explorar a direcção causal entre a qualidade apercebida e a satisfação, de forma a estabelecer se a qualidade apercebida é um antecedente indirecto da lealdade, uma consequência da satisfação ou se existe uma relação bidireccional entre qualidade apercebida e satisfação. Por último, estudar como o grau de envolvimento com o banco influencia a relação entre a lealdade e os seus antecedentes.

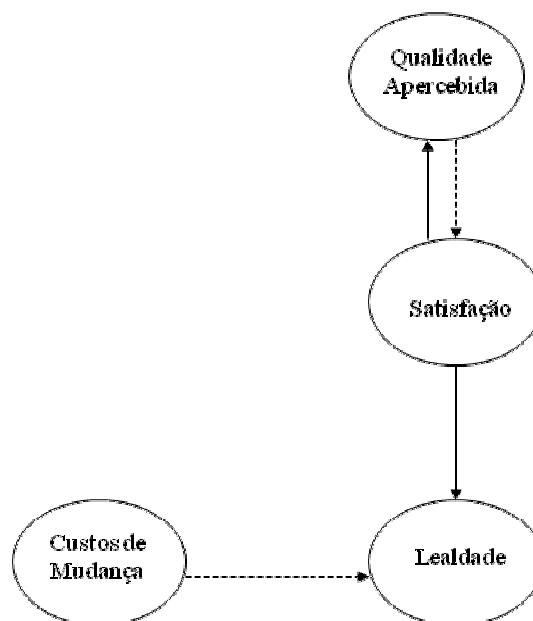


Figura 40 – Modelo de lealdade do cliente (Beerli et al., 2004)

Os resultados do modelo proposto demonstraram que, quer a satisfação quer os custos de mudança podem ser considerados antecedentes da lealdade, no entanto a influência da satisfação é bastante superior.

Em relação à direcção da relação entre satisfação e qualidade apercebida, o modelo demonstrou que existe apenas uma relação positiva nesta ligação. De facto, quando estes dois conceitos são medidos de uma forma global, a satisfação é um antecedente da qualidade apercebida no mercado bancário e não o contrário. Uma possível explicação, dada pelos autores, salienta que um cliente que se aperceba de uma elevada qualidade pode não ficar satisfeito devido ao sacrifício económico exigido para obter o serviço. Por outro lado, um

cliente satisfeito tenderá a avaliar qualidade apercebida de modo mais positivo para ser congruente consigo próprio e evitar dissonâncias.

Adicionalmente, dando resposta à terceira proposição, os autores concluíram que no mercado bancário o grau de envolvimento não exerce qualquer influência na relação entre lealdade e os seus antecessores (Qualidade Apercebida, Satisfação e Custos de Mudança).

2.6.2.10 Modelo estrutural da cadeia serviço-lucro (Gelade & Young, 2005)

Este modelo baseia-se na cadeia serviço-lucro de Heskett et al. (1994) e foi testada em quatro bancos (um da Irlanda e os outros três do Reino Unido). Na figura seguinte, as variáveis observáveis são esquematizadas em rectângulos e as variáveis latentes em círculos.

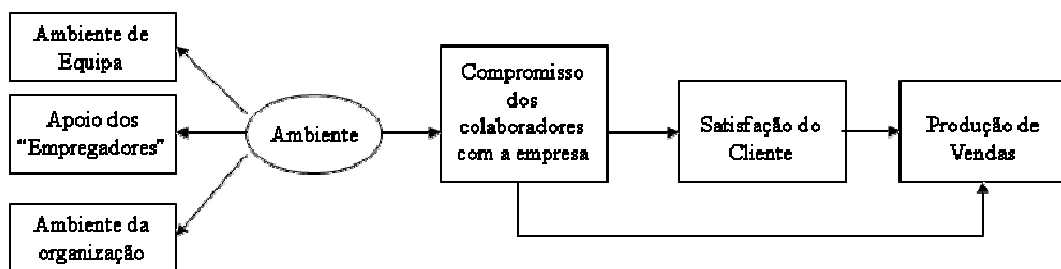


Figura 41 – Modelo estrutural da cadeia serviço-lucro (Gelade & Young, 2005)

A cadeia serviço-lucro mostra que experiências positivas dos colaboradores de uma empresa reflectem-se em atitudes como satisfação e compromisso dos colaboradores com a empresa e, avaliações positivas do clima experimentado na empresa conduzem a elevados níveis de satisfação dos clientes. Uma segunda conclusão desta cadeia é a ligação existente entre satisfação e desempenho financeiro.

A proposição central da cadeia serviço-lucro é o facto da satisfação do cliente mediar (parcial ou completamente) a relação entre as experiências dos colaboradores e o desempenho financeiro. O objectivo do modelo desenvolvido por estes autores é, não só, estudar a relação entre ambiente e atitudes dos colaboradores, satisfação do cliente e vendas mas também testar esta mediação da satisfação do cliente.

Os resultados corroboram outros estudos anteriores sobre a relação existente entre as atitudes dos colaboradores e as avaliações do ambiente da empresa com a satisfação do

cliente e desempenho das vendas. Em relação ao efeito mediador da satisfação do cliente verificaram que era relativamente insignificante. Esta situação implica que a cadeia serviço-lucro tenha uma limitação prática na explicação da associação entre as experiências positivas dos colaboradores e o aumento das vendas.

2.6.2.11 Modelo Qualidade de Serviço e Cadeia de Satisfação do Cliente na Indústria Bancária de Thai (Tantakasem & Lee, 2007)

Este modelo procura criar um maior entendimento sobre a relação entre os diferentes tipos de atributos da qualidade e a satisfação. Por outro lado, mostra que, quanto maior o nível de satisfação do cliente maiores os níveis de lealdade e retenção dos clientes e, consequentemente, maiores os lucros financeiros. Esta cadeia, apresentada na Figura 42, reforça que, em especial no sector bancário, um aumento da satisfação e da lealdade resulta na redução de custos e no ganho de conhecimentos sobre os produtos financeiros e sobre as necessidades dos clientes, o que permite aos bancos colocar aos seus clientes outros produtos de forma mais eficiente, obtendo um maior retorno financeiro.

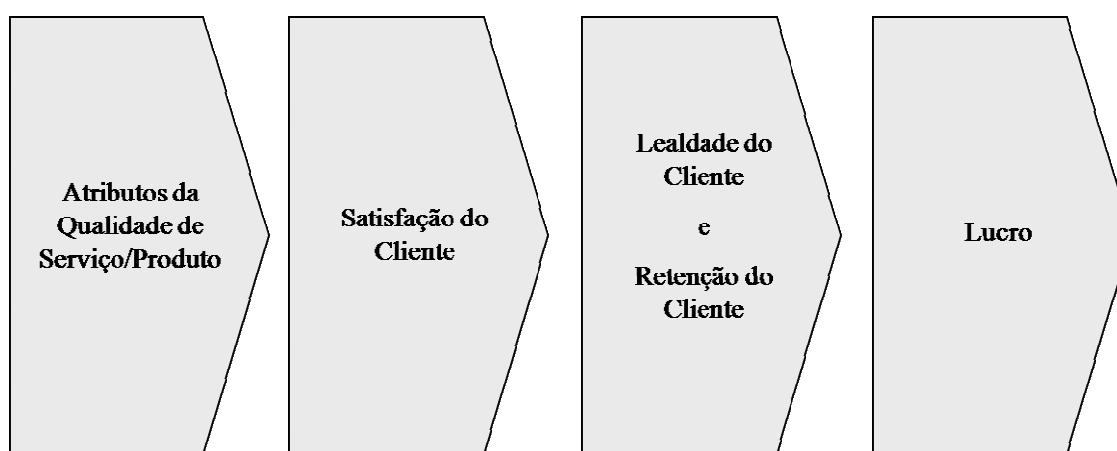


Figura 42 – Cadeia de satisfação do cliente (Tantakasem & Lee, 2007)

Um outro aspecto abordado neste estudo é o facto de existirem atributos relacionados quer com a insatisfação quer com a satisfação. Desta forma, os autores propõem que os determinantes da qualidade de serviço se baseiem na teoria dos três factores: básicos, *performance* e entusiásticos.

Os factores básicos são os requisitos mínimos que, se não forem cumpridos, causam insatisfação, mas que não levam à satisfação dos clientes se cumpridos ou excedidos. Os

clientes pensam em factores básicos como pré-requisitos, ou seja, em factores totalmente esperados.

Os factores de desempenho podem levar à satisfação, se cumpriram ou excederam as expectativas, mas também podem levar a insatisfação, se não o fizerem. Uma vez que esses factores irão produzir tanta satisfação como insatisfação, a relação entre os factores *performance* e satisfação do cliente será simétrica e linear.

Os factores de entusiasmo podem aumentar a satisfação se fornecidos ao cliente mas não causam insatisfação se não forem bem prestados.

Tendo em conta estes três factores os autores desenvolveram um modelo que explora os atributos da qualidade de serviço no sector bancário (Figura 43).

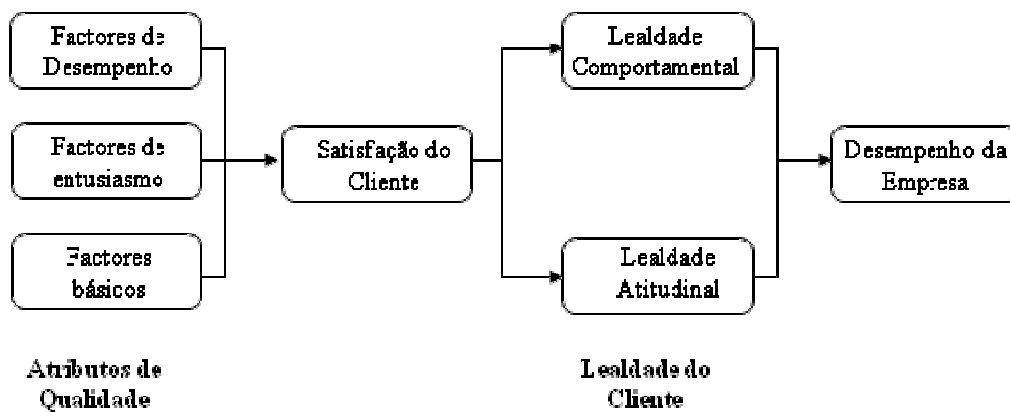


Figura 43 – Modelo qualidade de serviço no sector bancário (Tantakasem & Lee, 2007)

O modelo estuda o impacto de cada atributo de qualidade na satisfação do cliente e, posteriormente, explora a relação entre a satisfação global e a lealdade comportamental e atitudinal. No entanto, este estudo não se destina a verificar a relação directa entre a satisfação dos clientes e o desempenho da empresa, uma vez que poderiam existir inúmeras variáveis independentes que estão fora do âmbito deste estudo e que não podem ser controladas. Assim, exploram apenas o relacionamento entre os diferentes tipos de atributos de qualidade e a satisfação dos clientes e entre a satisfação do cliente e a lealdade comportamental e atitudinal.

Este modelo valida as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A satisfação do cliente e os factores de *performance* estão linearmente relacionados;

Hipótese 2: A satisfação do cliente e os factores de entusiasmo estão relacionados de modo crescente;

Hipótese 3: A satisfação do cliente e os factores básicos estão relacionados de modo decrescente;

Hipótese 4: A satisfação do cliente e a lealdade comportamental estão linearmente relacionadas;

Hipótese 5: A satisfação do cliente e a lealdade atitudinal estão linearmente relacionadas.

2.6.2.12 Síntese dos Modelos Específicos para a Banca

A maioria dos modelos apresentados para a banca baseia-se na cadeia serviço-lucro a qual relaciona capacidade operacional, qualidade de serviço e lucros da empresa, traduzindo *inputs* em qualidade de serviço e posteriormente em rentabilidade. De uma maneira geral nestes modelos estabelecem-se as seguintes ligações: 1) Transformação de recursos em transacções efectuadas pelo cliente, 2) Conversão dessas transacções em satisfação e 3) Conversão da satisfação em retenção e rentabilidade para a empresa. Estes modelos utilizam com frequência a técnica DEA que visa minimizar os *inputs* ou maximizar os *outputs* de cada balcão, tornando mais eficaz a obtenção da qualidade de serviço.

Em alternativa aos modelos baseados na cadeia serviço-lucro surgem os seguintes modelos: Moutinho & Smith (2000), Zhu et al. (2002) e Beerli et al. (2004).

O modelo de Moutinho & Smith (2000) salienta a importância do factor “facilidade do banco” (velocidade, eficiência, acessibilidade e conveniência) na satisfação e lealdade dos clientes. Por outro lado, reforça, tal como o modelo de Zhu et al. (2002), que os bancos devem investir nas novas tecnologias e na conveniência do serviço prestado ao cliente.

O modelo proposto por Beerli et al. (2004) analisa como a satisfação e os custos de mudança apercebidos pesam na lealdade do cliente, explora ainda a direcção causal entre a qualidade apercebida e a satisfação e estuda como o grau de envolvimento com o banco influencia a relação entre a lealdade e os seus antecedentes.

2.7 Metodologias de identificação das dimensões da qualidade de serviço

Quando se pretende realizar um estudo de satisfação do cliente com determinado serviço/marca é necessário ter em conta quais as dimensões determinantes na construção dessa satisfação. Em muitos casos os responsáveis pela prestação do serviço julgam conhecer quais as dimensões mais relevantes a analisar contudo, este conjunto de variáveis por eles identificado retrata, na grande maioria das vezes, a visão interna das dimensões que consideram ineficientes no serviço, o que não coincide necessariamente com a visão externa do cliente. Por outro lado, a visão dos gestores da empresa ou de quem fornece o serviço pode já estar ultrapassada e os determinantes da satisfação sugeridos terem já outra importância para o cliente ou mesmo existirem novos determinantes a influenciar a sua satisfação.

Para elaboração de um questionário de satisfação a etapa de identificação dos atributos é muitas vezes demorada mas crucial, iniciando-se normalmente com uma pesquisa exploratória, feita quer com clientes quer com fornecedores e terminando com a redução da lista de atributos obtida. A fase exploratória deve ser entendida como um processo circular, isto é, não tem princípio nem fim e está em constante actividade e mudança. Deve-se então compreender que as dimensões identificadas em determinado momento poderão não ser as mesmas algum tempo mais tarde, pelo que a pesquisa exploratória deverá ser sempre actualizada no momento do estudo.

Assim, a melhor solução para conhecer as dimensões relevantes na perspectiva do cliente e, mais tarde, desenvolver um inquérito de satisfação será recorrer quer fontes de informação internas (oriundas de questões operacionais) quer fontes de informação externas (oriundas das necessidades do cliente).

2.7.1. Pesquisa Exploratória

2.7.1.1. Fontes de informação internas

Os principais métodos baseados em fontes internas incluem a comunicação de clientes, as entrevistas a colaboradores e os momentos de verdade (técnica de incidentes críticos).

De seguida resume-se cada um destes métodos.

2.7.1.1.1. Comunicação de clientes

A comunicação através de cartas, *emails* ou telefonemas dos clientes constitui uma importante fonte de informação sobre as suas necessidades e exigências. Com efeito, apesar de ser uma informação obtida de forma fácil e gratuita para a empresa, é a informação mais difícil de resumir e utilizar. De facto, nas organizações cada departamento trata da comunicação consoante o tipo de cliente, raramente são gravadas as comunicações com o cliente ou mesmo registado qual o tipo de resolução ou a natureza da informação/reclamação. A solução mais prática passa então pela releitura de cartas recebidas e análise dos telefonemas, de forma a poder classificá-los consoante o assunto. Com o desenvolvimento informático, as aplicações acedem a esta informação e aplicam algumas formas de análise de conteúdo da comunicação tornando mais fácil a utilização deste método.

2.7.1.1.2. Entrevistas a colaboradores

Os colaboradores das empresas são uma boa fonte de informação sobre as necessidades e exigências dos clientes. Os empregados *front office* da organização podem dar informação relevante sobre os clientes, apesar de poderem também dar o seu próprio ponto de vista. Não desvalorizando este risco eminente, é sempre útil conhecer com os colaboradores, de diferentes níveis e departamentos, quais os aspectos que consideram que os clientes podem estar mais atentos.

Os responsáveis dos vários departamentos da empresa são também clientes dos estudos de satisfação pelo que é da maior importância obter as suas opiniões, bem como envolvê-los no desenvolvimento do inquérito. O melhor projecto de gestão da satisfação do cliente é aquele que obtém o apoio de todos os departamentos que se relacionam com o cliente.

Para conduzir as entrevistas aos colaboradores será útil enviar-lhes antecipadamente uma lista dos tópicos que serão abordados, direccionando-os para o objectivo principal - identificação das variáveis-chave na satisfação do cliente. Uma abordagem também interessante será administrar o questionário final de satisfação dos clientes aos colaboradores da empresa. Neste caso, pede-se que respondam da forma como pensam que os clientes responderão. O objectivo desta abordagem é confrontar os resultados obtidos por esta via, destacando as coincidências e discrepâncias entre as expectativas do colaborador e a opinião real dos clientes.

2.7.1.1.3. Técnica dos Incidentes Críticos

A técnica dos incidentes críticos foi pela primeira vez enunciada por Flanagan (1954). Um incidente crítico pode ser considerado um momento de interação, positivo ou negativo, que o cliente se recorda quando é questionado sobre o produto/serviço que recebeu. Trata-se de um exemplo do desempenho da organização na óptica do cliente, sendo que este se pronuncia sobre os aspectos com os quais teve ou tem contacto directo. Desta forma, torna-se claro que os incidentes críticos dizem respeito, normalmente, ao serviço recebido pelos colaboradores *front office* ou à qualidade do produto/serviço em causa.

Uma boa descrição de um incidente crítico para identificação das variáveis chave engloba duas características: ser específico (um único comportamento) e descritivo (em termos comportamentais).

Depois de Flanagan (1954) a técnica dos incidentes críticos foi popularizada por Bitner (1990). Segundo este autor, os incidentes críticos podem ser identificados através de uma sequência de quatro questões aos colaboradores:

1. Quando aconteceu o incidente?
2. Quais as circunstâncias específicas que conduziram a essa situação?
3. Que fizeram ou disseram a marca ou fornecedor ou os seus empregados?
4. O que o fez sentir particularmente satisfeito ou insatisfeito?

Da análise dos incidentes críticos resultam normalmente tabelas de frequências quer dos incidentes que conduzem a satisfação, quer dos incidentes que conduzem a insatisfação.

2.7.1.2. Fontes de informação externas

Os principais métodos de identificação de dimensões relevantes, baseados em fontes externas, centram-se nas entrevistas exploratórias individuais, nos grupos orientados (*focus group*) e na pesquisa bibliográfica.

2.7.1.2.1. Entrevistas exploratórias individuais

O objectivo das entrevistas exploratórias individuais é, como o próprio nome indica, explorar o ponto de vista do cliente, as suas emoções e perspectivas. Existem algumas características que fazem com que este tipo de entrevistas em profundidade se distinga de entrevistas normais. São elas (Guion, 2001):

Questões abertas – perguntas às quais o cliente não responde sim ou não mas explora o assunto;

Formato semi-estruturado – Embora seja necessário utilizar um guião pré-planeado para a entrevista, esta deve seguir naturalmente, baseando-se na informação do respondente. Não deverá ser encarado como um instrumento estático mas sim sempre em actualização. É mesmo habitual que as questões levantadas por um respondente sejam depois revistas no guião que conduz à entrevista seguinte;

Procurem compreensão e interpretação – o entrevistador deve tentar entender bem o que está a ouvir, procurando clarificar tudo aquilo que não entende;

Conversador – o entrevistador deve ter uma postura conversadora, sem no entanto abandonar o papel de ouvinte;

Gravar as respostas – as respostas serão gravadas ou deverão ser tiradas notas;

Gravar observações – observar e gravar comportamentos não verbais no momento que ocorram;

Gravar reflexões – Imediatamente a seguir à entrevista devem ser tiradas notas e feito o resumo das entrevistas.

O método de elaboração das entrevistas individuais é composto por quatro fases sequenciais que se apresentam na Figura 44 (Naumann & Giel, 1995):

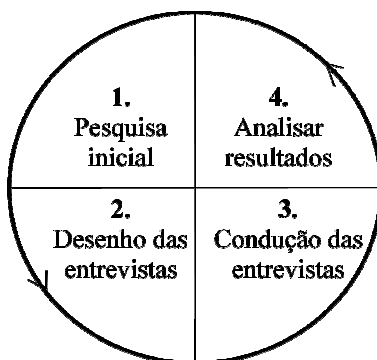


Figura 44 – Fases das entrevistas exploratórias individuais (Naumann & Giel, 1995)

- **Pesquisa Inicial**

O objectivo da pesquisa inicial é identificar os tópicos a serem aprofundados. A pesquisa inicial estabelece o âmbito da entrevista e os moldes do seu decorrer, de uma forma global. Nesta fase deverão ser definidos os tópicos a ser aprofundados.

Características do entrevistado: O entrevistado deve ser representativo da média dos clientes da organização. Não deve ser amigo/conhecido/familiar do entrevistador nem deve ter nenhum conhecimento específico ou outras características que o distingam dos clientes em geral.

Existem dois factores de grande importância na selecção dos inquiridos: comprometimento e relevância. Uma maneira de obter o comprometimento do entrevistado é informá-lo que as suas respostas terão um seguimento. Por outro lado, é muito importante que o tópico seja relevante para o entrevistado, para que as respostas obtidas tenham algum grau de profundidade. Desta forma, excluem-se destas entrevistas consumidores ocasionais ou excepcionais. Com relevância e comprometimento é provável que o cliente se envolva na entrevista, pelo que a qualidade das respostas tende a melhorar.

- **Desenho das entrevistas**

Após delineado o que se quer obter da entrevista é necessário “desenhar” como se pretende chegar a esse objectivo.

No guião da entrevista os tópicos estabelecidos na pesquisa inicial serão estruturados e agrupados em categorias mais amplas que serão depois sequenciadas de uma forma lógica. Uma entrevista desta natureza não é rígida nem se foca apenas nas questões do guião, contudo também não é uma conversa aberta e genérica com o cliente. Trata-se de um meio-termo entre estas duas situações.

A entrevista baseia-se num guião semi-estruturado em que o entrevistador tem definido o que quer perguntar ao cliente mas o modo como decorre a entrevista, a forma como são efectuadas as perguntas e a sua ordem são delineadas consoante as respostas do cliente. Neste sentido, o entrevistador tem de estar atento e tentar cobrir, do modo o mais alargado possível, os temas pretendidos qualquer que seja a sequência.

O guião é apenas uma base para a entrevista, não devendo ser utilizado como instrumento rígido, servindo apenas para orientar o entrevistador no sentido de manter a entrevista no

âmbito dos assuntos pretendidos, sem cortar ao entrevistado a espontaneidade dos seus raciocínios e das ligações naturais entre os temas. A sequência da entrevista parte normalmente de atributos mais abrangentes e mais amplos e avança para assuntos mais específicos.

Ao colocar primeiro as questões mais abrangentes e fáceis de responder consegue-se criar de início um à-vontade com o cliente, útil neste tipo de entrevistas em que se pretende aprofundar um tema. É também importante que se identifiquem os itens de seguimento para cada uma das questões – palavras-chave, contraste, categoria-processo e estímulos.

Um identificador do tipo palavra-chave pode incluir todos ou alguns dos atributos. Quando, por exemplo, um cliente indica que a “qualidade” é importante para ele, o entrevistador deve colocar uma questão de seguimento que esse atributo desencadeia “O que entende por qualidade?”.

Um identificador do tipo contraste seria o seguimento para uma questão inicial mais vasta. Se o termo “qualidade” surgir no discurso como atributo importante, mas desta vez referindo-se a um produto, o entrevistador deveria fazer uma pergunta do tipo: “Como compararia a qualidade do produto da marca A com o da marca B?”. Normalmente nesta situação o cliente acaba por descrever o que entende por qualidade do produto e fazer uma avaliação subjectiva das duas marcas. Ou seja, com um identificador tipo contraste o entrevistador consegue dirigir a entrevista de uma questão mais abrangente (“Quais são os atributos-chave?”) para uma mais específica (“Como compara os dois produtos em relação a esse atributo?”).

Um identificador do tipo categoria seria o seguimento para uma questão ampla do tipo “Quais são os atributos importantes que usaria na avaliação do produto X?”. Uma vez gerada a lista de atributos é pedido ao cliente que agrupe os atributos no número de categorias que desejar. Este procedimento permite identificar como o entrevistado percebe as relações entre atributos. Seguidamente poderia tentar-se entender melhor quais os critérios que usou para fazer tal agrupamento.

Um identificador do tipo processo é também o seguimento para uma questão mais abrangente. Neste caso pode perguntar-se “Como é que a sua empresa chegou à decisão final nesse assunto?”. O objectivo deste tipo de identificadores é analisar como os atributos são avaliados.

Um identificador do tipo estímulos envolve a utilização de suportes (fotografia, vídeos, anúncios, produtos). Estes estímulos podem levar a que se encerre ou abra uma categoria de atributos na discussão.

As entrevistas exploratórias são normalmente demoradas e envolvem grande capacidade intelectual do entrevistado. Neste sentido, o planeamento cuidadoso das questões e uma sequência bem estruturada aumentam o rendimento que se obtém da entrevista.

- **Condução das entrevistas**

No processo de condução das entrevistas, o entrevistador deve estabelecer uma conversa fluida com o inquirido. Desta forma, preferencialmente não deve tirar notas mas sim gravar a entrevista (vídeo ou apenas som). No caso do inquirido não permitir a gravação deverá ser utilizado um terceiro elemento, o “anotador”, que tira notas textuais durante a entrevista.

As opiniões divergem quando se aborda o assunto de levar as questões que se pretendem abordar numa lista visível para o inquirido. Esta situação, segundo uma corrente de opiniões, pode inibir o fluxo da discussão, já que o entrevistado vai sempre estar à espera da questão seguinte e controlar o seu progresso ao longo da lista de questões. Segundo outro conjunto de autores, com uma lista de questões há maior concordância entre entrevistas e a probabilidade do entrevistador se esquecer de alguma questão é mais reduzida.

Características do entrevistador: O momento inicial da entrevista é bastante decisivo, devendo o entrevistador tentar ao máximo estabelecer uma atmosfera de confiança e “quebrar o gelo”.

O entrevistador deve também ser sensível às palavras-chave, padrões de resposta e relações entre as entrevistas e mesmo à própria entrevista. Por exemplo, uma mudança brusca de tópicos poderá indicar que o entrevistado não quer aprofundar muito determinado assunto.

Uma das discussões sobre o tipo de entrevistador a utilizar está relacionado com o facto de este dever ser um elemento externo ou um elemento da própria organização. A decisão deve ter em consideração alguns aspectos:

- Um entrevistador externo à partida será mais objectivo o que trará mais credibilidade aos resultados da entrevista. De facto, poder-se-ão conseguir respostas mais sinceras por

parte do entrevistado que poderia sentir alguma relutância em expor a sua verdadeira opinião com um elemento da empresa, especialmente se esta for negativa;

- Um elemento da empresa poderá ser aconselhável quando se tratam de produtos mais complexos ou quando não se entrevista um consumidor final. Facilmente se entende que, no decorrer da entrevista, pode ser necessário que o entrevistador detenha mais informação sobre o produto. Por outro lado, os clientes podem também sentir mais segurança em falar com um elemento da empresa porque acreditam que as alterações que estão a sugerir sejam realmente postas em prática.

O entrevistador deve ser uma pessoa com “mente aberta”, ser socialmente sensível e adaptável. Desta forma, o entrevistador não deve ter quaisquer preconceitos quanto aos resultados da entrevista, deve ser socialmente sensível às pistas verbais e não verbais e sensível a assuntos que o cliente sente dificuldades em discutir. Adicionalmente, deverá ter presente que cada entrevista tem as suas individualidades e que a abordagem que resultou num caso pode não resultar noutra, portanto deve ser capaz de alterar o estilo da entrevista para se adaptar ao estilo do cliente.

- **Analisar resultados**

A análise dos resultados, isto é, o resumo da entrevista deverá ser elaborada imediatamente após a entrevista. Desta análise devem resultar palavras-chave e comentários que indicam as percepções do cliente. A análise do conteúdo das entrevistas é depois feita em quatro etapas: Transcrição integral do material, Pré-análise, Exploração do material e tratamento dos resultados e Interpretação. Por outro lado, deverá ser efectuado um relatório final, que para além de agregar as sínteses das várias entrevistas mostre também uma síntese global das ideias dos diversos entrevistados.

Concluindo, a utilização desta metodologia implica alguns cuidados na medida em que, devido ao pequeno tamanho da amostra em causa, as extrapolações podem levar a enviesamentos nos resultados. Por outro lado, a interpretação das “vozes dos clientes” (informação qualitativa) torna-se por vezes complexa de analisar. Contudo, quando bem estruturadas, planeadas e conduzidas as entrevistas exploratórias trazem informação bastante útil relativamente aos atributos mais valorizados para o cliente.

2.7.1.2.2. Grupos orientados / Customer listening groups / Focus groups

Os grupos orientados consistem num conjunto de clientes que se juntam para discutir e identificar necessidades, exigências e expectativas e, em alguns casos, atributos a considerar num estudo de satisfação do cliente. Normalmente estes grupos são constituídos por 8 a 12 elementos.

A forma de selecção dos clientes não é normalmente aleatória baseando-se em critérios bem definidos: o seu valor enquanto cliente, a capacidade para expor as ideias com clareza, etc. Este facto leva a que as conclusões que se extraem das reuniões devam ser testadas antes de aplicadas.

Alguns exemplos de aplicação desta técnica são: *brainstorming* (com ideias de previsão de cenários futuros), definir satisfação, estabelecer preços face à qualidade, testar publicidade ou produtos, etc.

Uma das vantagens deste tipo de abordagem face às entrevistas individuais é que a dinâmica de grupo pode despertar nos clientes novas ideias, contudo apresenta também a desvantagem de distorcer a opinião própria do cliente.

2.7.1.2.3. Pesquisa Bibliográfica

Até aqui resumiram-se alguns métodos para identificar empiricamente os determinantes da satisfação do cliente. Existem, no entanto, na literatura alguns autores que já identificaram algumas dimensões relevantes e transversais a vários sectores de actividade e que podem servir de ponto de partida para uma análise mais detalhada.

A pesquisa bibliográfica deve iniciar-se com outros estudos que tenham sido realizados sobre o mesmo sector de actividade, os quais devem ser completados com a pesquisa em revistas científicas que discutam aplicações à área em estudo. Por outro lado, torna-se bastante útil o recurso a modelos que identifiquem as dimensões relevantes para a medição da qualidade de serviço e satisfação do cliente.

2.7.2. Redução da lista de dimensões

Se os mecanismos referidos na pesquisa exploratória forem bem sucedidos, no final do processo será obtida uma lista extensa de atributos. Esta lista deverá ser reduzida de forma a

eliminar qualquer redundância e a focar o estudo nos atributos importantes. De referir que o uso de variáveis redundantes ou pouco relevantes para o objectivo do estudo conduzem a um questionário demasiado extenso e, conseqüentemente, a um custo e tempo envolvidos elevados e, por outro lado, à fraca qualidade das respostas obtidas.

Existem basicamente dois métodos de reduzir ou simplificar a lista de atributos: Método do Julgamento e Método Estatístico.

2.7.2.1. Métodos baseados no julgamento

O julgamento é provavelmente o método menos satisfatório para reduzir a lista de atributos. De facto, no processo de identificação dos atributos o cliente intervém com vista a reduzir os enviesamentos causados pela visão interna dos fornecedores do serviço/produto. Assim não fará muito sentido recorrer novamente a juízos internos para reduzir a lista de atributos. Contudo, segundo Coelho e Vilares (2005b), é sempre necessário recorrer ao julgamento interno, não só como substituto dos métodos estatísticos mas sobretudo para analisar os resultados de tais métodos. Os colaboradores da organização deverão rever a lista de atributos e sugerir que sejam eliminados aqueles que considerem irrelevantes ou redundantes, justificando sempre a sua posição.

Adicionalmente, o julgamento pode também ser feito por grupos orientados de clientes. Neste caso, o grupo recebe a lista de atributos agrupados por categoria, sem qualquer ordenação. É então pedido que efectuem uma ordenação dos atributos de cada categoria. De seguida, o grupo deverá reduzir a lista de atributos àqueles a que foi atribuída maior importância, independentemente da categoria onde se encontram. O resultado deste processo deve ser confrontado e conciliado com a selecção produzida, de uma forma independente, por colaboradores da organização.

2.7.2.2. Métodos Estatísticos

No âmbito da redução da lista de atributos, os métodos estatísticos mais utilizados são a análise factorial e a análise de clusters.

a) Análise factorial

A análise factorial é uma técnica estatística que permite identificar correlações entre uma lista de variáveis. São criados factores que agrupam variáveis correlacionadas entre si e que dizem respeito normalmente a uma mesma área de análise. Entre cada uma das variáveis e os diferentes factores são produzidos coeficientes de correlação. Quando duas ou mais variáveis têm uma elevada correlação com o mesmo factor, existe evidência de que estão redundantes (a representar a mesma realidade), pelo que podem ser eliminadas sem perda de capacidade explicativa.

A realização de uma análise factorial implica necessariamente que seja feita uma versão preliminar do questionário de satisfação aos clientes (com a totalidade das variáveis identificadas) que é depois aplicada a uma amostra aleatória com uma dimensão não inferior ao número de variáveis em análise.

b) Análise de *clusters*

Apesar de terem o mesmo objectivo - reduzir a lista de atributos obtida - a análise de *clusters* e a análise factorial têm perspectivas diferentes. Na análise factorial, cada variável original é entendida como uma componente de outra variável, o “factor”. Na análise de *clusters* as variáveis originais são tratadas de forma independente e procuram-se encontrar semelhanças/dissemelhanças entre elas, não sendo portanto produzidos quaisquer factores adicionais. Existem dois métodos de análise de *clusters*: hierárquico e não hierárquico. Geralmente na redução da lista de atributos são utilizados os métodos hierárquicos através da utilização de um dendograma (árvore de semelhanças). Esta análise hierárquica começa por agregar as duas variáveis mais semelhantes e, em cada nova etapa, são agregadas as duas mais semelhantes seguintes.

De referir que, quer numa análise quer noutra, aparecerão grupos de variáveis que evidenciam redundância entre si. Desta forma, existe sempre julgamento humano no sentido de seleccionar as variáveis de cada grupo que deverão ser eliminadas ou não. Esta escolha pode, por exemplo, recair sobre a eliminação de variáveis que tenham originado maiores dificuldades de resposta, menor taxa de resposta, que tenham menos significado ou que sejam de difícil operacionalidade.

2.8 Dimensões de Qualidade de Serviço Gerais

Na secção anterior apresentaram-se alguns métodos para obtenção das dimensões relevantes na qualidade de serviço. Uma das possibilidades de obtenção das dimensões de Qualidade de Serviço é o recurso à pesquisa bibliográfica. De seguida resumem-se as dimensões de qualidade de serviço sugeridas por alguns autores na literatura.

2.8.1. Pesquisa Bibliográfica

2.8.1.1 Perspectiva de Parasuraman et al. (1985)

Em 1985, Parasuraman et al. (1985) identificaram três características básicas na qualidade dos serviços:

- 1) A qualidade dos serviços é mais difícil de avaliar do que a qualidade dos bens;
- 2) A percepção de qualidade em serviços resulta da comparação das expectativas dos consumidores com a *performance* alcançada pelo serviço;
- 3) As avaliações de qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, dependem também do processo de prestação do mesmo.

Foi com base nestas características, em especial a da alínea b, que os autores desenvolveram o seu modelo conceptual de qualidade dos serviços - modelo de *gaps* apresentado no ponto 2.6.1.4.

Na pesquisa que desenvolveram com os gestores e consumidores, no sentido de identificar os atributos-chave da qualidade de serviço, obtiveram um conjunto de 10 dimensões:

- **Tangibilidade:** Envolve a física da prestação do serviço, incluindo instalações, equipamentos e pessoal;
- **Fiabilidade:** Capacidade da organização fornecer com precisão um serviço;
- **Capacidade de resposta:** Vontade de apoiar os clientes e de lhes fornecer uma resposta rápida;
- **Competência:** Posse do conhecimento e das capacidades requeridas;
- **Cortesia:** Polidez, respeito, consideração e simpatia do pessoal;
- **Credibilidade:** Confiança e honestidade do prestador de serviço;
- **Segurança:** Livre de perigo, risco ou dúvida;

- **Acessibilidade:** Proximidade e facilidade de contacto;
- **Capacidade de comunicação:** Manter os clientes informados numa linguagem que entendam e ouvir as suas questões e sugestões;
- **Conhecimento do cliente:** Investir no conhecimento dos clientes e nas suas necessidades particulares.

2.8.1.2 Perspectiva de Parasuraman et al. (1988, 1991)

Três anos mais tarde, tendo por base as 10 dimensões da qualidade, Parasuraman et al. (1988) desenvolveram um questionário com 97 itens que designaram por escala (ou instrumento) SERVQUAL. A refinação destes itens permitiu em 1991 alcançar cinco dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens:

- **Fiabilidade:** capacidade para desempenhar o serviço prometido de forma rigorosa e digna de confiança
 - Realiza tudo o que promete;
 - Mostra interesse sincero na resolução dos problemas do cliente;
 - Presta o serviço bem à primeira tentativa;
 - Fornece o serviço no momento em relação ao qual se comprometeu;
 - Mantém os registos actualizados.
- **Tangibilidade:** Envolve a física da prestação do serviço, incluindo instalações, equipamento, pessoal, representações físicas do serviço (ex: cartão de crédito ou extracto bancário) e outros clientes dentro das instalações
 - Equipamento actualizado;
 - Aparência das instalações físicas;
 - Aparência dos empregados;
 - Aparência dos materiais.
- **Capacidade de Resposta:** diz respeito à vontade e empenho em ajudar e à prontidão na prestação do serviço (evitar a perda de tempo)
 - Informa quando o serviço vai ser realizado;
 - Fornece o serviço com rapidez;
 - Tem sempre vontade de ajudar;
 - Nunca está demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes.

- **Garantia:** refere-se aos conhecimentos e cortesia dos funcionários e à sua capacidade para inspirar confiança, transmitir segurança e assegurar confidencialidade. Inclui as dimensões da competência, cortesia, segurança, credibilidade e comunicação
 - Os empregados são confiáveis;
 - O cliente sente-se seguro nas suas transacções com os empregados;
 - Trato sempre com cortesia;
 - Tem os conhecimentos necessários para responder às questões colocadas.
- **Empatia:** está relacionada com a prestação de uma atenção individualizada e solícita ao cliente, incluindo ainda a proximidade e facilidade de contacto (tempo de espera, horas de funcionamento, localização de instalações), a compreensão das necessidades do cliente e a manutenção dos canais de comunicação. Integra as dimensões de acessibilidade e conhecimento do cliente
 - Os empregados prestam uma atenção personalizada;
 - Fornece uma atenção individualizada;
 - Tem um horário de funcionamento conveniente;
 - Tem em conta os melhores interesses do cliente;
 - Os empregados compreendem as necessidades específicas do cliente.

2.8.1.3 Perspectiva de Haywood-Farmer (1988)

Haywood-Farmer (1988) considera que uma empresa de serviços tem elevada qualidade se conhece as preferências e expectativas dos clientes de forma consistente. Segundo este autor, a separação de atributos em vários grupos é o primeiro passo para o desenvolvimento de um modelo de qualidade de serviço. Em geral, os serviços envolvem três atributos básicos: instalações físicas, processos e procedimentos; aspectos comportamentais e de convivência; e opiniões sobre os profissionais. Cada atributo é composto por vários factores:

- **Instalações, processos e procedimentos:**

Localização, Layout, Decoração, Tamanho, Fiabilidade, Fluxo processual, Ponderação de capacidades, Fluxo de controlo, Flexibilidade dos processos, Actualidade, Rapidez, Gama de serviços oferecidos, Comunicação

- **Aspectos Comportamentais e de Convivência:**

Actualidade, Rapidez, Comunicações (verbais, não-verbais), Cortesia, Cordialidade, Tacto, Atitude, Tom de voz, Vestuário, Asseio, Educação, Atenção, Antecipação, Tratamento de reclamações, Resolução de problemas

- **Opiniões sobre os Profissionais:**

Diagnóstico, Conselhos, Orientações, Inovação, Honestidade, Confidencialidade, Flexibilidade, Discrição, Conhecimentos e Experiência.

2.8.1.4 Perspectiva de Ghobadian et al. (1994)

Estes autores propõem uma versão modificada dos determinantes da qualidade de serviço propostos por Parasuraman et al. (1985), apresentando 11 dimensões:

- **Fiabilidade:** a capacidade de fornecer o serviço prometido no tempo com precisão;
- **Capacidade de resposta:** forma de lidar eficazmente com as reclamações e prontidão do serviço;
- **Personalização:** vontade e capacidade de adaptar o serviço às necessidades do cliente;
- **Credibilidade:** medida em que o serviço é credível e confiável. O nome do fornecedor do serviço e a reputação, bem como as características pessoais dos funcionários *front-office* contribuem para a credibilidade;
- **Competência:** os funcionários deverão possuir as qualificações necessárias, conhecimentos e informações para executar o serviço de forma eficaz;
- **Acessibilidade:** facilidade de contacto e proximidade;
- **Cortesia:** cortesia, respeito, consideração e amabilidade demonstradas aos clientes durante o contacto com os funcionários;
- **Segurança:** ausência de perigo, risco e dúvidas. Envolve a segurança física, a confidencialidade e a segurança financeira;
- **Comunicação:** manter os clientes informados sobre o serviço através de uma linguagem que possam eles compreender e ouvir os clientes;
- **Aspectos tangíveis:** incluem a forma de disponibilizar os produtos, as condições físicas dos edifícios e do ambiente envolvente, a aparência dos funcionários, o estado dos equipamentos;

- **Compreensão/conhecimento do cliente:** trata-se de tentar compreender as necessidades do cliente e a especificidade dos seus pedidos, fornecer atenção individualizada e reconhecer os clientes regulares.

2.8.1.5 Perspectiva de Gronroos (2007)

Gronroos (2007) estabelece o que designa por “sete critérios para uma boa qualidade de serviço apercebida” integrando os determinantes utilizados na escala SERVQUAL e outros estudos conceptuais e empíricos. Desta lista resultam dimensões de qualidade técnica (profissionalismo e experiência), de imagem (reputação e credibilidade) e de qualidade funcional (atitude e comportamento, acessibilidade e flexibilidade, fidelidade e fidedignidade, adaptação do serviço e envolvente física).

- **Profissionalismo e Experiência:**

Os clientes apercebem-se de que os fornecedores do serviço, empregados, sistemas operacionais e recursos físicos têm os conhecimentos e a experiência necessária para resolver os seus problemas.

- **Atitude e Comportamento:**

Os clientes sentem que os empregados (colaboradores de contacto com o cliente) preocupam-se com eles e estão interessados em resolver os seus problemas de forma simpática e espontânea.

- **Acessibilidade e Flexibilidade:**

Os clientes sentem que os fornecedores, a sua localização, horário de abertura, seus empregados e sistemas operacionais foram desenvolvidos e funcionam para que seja fácil aceder ao serviço e estão preparados para se ajustar aos pedidos e desejos do cliente de modo flexível.

- **Fiabilidade e Fidedignidade:**

Os clientes sabem que tudo o que seja feito ou acordado com eles é cumprido pelo fornecedor, empregados e sistemas, mantendo as promessas feitas e executando as operações tendo em conta os melhores interesses do cliente.

- Adaptação do serviço:

Os clientes acreditam que, se algo correr mal ou algo imprevisível acontecer, o fornecedor do serviço agirá de imediato para manter o controlo da situação e encontrar uma nova e aceitável solução.

- Envolvente Física:

Os clientes sentem que a envolvente física e o ambiente onde se presta o serviço é suportado por uma boa experiência ao nível do processo de serviço ao cliente.

- Reputação e Credibilidade:

Os clientes acreditam que o negócio de venda do serviço é de confiança, que é dado o devido valor ao dinheiro pago e que, para além disso, a noção de bom desempenho pode ser partilhada entre clientes e fornecedor.

2.8.2. Resumo das Dimensões de Qualidade de Serviço Gerais

Na Tabela 2 resumem-se as dimensões de qualidade de serviço aplicáveis à maior parte dos serviços.

Tabela 2 – Dimensões da qualidade de serviço gerais: quadro comparativo

Parasuraman et al., 1985	Parasuraman et al., 1988, 1991	Haywood-Farmer 1988	Ghobadian et al, 1994	Gronroos 2007
Cortesia	Garantia	Cordialidade	Cortesia	Atitudes e Comportamento
Segurança	Garantia	Confidencialidade	Segurança	-
Tangíveis	Tangíveis	Localização Asseio	Tangíveis	Envolvente física
Resposta	Resposta	Atenção	Capacidade de resposta	-
Acesso	Empatia	-	Acessibilidade	Acessibilidade
Comunicação	Garantia	Comunicação	Comunicação	-
Compreensão	Empatia	-	Compreensão/ Conhecimento do cliente Personalização	Flexibilidade
Competência	Garantia	Conhecimentos	Competência	Profissionalismo e Experiência Adaptação do serviço
Fiabilidade	Fiabilidade	Fiabilidade	Fiabilidade	Fiabilidade
Credibilidade	Garantia	Honestidade	Credibilidade	Reputação e Credibilidade Fidedignidade

2.9 Metodologias de avaliação da qualidade de serviço

De forma a conhecerem a satisfação dos seus clientes e o nível de qualidade do serviço que prestam, as empresas recorrem a alguns indicadores comuns de gestão que, no entanto, por si só, podem não traduzir a realidade - volume de negócio, número de reclamações de clientes e cartas de agradecimento espontâneas. Não sendo totalmente expressivos será útil que, para além destes resultados, se conheçam as razões de satisfação/insatisfação dos clientes através, por exemplo, de entrevistas em profundidade e/ou *focus-groups*.

Contudo, os dados resultantes desta análise qualitativa não permitem a comparação de resultados, quer entre instituições quer ao longo do tempo, sendo necessário utilizar técnicas quantitativas como, por exemplo, os inquéritos de satisfação e os estudos cliente mistério. Estas duas ferramentas são os métodos universalmente utilizados e que permitem às empresas, por um lado, saber se o serviço prestado agrada ou não aos seus clientes e, por outro lado, se o serviço prestado segue ou não as especificações definidas pela organização. Neste sentido, dão a conhecer a visão interna e externa da empresa e apontam caminhos de melhoria da qualidade do serviço prestado em duas vertentes diferentes mas complementares – pretende-se que os clientes sejam atendidos consoante o que a empresa define como boas práticas de atendimento e, conseqüentemente, que fiquem satisfeitos com o serviço que recebem.

2.9.1 Inquéritos de Satisfação dos Clientes

A função principal dos inquéritos de satisfação é determinar qual o nível de satisfação dos clientes com os diferentes parâmetros do produto/serviço. Estes instrumentos são bastante utilizados uma vez que permitem a comparação dos resultados ao longo dos anos bem como a comparação com a concorrência. Os inquéritos fornecem informação sobre a percepção que os clientes têm da qualidade dos produtos/serviços e podem servir para posicionar a empresa face à concorrência.

Os questionários devem ter um intervalo de, no máximo, um ano porque após esse tempo os clientes não se recordam das suas experiências ou sentimentos em relação ao produto/serviço (Kessler, 1996).

Kessler (1996) define alguns passos básicos na elaboração de um questionário de satisfação do cliente, apresentados na Figura 45.

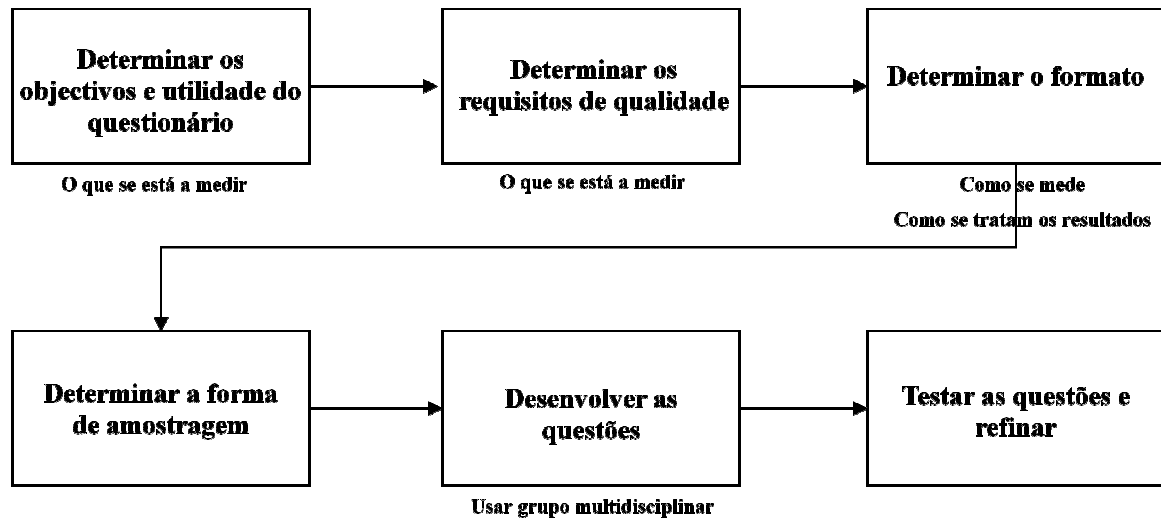


Figura 45 – Etapas na construção de um questionário (Kessler, 1996)

A definição das questões é um ponto-chave para o sucesso na informação resultante do questionário. Assim, deve procurar-se saber junto dos clientes quais as questões que eles gostariam de ver no inquérito. Apesar dos questionários deverem ser adaptados aos diferentes segmentos de mercado, haverá que manter um determinado número de questões em comum que permitam determinar a satisfação global.

Qualquer questionário constitui uma ferramenta de comunicação bilateral (Naumann & Giel, 1995): a empresa comunica ao cliente um requisito para informação e o cliente comunica à empresa uma resposta. Na Figura 46 explica-se este processo de comunicação tendo em conta 8 passos consequentes e fundamentais.

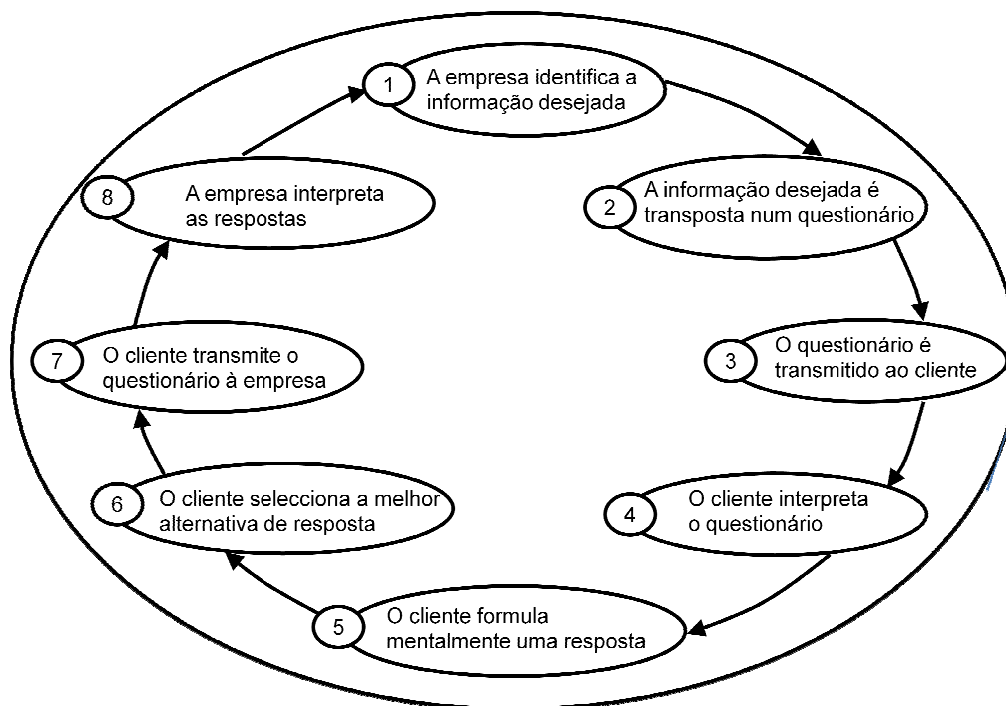


Figura 46 – O questionário como ferramenta bilateral (Naumann & Giel, 1995)

O primeiro passo (passo 1) consiste na identificação de objectivos e de necessidades de informação. Estes objectivos podem ser traduzidos em linguagem claramente entendida pelo cliente através de um questionário (passo 2). O passo 3 está relacionado com a selecção da amostra, isto é, em fazer chegar o questionário aos clientes certos. O passo 4 é bastante importante porque é a interpretação que o cliente faz do questionário, seja ele escrito, telefónico ou postal. Nesta fase o cliente vai observar a documentação ou ouvir a introdução telefónica e tentar concluir quanto tempo demorará a resposta, que vantagens poderá obter, qual o grau de dificuldade das questões, etc. Após a descodificação do questionário (passo 5) o cliente procura formular uma resposta, pelo que é fundamental que interprete as questões da mesma forma que a equipa que as formulou. Na etapa 6 o cliente tem de adaptar uma resposta mental às possibilidades de resposta que lhe são dadas a escolher e, de seguida, devolve o questionário à empresa (passo 7) que procura interpretar as respostas (passo 8).

A construção de um questionário envolve duas grandes áreas em termos de organização: a macro-estrutura e a micro-estrutura (P. S. Coelho & M. J. Vilares, 2005). A macro-estrutura refere-se à organização geral do questionário e ao fluxo da entrevista e a micro-estrutura diz respeito à concepção de questões individuais.

Macro-estrutura

Existem duas abordagens quanto à informação a fornecer aos entrevistados em relação ao questionário. Se, por um lado, defende-se que deverá ser fornecido o mínimo de informação aos entrevistados, de forma a evitar enviesamentos dos resultados por parte dos clientes que têm à partida uma dada opinião, por outro lado, há quem defenda a total transparência com os clientes de forma a evitar suposições incorrectas e, conseqüentemente, enviesamento dos resultados.

Como já foi referido, os questionários constituem fontes de comunicação da empresa com os seus clientes e, como tal, a sua forma ou aparência é bastante importante.

Um questionário é normalmente constituído por três partes: introdução, corpo principal e conclusão, partindo de perguntas de natureza mais global para perguntas de natureza mais específica.

Micro-estrutura

É fundamental ter a certeza de que cada questão introduzida no questionário é absolutamente necessária para o estudo, e de que a informação que se pretende obter não pode ser recolhida através de bases de dados já existentes.

Existem quatro tipos de questões possíveis, consoante os objectivos: as que recolhem informação factual; as que medem atitudes; as que procuram prever comportamentos; e as relativas a variáveis sócio-demográficas.

Por outro lado, as questões num questionário podem dividir-se em três grupos: *questões fechadas* (para as quais é dada ao inquirido uma lista de respostas possíveis para ele optar), *questões abertas* (para as quais não é dado ao inquirido qualquer conjunto de respostas possíveis para ele optar) e *questões semi-abertas* (em que é dado ao inquirido uma lista de respostas possíveis para ele optar mas também é permitida uma resposta que não se enquadre nessas categorias).

As *questões abertas* têm a vantagem de permitir ao investigador obter respostas inesperadas e, com isso, conhecer de forma mais precisa os pontos de vista do entrevistado. Adicionalmente, podem ser úteis quando a opção por uma questão fechada implique a criação de uma lista demasiado extensa de opções.

As *questões fechadas* podem facilitar a resposta ao inquirido e facilitar o tratamento dos resultados ao investigador. Com as *questões abertas* obtêm-se respostas por vezes muito vagas e difíceis de tratar estatisticamente.

A escala das respostas corresponde a uma representação gráfica, numérica ou verbal das respostas possíveis. A utilização de escalas facilita o processo de recolha de dados permitindo obter informação sobre a ordem ou magnitude das variáveis observadas. Podem ser identificadas quatro tipos de escalas de medição: nominais, ordinais, de intervalo e de razão.

As escalas nominais não implicam qualquer magnitude ou ordem (ex. “feminino” ou “masculino”); as escalas ordinais permitem medir ordem e normalmente são utilizadas para ordenar um conjunto de atributos de acordo com uma dada característica (ex. importância, qualidade, preferência); as escalas intervalares distinguem-se das ordinais pelo facto dos intervalos entre as modalidades de resposta terem significado (ex. escalas de 1 (muito má) a 10 (muito boa)); as escalas de razão apresentam um zero absoluto e são usadas em questões sobre factos (ex. idade, antiguidade, preços, etc).

Existem diversos tipos de entrevistas que podem ser utilizados num estudo de satisfação do cliente. As mais conhecidas são as entrevistas pessoais, as entrevistas telefónicas e as entrevistas postais. Para escolher a forma de recolha de dados é necessário ter em conta o tópico em estudo, os recursos disponíveis, a amostra e as suas características.

Um inquérito realizado por entrevista pessoal permite a utilização de questões mais complexas e melhor explicadas e podem ser mais longos do que nos restantes casos. Normalmente, conseguem-se taxas de resposta elevadas mas os custos são mais elevados do que as restantes alternativas e o processo é mais moroso.

Os inquéritos realizados telefonicamente são menos dispendiosos do que nos realizados pessoalmente e o tempo dispendido na recolha de dados é também menor. Este método é a opção mais frequentemente utilizada para a recolha de dados dos estudos de satisfação do cliente. O principal inconveniente passa pela impossibilidade de apresentar aos clientes materiais de apoio ao questionário, o que limita a sua complexidade. Por outro lado, a duração da entrevista telefónica é, em geral, menor do que a que poderia ser conseguida através de entrevista pessoal. Actualmente, grande parte das entrevistas telefónicas são assistidas por computador (CATI). Estes sistemas administram automaticamente todos os

filtros, permitem automaticamente validações em tempo real e a produção de relatórios com toda a actividade.

Os inquéritos via postal permite reduzir ainda mais os custos do que as alternativas anteriores e utilizar ainda menos recursos humanos na equipa. Este método permite a utilização de suportes visuais mas o desenho das questões tem de ser ainda mais rigoroso pois não há qualquer hipótese de clarificação. Permite também colocar questões com categorias de resposta mais complexas e mais tempo ao entrevistado para ponderar as suas respostas. Neste caso, as questões abertas perdem a utilidade e as taxas de resposta são geralmente as mais baixas.

As taxas de resposta nos estudos de satisfação têm vindo a sofrer um declínio o que pode ser atribuído ao facto das respostas dadas pelos clientes não terem habitualmente um retorno. Assim, o promotor do estudo deve agradecer a participação dos clientes e manifestar a intenção de melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços e da satisfação dos seus clientes.

O pré-teste é uma etapa fundamental para verificar a adequação do questionário. Para este teste piloto é importante usar um grupo representativo de clientes para garantir que as questões são claramente compreendidas por todos e que estão estruturadas de forma neutra. Haverá que testar a variação das respostas, o significado das perguntas, o nível de dificuldade das questões, a sequência das questões, a funcionalidade dos filtros e a duração do questionário. Adicionalmente, a implementação do questionário deve ser feita de forma proactiva com o objectivo de maximizar a taxa de resposta.

Existem algumas linhas gerais que são relevantes quando se desenvolve um questionário: ser simples, ser específico, tornar as respostas manejáveis, ser lógico e possibilitar a opção não sabe/não responde.

Na construção de um questionário haverá que ter a preocupação de torná-lo simples e conciso em todos os aspectos, na introdução, na direcção que segue, nas palavras escolhidas e na escala. Quanto maior a complexidade, maior também o desinteresse e a confusão por parte do respondente. Para questões escritas uma regra será não exceder as 20 palavras; para questões verbais não são aceites questões muito longas. Por outro lado, devem evitar-se palavras complexas, técnicas ou ambíguas.

Cada questão deve ser o mais específica possível pelo que uma regra bastante comum é o uso de um conceito por questão.

O respondente deve ser capaz de responder ao que lhe é pedido. Se forem necessários cálculos as questões devem ser colocadas da forma o mais simples possível, em separado, e os investigadores devem depois proceder a esses mesmos cálculos.

O questionário deve ser pensado como um funil e, como tal, deve existir uma transição lógica desde a introdução até à última questão. As questões de mais fácil resposta devem vir inicialmente e só depois se seguem as questões mais específicas, detalhadas e sensíveis. Devem existir filtros para evitar que os respondentes sejam sujeitos a questões irrelevantes. As questões relacionadas devem ser agrupadas em segmentos distintos com uma frase de transição a separá-los.

Quando se pretende precisão nos dados dos respondentes deve ser incluída na resposta a categoria Não sabe/Não responde. Contudo, este tipo de respostas são menos confiáveis e podem distorcer os resultados globais, se um padrão consistente de resposta for compartilhado pelos respondentes.

Os inquéritos, apesar de darem pistas importantes às empresas para otimizar o serviço, não vão, por vezes, a um nível operacional que possibilite actuar directamente sobre as variáveis. Por outro lado, os inquéritos de satisfação dão como resultado a qualidade percebida pelos clientes mas a actuação da empresa incidirá sobre a qualidade técnica o que poderá não ir ao encontro do que o cliente espera. Outro aspecto crítico tem a ver com o facto de geralmente os clientes não se lembrarem do detalhe do processo e, quando estão a avaliar, apenas se referem à impressão geral do serviço que lhes foi prestado. Para complementar a informação resultante dos questionários poder-se-ão utilizar outras ferramentas como, por exemplo, analisar situações críticas (reclamações) e recorrer a estudos cliente mistério (P. S. Coelho & M. J. Vilares, 2005).

2.9.2 Estudos Cliente Mistério

Os estudos cliente mistério recorrem a pessoas treinadas, que agem como consumidores normais, mas que observam o que corre bem e aquilo que pode ser melhorado pela empresa.

Os auditores são formados e conhecem bem os processos da empresa que vão estudar, pelo que estão aptos a medir as falhas mais críticas na qualidade do serviço. Assim, estes estudos

têm de ser muito bem desenvolvidos e ter em conta os seguintes aspectos (Hesselink & Van der Wiele, 2003): 1) desenho do processo (objectivo, frequência e resultados); 2) recolha de dados; 3) auditores clientes mistério e 4) reporte de resultados.

1) Desenho do processo

O primeiro passo do estudo é definir os objectivos. Estes objectivos têm de ser transparentes e detalhados no guião de verificação utilizado para medir o serviço prestado. A lista tem de ser desenvolvida, por exemplo, estudando o processo em causa e prestando atenção às possíveis falhas, a reclamações feitas anteriormente e a resultados dos inquéritos de satisfação a clientes. As questões específicas em relação à qualidade do serviço têm de ser formuladas pela organização e devem ter em conta o posicionamento estratégico da organização no mercado.

Na maioria das situações resulta melhor efectuar “visitas” mistério a um local ao longo de um certo período de tempo e, por outro lado, realizar as “visitas” em horários diferentes. Esta medida permitirá reduzir o efeito de situações especiais e verificar melhorias feitas após os resultados da primeira visita.

2) Recolha de dados

A recolha de informações tem de estar ligada à situação específica e à estratégia da organização. A lista deve cobrir não só a qualidade do serviço, mas também deve reflectir os principais indicadores de desempenho definidos pela organização.

3) Auditores Clientes Mistério

Os clientes mistério devem ser independentes, críticos, objectivos e anónimos. Embora os colaboradores tenham de ser informados da existência deste estudo na empresa, com o intuito de melhorar a qualidade do serviço, não deverão ser avisados sobre o dia e a hora em que a visita terá lugar.

Os clientes mistério necessitam de formação, quer genérica sobre este tipo de estudos quer mais específica sobre a situação que vão estudar, e do contexto em que as visitas terão lugar.

4) Reporte de resultados

Em geral, existe uma necessidade de retorno dos resultados do cliente mistério para as áreas de gestão, o mais rapidamente possível após a visita.

A recolha de dados nestes estudos não se limita às dimensões básicas da qualidade do serviço, mas reflecte a visão e missão da empresa visto que é ela que define os critérios de avaliação. A recolha de dados é desta forma independente, crítica, objectiva e anónima. Contudo, no guião de requisitos deverá existir uma parte em que o auditor possa registar a sua opinião sobre a visita (Hesselink & Van der Wiele, 2003).

Leeds (1992) propõe um guião cliente mistério com algumas questões organizadas por temas:

Tabela 3 – Exemplo de Guião Cliente Mistério nos serviços (Leeds, 1992)

Atributo	Questões
Cortesia	Cumprimentou Levantou-se para cumprimentar Apertou a mão Estabeleceu contacto visual Ofereceu lugar sentado
Qualidade de serviço	Recebeu bem o cliente Estabeleceu uma relação com o cliente Identificou as necessidades do cliente Evitou interrupções Conhecia os produtos Fez venda cruzada Fechou a venda
Comportamento ao telefone	Usou um tom de voz agradável Ouvir sem interromper Falou de forma clara Mostrou interesse Identificou as necessidades Conhecia os produtos Fez venda cruzada Fechou a venda

Jones (2004) apresenta alguns exemplos de questões propostas num guião cliente mistério, desenvolvido para a avaliação do serviço bancário (Tabela 4).

Tabela 4 – Exemplo de Guião Cliente Mistério nos serviços bancários (Jones, 2004)

Atributo	Questões
Aparência	Conforme o código de vestuário Identificação visível Boa postura Não fumou, bebeu, comeu, etc
Interação com os clientes	Sorriu Apresentou-se Cumprimentou de forma apropriada Usou tom de voz adequado Deu atenção sem interromper Foi cortês Usou o nome do cliente e título Manteve contacto visual Pedi desculpa se teve de se ausentar Perguntou se pretendia mais algum serviço Agradeceu no fim do serviço
Atendimento do cliente	Adoptou uma postura profissional Manteve privacidade Atendeu um cliente de cada vez Não redireccionou o cliente
Conhecimento do produto	Prestou a informação sobre o produto de forma proactiva Executou o serviço “bem à primeira” Deu recibo
Atendimento telefónico	Conforme as linhas orientadoras estabelecidas
Esforço extra	“Foi mais além”

Douglas, Douglas, e Davies (2007) resumem as vantagens deste tipo de estudos baseando-se na escassa literatura existente:

- Permite a avaliação dos processos e não de resultados, ou seja, a avaliação ocorre no momento da prestação do serviço - "medir o serviço à medida que ocorre" (Wilson, 1998a). Esta situação evita uma das principais dificuldades dos inquéritos ao serviço após a venda, o “esquecimento” do cliente. Por outro lado, também permite que o "cliente" avalie o processo de prestação de serviços com vista a propor melhorias do processo, trabalhando assim activamente na prestação de serviços de alta qualidade;
- Reconhece-se a “verdadeira vontade dos colaboradores em prestar um bom serviço ao cliente” (Erstad, 1998);
- Recolhe factos e não percepções. O questionário cliente mistério ou a *checklist* deve basear-se em questões objectivas, com vista a recolher dados factuais, ao contrário dos

- inquéritos a clientes que pecam por os clientes apenas se recordarem da impressão geral do serviço e não de elementos individuais ou transacções (Wilson, 1998a);
- Reúne dados subjectivos, bem como dados objectivos (Hesselink & Van der Wiele, 2003);
 - Pode ser positivo servindo como ferramenta motivadora para os colaboradores (Erstad, 1998).

Como desvantagens estes autores salientam os seguintes aspectos:

- O estudo pode ser entendido como uma ameaça aos colaboradores, que podem ver o uso do cliente mistério como controlo do desempenho, com vista a aplicar alguma forma de acção disciplinar, e não como um impulsionador da formação dos colaboradores e desenvolvimento (Erstad, 1998);
- Apenas se foca nos processos e não nos seus resultados (Wilson, 1998a) o pode ser problemático para muitos serviços que são uma mistura de elementos tangíveis e intangíveis como, por exemplo, o serviço do restaurante era excelente, mas a refeição em si foi inferior ao ideal;
- Para os colaboradores a novidade do processo pode-se desgastar rapidamente e, assim, as vantagens podem ser de curta duração (Wilson, 1998a);
- As exigências de memória colocadas aos auditores podem afectar a precisão dos questionários (Morrison et al., 1997).

Adicionalmente, esta metodologia está muito dependente das escolhas que se fazem *a priori* acerca do que se pretende medir, critérios esses muitas vezes definidos pelas áreas internas do negócio que não lidam no dia-a-dia com o cliente. Assim julga-se que, para dar utilidade a esta ferramenta, deverá tirar-se partido de sinergias com os inquéritos de satisfação (Wilson, 1998a). Um dos contributos do presente trabalho será mesmo o de tentar estabelecer uma melhor ligação entre estas duas técnicas, de forma a potenciar a melhoria do serviço e o atendimento do crédito à habitação.

A ferramenta cliente mistério é bastante útil para avaliar serviços. No caso dos produtos os defeitos podem ser facilmente detectados e controlados, mas quando nos referimos a serviços os defeitos podem estar relacionados com uma falha de um colaborador ou com um elevado tempo de espera. Este tipo de comportamentos é muito difícil de identificar pelos

superiores hierárquicos porque na sua presença os comportamentos são alterados (Kessler, 1996).

Os resultados dos estudos cliente mistério podem ser usados de várias maneiras (Hesselink & Van der Wiele, 2003; Wilson, 2001):

- **Comunicação:** os guiões devem ser muito claros sobre o que se espera da parte dos colaboradores;
- **Diagnóstico:** para identificação de falhas e pontos fracos na prestação do serviço;
- **Formação:** os programas de formação podem ser melhorados se forem identificados pontos críticos;
- **Enfoque no cliente:** melhorias centradas em questões importantes para o cliente;
- **Benchmarking:** permite de competitividade com outras empresas prestadoras de serviços;
- **Motivação:** para encorajar, desenvolver, motivar e premiar as equipas pela forma de actuar.

Como ferramenta de diagnóstico, o cliente mistério pode acompanhar os elementos do processo de prestação de serviço da organização e ajudar a identificar onde o capital, meios técnicos e recursos humanos necessitam de ser alocados. As decisões sobre acções a tomar em relação a processos internos e competências são, assim, apoiadas por informações do “cliente” em vez de serem baseadas unicamente numa perspectiva operacional ou de gestão. Esta análise do “cliente” difere das medidas previstas pelos inquéritos de satisfação do cliente, pois os gestores podem olhar para o agregado de medidas e identificar falhas específicas do serviço, em dias específicos e em determinadas unidades (Wilson, 2001).

A informação é também essencial para avaliar, desenvolver, motivar e premiar serviço de equipas e o serviço individual. No entanto, para ser eficaz é importante uma comunicação clara dos resultados, pelo que a maioria das organizações produz vários relatórios para os diferentes níveis de colaboradores. Por exemplo, num banco os relatórios seriam preparados ao nível dos balcões; os gerentes regionais iriam receber relatórios regionais; e os quadros superiores iriam receber um relatório relativo a todo o banco. A velocidade com que estes relatórios são produzidos é crítica, possibilitando que os colaboradores identifiquem as circunstâncias existentes no momento da visita e expliquem os resultados obtidos (Wilson, 2001).

Em termos de motivação, os resultados podem ser utilizados para premiar as equipas que apresentam um bom desempenho face a um conjunto definido de padrões de serviço. As recompensas podem simplesmente tomar a forma de reconhecimento na equipa ou podem ser incorporadas no desempenho nas vendas, na determinação dos níveis de recompensa financeira. Os prémios financeiros e incentivos são cada vez mais comuns em quase todos os sectores, mas particularmente no domínio dos serviços financeiros e agências de viagem. A maioria dessas recompensas é direccionada às equipas que prestam o serviço, apesar de nos resultados do cliente mistério serem identificados colaboradores específicos (Wilson, 2001).

Estes estudos são essencialmente usados com o propósito de medir a qualidade do serviço prestada. Contudo, podem também servir para posicionar a qualidade da empresa estudada face aos concorrentes, medir a concretização dos programas de formação e testar se os clientes são tratados de igual forma (discriminação) (Wilson, 2001).

Comparando os inquéritos de satisfação e os estudos cliente mistério poder-se-á dizer que, enquanto os primeiros mostram qual a percepção dos clientes e suas opiniões, os estudos cliente mistério mostram factos, evidenciam a maneira como se realiza determinado processo e se é ou não realizada determinada actividade (Van der Wiele et al., 2005). Este tipo de estudos traz uma mais-valia aos inquéritos de satisfação dos clientes na medida em que, quando bem utilizado pela organização e divulgado aos colaboradores, transmite-lhes um sinal de preocupação da empresa com a satisfação dos seus clientes.

Muitas vezes as empresas utilizam apenas os inquéritos como metodologia de avaliação da satisfação dos clientes. Com efeito, não aproveitam os resultados com o objectivo final de propor alterações com vista à melhoria. É assim fundamental recorrer a outros estudos como, por exemplo, este que se referiu ou ainda outros como, por exemplo, pequenos grupos de entrevistas e de discussão, levar os clientes a conhecer melhor a empresa, estimular o contacto entre colaboradores e clientes, entre outros.

A fiabilidade é um dos aspectos mais importantes dos estudos cliente mistério, principalmente quando os prémios de motivação dos colaboradores se baseiam nestes resultados (Wilson, 2001). A fiabilidade de qualquer estudo deste tipo pode ser definida como a capacidade de observações similares, feitas por diferentes auditores, darem os mesmos resultados. A obtenção da máxima fiabilidade dos resultados consegue-se quanto mais objectivas forem as medições e quanto mais cuidadosa for a selecção e formação dos auditores.

As medições objectivas são fáceis de obter quando se verifica se ocorreu ou não determinado evento (ex. usou o nome do cliente) e em situações em que os atributos podem ser contados (ex. tempo de espera). No entanto, avaliações da aparência física e de atendimento dos colaboradores (ex. cortesia, conhecimento dos produtos e preocupação em ajudar os clientes) são mais subjectivas. De forma a minimizar essa subjectividade é necessário utilizar mecanismos de resposta bem estruturados que incluem, por exemplo, escalas numéricas com designações associadas (ex.: 10 – excelente – muito cortês; 8 – Bom – educado; 5 – Aceitável – metódico; 2 – Pobre – brusco; 0 – Inaceitável – rude).

O facto das visitas cliente mistério às unidades da empresa darem resultados variáveis em diferentes ocasiões não deve ser de imediato entendido como falta de fiabilidade do estudo. As flutuações dos resultados, dependendo das circunstâncias de horário da visita, podem traduzir uma medida do grau de uniformização da organização que se pretende ver atingido (Wilson, 2001).

2.10 Prémios de reconhecimento dos colaboradores no tema qualidade de serviço

A evolução da gestão de uma empresa tem vindo a mudar. De facto, durante os anos 50 e 60 existia uma orientação para o produto, mais tarde nos anos 70 a orientação era para o mercado, nos anos 80 para os concorrentes e nos últimos anos as actividades de *marketing* têm-se centrado no consumidor. Assim, entende-se que os programas de compensação e os prémios aos colaboradores devam ser consistentes com a estratégia das empresas actuais, que se centram no cliente e na sua satisfação.

Conhecer qual a percepção do cliente permite prever melhor o sucesso futuro da empresa do que muitas vezes o recurso a medidas internas, uma vez que reflecte os critérios que são importantes para o cliente e não para a empresa. Para conhecer esta percepção do cliente é necessário estabelecer um compromisso entre os gestores das empresas e os colaboradores de primeira linha (*front-office*), que ouvem e conhecem melhor as reacções dos clientes. Cada uma e todas as interacções com o cliente constituem um momento de verdade crítico (Blois, 1992), pelo que é fundamental conhecer e ultrapassar as expectativas do cliente em cada um desses momentos.

Nas empresas que definem estratégias focadas no cliente, os colaboradores têm necessariamente de conhecer os seus clientes. Os colaboradores *front-office* lidam dia-a-dia com os clientes pelo que são os melhores recursos para conhecer os seus problemas, dificuldades e ansiedades, identificar oportunidades, eliminar ou reduzir obstáculos e prestar-lhes um melhor serviço.

Desta forma, a chave para a criação de valor no cliente são os recursos humanos de uma organização. Esta premissa é especialmente verdade quando se fala do sector dos serviços, devido às suas características de intangibilidade, de relações interpessoais e de interacção com os clientes. Assim sendo, a função dos recursos humanos é criar programas cada vez mais orientados para o cliente e, neste contexto, surgem os programas de compensação dos colaboradores como, por exemplo, prémios monetários variáveis e esquemas de incentivos. Estes programas têm como objectivo principal criar e aumentar a vantagem competitiva ao nível das empresas (Tuzović & Bruhn, 2005).

É fundamental associar a uma estratégia focada no serviço e no cliente uma estratégia de *marketing* com factores competitivos do mercado, oportunidades e problemas. Enquanto o objectivo do *marketing* é atrair e manter os clientes, uma estratégia focada no serviço tem como objectivo conhecer os clientes e não só retê-los mas também transformar a sua lealdade em vantagem competitiva.

Recentemente, a integração de medidas não financeiras (qualidade e satisfação do cliente) tem vindo a ganhar peso e popularidade nos programas de compensação. No entanto, dos estudos empíricos realizados e que têm em conta apenas estas variáveis surgem problemas quanto à forma de como deve ser medida a satisfação do cliente. Assim, propõe-se prémios que incorporem medidas de satisfação do cliente mas também outras medidas de desempenho dos colaboradores.

Muitas empresas têm vindo a implementar programas de satisfação do cliente que têm como objectivo principal aproveitar toda a experiência com o cliente, em oposição a uma única experiência de compra.

A satisfação do cliente é maioritariamente da responsabilidade dos colaboradores. Neste sentido, a estratégia das empresas deverá passar por focar as suas atenções em: como o consumidor forma a sua satisfação, modos de medir a satisfação e modos de motivar e compensar os colaboradores por elevados níveis de satisfação dos clientes.

Embora existam um grande número de mecanismos de premiação para motivar os colaboradores a aumentar a satisfação do cliente, Chu e Desai (1995) classificam-nos em duas classes:

- Prémios baseados na Satisfação do Cliente (CSI bónus): algumas empresas oferecem um prémio monetário baseando-se nos índices de satisfação do cliente;
- Investimento para aumentar a Satisfação do Cliente: traduz-se num investimento da empresa para reduzir os custos do colaborador em agradar o cliente. Nesta categoria incluem-se, por exemplo, os investimentos em formação dos colaboradores (quer técnica quer em termos de prestação de serviços).

Algumas vezes combinam-se estas duas classes de forma a obter melhores resultados nos programas de satisfação dos clientes.

Hauser, Simester, e Wernerfelt (1994) usaram medidas de satisfação de cliente para desenvolver um incentivo para a satisfação dos colaboradores. Partindo do princípio que os colaboradores têm uma orientação a mais curto prazo é necessário primeiro delimitar quais os objectivos pretendidos para a satisfação do cliente e depois definir um prémio, em função quer do número de vendas quer dos índices de satisfação do cliente. Tendo em consideração que a satisfação do cliente resulta da avaliação da compra após a experiência de consumo e que esta satisfação afecta a procura e os lucros futuros, para modelar o efeito dos esforços presentes nas vendas futuras, terão de ser considerados dois períodos – um segundo período de procura que aumenta com um primeiro período de satisfação do cliente.

Também Hauser et al. (1994) propõem dois tipos de esforço de vendas: esforços a curto prazo e esforços para satisfação do cliente. Exemplos de esforços a curto prazo são as promoções, publicidade e pressão de vendas. Por outro lado, esforços como fornecer informação de qualidade sobre qual a melhor maneira de usar e manter um produto, entregas rápidas e seguras, resposta rápida a problemas pós-venda não ajudam directamente nas vendas imediatas, mas ajudarão numa procura futura, pelo que são denominados esforços para satisfação do cliente.

Assim, o colaborador na sua experiência de serviço com o cliente pode influenciar a procura presente e futura através de acções presentes.

Exposto tudo isto, fica assim claro que não existe uma metodologia única nem integrada que permita avaliar a qualidade de serviço e a *performance* das unidades de uma organização. Esta ausência de trabalho prévio neste domínio torna relevante a resposta à principal questão de investigação deste projecto.

CAPÍTULO 3 – Qualidade de Serviço na Banca

3.1 Serviço Bancário

O serviço bancário, pelas características que se enumeram de seguida, exige um maior esforço para satisfazer os clientes quando comparado com muitos outros serviços (Pinto, 2003):

Intangibilidade – um serviço bancário não pode apelar ao tacto, sabor, cheiro, visão ou audição do consumidor, pelo que a mensagem e imagem do serviço prestado têm de ser atractivas;

Inseparabilidade – os serviços bancários exigem produção e consumo simultâneos;

Sistemas de *marketing* altamente individualizados – em muitos negócios bancários existe uma relação de cliente entre o comprador e o vendedor, mais do que uma relação de consumidor. Desta forma, os canais directos (balcões) têm extrema importância, estabelecendo-se uma relação com o cliente próxima, pessoal e profissionalmente;

Falta de identidade especial – um serviço bancário surge aos olhos dos clientes muito idêntico a qualquer outro. A razão de escolha de um banco ou balcão surge muitas vezes por pura comodidade, daí que cada banco deva encontrar forma de estabelecer a sua identidade e reforçar isso na mente do consumidor – mais do que procurar a diferenciação unicamente através do produto deve procurar um “pacote” incluindo localização do balcão, pessoal, serviço, reputação, publicidade e novos serviços;

Vasta gama de produtos/serviços – a grande variedade de necessidades dos clientes em diversas áreas, financeiras ou outras, leva os bancos a terem de oferecer um grande conjunto de produtos e serviços;

Acessibilidade – qualquer banco, independentemente da sua dimensão e do seu objectivo, tem de ter uma rede de balcões para poder beneficiar da opção de comodidade e atingir os seus mercados;

O crescimento tem de ser equilibrado com o risco – ao vender crédito o banco compra risco pelo que tem de haver um equilíbrio bem controlado entre expansão e prudência.

O facto de na banca existirem relacionamentos prolongados no tempo entre a instituição e o cliente, leva a que a confiança estabelecida potencie ofertas alternativas, inércia à mudança e fidelização.

Em relação à banca a qualidade do serviço é sinónimo da qualidade de quem o presta sendo de salientar a importância dos recursos humanos. Neste sentido, os funcionários *front-office* assumem a cara da instituição e, como consequência, a sua atitude, aparência, comportamento e a forma como desempenham as suas funções (p. ex: resolução de problemas, construção e consolidação de relacionamentos) constituem-se naturalmente como os principais determinantes da qualidade percebida e da satisfação obtida (Lewis, 1993; Nicholls, Roslow, & Tsalikis, 1993).

A qualidade de serviço é um factor estratégico de diferenciação de uma empresa. O cliente parte do princípio que para uma empresa se apresentar no mercado tem de ter qualidade. É então necessário realçar que a qualidade de serviço numa instituição financeira (Pinto, 2003):

- Implica todo o Banco centrado no cliente;
- É estabelecida pelo mercado, não sendo determinada pela produção;
- É evolutiva e não estática;
- É sistémica, ou seja, fabrica-se mas não se controla;
- É da responsabilidade de todos;
- Pode ser um dos principais factores para a obtenção de lucro.

Para manter um nível de qualidade de serviço constante e uniforme em todos os locais de contacto com o cliente, a empresa deve adoptar três tipos de medidas (Pinto, 2003):

- Selecção e formação dos colaboradores;
- Procedimentos *standardizados*;
- Controlo permanente do nível de satisfação dos clientes.

A satisfação com uma instituição financeira resulta essencialmente da qualidade do seu serviço e dos aspectos de relacionamento com o cliente, derivados da empatia desenvolvida com os funcionários *front-office* (normalmente factores em que as expectativas são baixas). Por outro lado, como factores críticos da satisfação com o serviço dos bancos destacam-se a

fiabilidade ou a segurança, onde as expectativas são altas, pelo que falhas acarretam geralmente maiores razões de insatisfação (Johnston, 1997).

Cada vez mais é necessária uma filosofia de gestão baseada no conhecimento do consumidor (e do cliente), que forneça informação sobre a sua tipologia de comportamento, anseios, expectativas e necessidades. O futuro do negócio bancário exigirá cada vez mais uma perspectiva de relação e de desenvolvimento da relação com o cliente. Mais do que quotas de mercado, é importante aumentar as quotas de cliente, ou seja, é menos importante vender um produto ao maior número possível de clientes do que vender o maior número possível de produtos a um único cliente, apostando na longa duração e em várias linhas ou até tipos de produtos diferentes (Peppers & Rogers, 1993). Esta aposta numa relação a longo prazo nota-se na tentativa dos bancos captarem clientes jovens, designadamente através do crédito à habitação, para com eles estabelecer laços de relacionamento precoces e acompanhar a evolução da sua vida pessoal e actividade profissional.

No contexto bancário, a qualidade apercebida tem impacto directo sobre a lealdade e indirecto através da satisfação (Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998), e tem impacto directo tanto sobre o valor apercebido como sobre a satisfação (Ball, Coelho, & Machas, 2004).

3.2 Dimensões da Qualidade de Serviço na Banca

Nos pontos seguintes, apresenta-se a revisão da literatura efectuada sobre os determinantes da qualidade nos serviços financeiros, sintetizando-se no fim as perspectivas dos autores, num quadro resumo.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica

3.2.1.1 Perspectiva de Assunção (1993)

De acordo com Assunção (1993) uma visão útil para a definição de estratégias num banco é pensar que estas empresas são essencialmente prestadoras de serviços. É assim importante que os gestores conheçam como satisfazer os seus clientes, os produtos e a estratégia de comunicação a utilizar para ir ao encontro das percepções que os clientes possam ter do banco.

A maioria dos “produtos” bancários são serviços pelo que a experiência e a credibilidade são dois aspectos determinantes da avaliação que os clientes fazem dos mesmos. A credibilidade reflecte a confiança que os clientes têm de que vão ser tratados correctamente pela instituição bancária. Assenta na boa reputação e nas histórias positivas que os clientes vão contando uns aos outros sobre os diferentes prestadores de serviços bancários. Assunção considera oito critérios utilizados pela maioria dos clientes para avaliar a qualidade dos serviços bancários: Competência, Tangíveis, Consistência, Resposta, Empatia, Credibilidade, Cortesia e Acesso.

- **Competência:** Os funcionários que prestam o serviço possuem a capacidade e os conhecimentos necessários para o fazerem;
- **Tangíveis:** Os aspectos tangíveis do serviço reflectem a imagem de qualidade que se pretende dar ao serviço;
- **Consistência:** O serviço é prestado com consistência e acuidade;
- **Resposta:** Os funcionários que prestam o serviço respondem com rapidez e criatividade aos problemas e pedidos dos clientes;
- **Empatia:** O prestador do serviço sente as necessidades e os problemas dos clientes;
- **Credibilidade** - O banco e o bancário merecem a confiança do cliente;
- **Cortesia:** Os funcionários que prestam o serviço são corteses, simpáticos e mostram respeito pelo cliente;
- **Acesso:** O serviço é de fácil obtenção.

Segundo o autor, os bancos portugueses não conhecem as expectativas de serviço dos clientes que pretendem satisfazer. Gera-se então uma primeira lacuna entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção que os gestores têm das expectativas de serviço do cliente.

Por outro lado, em algumas situações, a estratégia de serviço é implementada de forma demasiado ambiciosa e mesmo ambígua. Forma-se assim o que designa por uma segunda lacuna entre a percepção que os gestores do banco têm das expectativas de serviço do cliente e a qualidade do serviço prestado (ex: a gestão de um banco pode decidir responder a todos os pedidos de crédito até um determinado montante numa semana, mas não dá autonomia suficiente aos seus gerentes ou não se preocupa quando há vários pedidos não respondidos dentro do prazo).

Assunção (1993) reflecte ainda no facto de existirem muitos compromissos assumidos com os clientes que depois não são cumpridos – terceira lacuna entre a qualidade do serviço efectivamente prestado e a comunicação aos clientes. Esta é, segundo o autor, a forma mais rápida de gerar insatisfação nos clientes.

Por fim, detecta que se gera uma quarta lacuna entre o serviço esperado pelos clientes e a percepção que têm do serviço que lhes é comunicado. Esta lacuna resulta da soma das outras lacunas e representa o esforço de inovação e a criação de valor implementada pela estratégia de serviço do banco. Desta forma, enquanto o banco oferecer mais do que os clientes esperam, esses clientes mantêm-se satisfeitos e, provavelmente, fiéis ao banco. Esta oferta de serviço vai criando clientes cada vez mais exigentes e mais difíceis de surpreender. Para o autor “Um bom serviço (...) é, acima de tudo, a capacidade para oferecer aos clientes potenciais algo que é importante e valioso para eles, mesmo que tenha aspectos eminentemente intangíveis”.

3.2.1.2 Perspectiva de Lewis, Orledge, e Mitchell (1994)

O trabalho de Lewis et al. (1994) incidiu sobre o mercado bancário no segmento dos estudantes universitários. Este segmento de clientes tem, para o autor, extrema importância no sector financeiro visto que, apesar de a curto prazo trazer poucos lucros, a longo prazo pode ter um significado substancial.

Os estudantes com um nível de educação elevado tipicamente saem de casa pela primeira vez e têm de gerir as suas finanças através das suas poupanças, contribuições dos pais ou empréstimos bancários. Contudo, as razões apontadas pelos estudantes para escolha do banco estão essencialmente relacionadas com a localização das agências ou influências familiares, mais do que com promoções e publicidade. Lewis et al. (1994) propõe uma alternativa ao modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), desenvolvendo um questionário que utiliza uma escala de posicionamento gráfico das expectativas e percepções dos estudantes. Esta escala semântica bi-polar permite uma maior liberdade aos respondentes, que avaliam percepções e expectativas ao mesmo tempo, reduz o tamanho do questionário (evitando 22 questões de expectativas e 22 questões de percepções) e, conseqüentemente, torna as respostas mais rápidas. Por outro lado, a medição das expectativas e percepções ao mesmo tempo permite que os respondentes visualizem a distância entre o seu banco e os bancos em geral, isto é, o nível de “desconfirmação” do

consumidor pode ser avaliado directamente e não através de inferências, como acontecia no modelo SERVQUAL, aumentando assim a precisão da medição dos *gaps* de qualidade.

O questionário desenvolvido por Lewis et al. (1994) é composto por duas secções:

- **Secção A**, que se refere às rotinas habituais dos estudantes no relacionamento com o seu banco (rapidez do serviço, conveniência do local, horário de abertura, aparência dos funcionários, leque de serviços, ...)
- **Secção B**, que se refere aos empréstimos e descobertos dos clientes. Estas questões são mais específicas e relacionadas com os procedimentos dos empréstimos e com a atitude do banco face aos estudantes (confidencialidade e acessibilidade).

Aos respondentes é também perguntada, em cada uma das secções, qual o seu grau de satisfação global. Como resultados Lewis et al. (1994) obtiveram um aumento da precisão no cálculo da satisfação global ao utilizar esta escala face à utilizada no modelo SERVQUAL.

Relativamente aos serviços gerais do banco (Secção A) os resultados mostraram elevadas expectativas quanto à fiabilidade (capacidade para desempenhar o serviço com rigor) e factores relacionados com a segurança e com a capacidade de resposta. As expectativas mais baixas centram-se nos aspectos de natureza apelativa dos balcões e nos materiais, o que prova, tal como visto por Parasuraman et al. (1991), que os aspectos tangíveis têm menos importância nos determinantes da qualidade. As percepções dos respondentes são elevadas basicamente na confiança transmitida pelos funcionários, na precisão da informação, na segurança, na aparência e acessibilidade aos funcionários e nas comunicações estabelecidas. Por outro lado, percepções mais fracas incidem particularmente nos horários de abertura e nas filas de espera.

Ao analisar os resultados da secção B (empréstimos e descobertos) verificaram-se expectativas elevadas relativamente à confidencialidade dos clientes, seguida do cumprimento dos bancos no pagamento dos fundos, tal como prometido. As características dos funcionários foram também consideradas importantes (capacidade de aconselhamento, acessibilidade e respeito dos clientes). Por outro lado, os estudantes apresentaram fracas expectativas quanto à acessibilidade aos gestores e ainda mais fracas resultados quanto à possibilidade de tratar de assuntos via telefone, tempo de decisão dos bancos e capacidade para compreender as dificuldades de pagamento por parte dos clientes. Sobre as percepções que têm, o autor salienta a confidencialidade e o pagamento dos fundos como prometido, como as dimensões que cumprem as expectativas. Da mesma forma, este tipo de cliente

percepciona que os conselhos dados são compreensíveis e que os funcionários são acessíveis. Supera as expectativas o facto das decisões serem tomadas rapidamente. As percepções mais críticas relacionam-se com a definição pouco clara de taxas e das condições, a possibilidade de tratar os assuntos por telefone, as condições para discutir com privacidade, a compreensão por parte do banco aquando de dificuldades no pagamento e a acessibilidade aos gestores.

3.2.1.3 Perspectiva de Blanchard e Galloway (1994)

Blanchard e Galloway (1994) desenvolveram entre 1991 e 1992 um estudo com um banco inglês no sentido de entender quais as percepções dos clientes e empregados em relação aos determinantes da qualidade de serviço na banca de retalho. Segundo estes autores, para atingir um elevado nível de qualidade de serviço é necessário identificar as necessidades e expectativas dos clientes e estabelecer o caminho para atingir as suas prioridades.

O trabalho desenvolvido com os clientes do banco permitiu obter 31 aspectos da qualidade de serviço bem como a sua importância relativa. Estes aspectos foram depois classificados pelos autores considerando as 5 dimensões do SERVQUAL e, por outro lado, distribuídos em variáveis processuais ou de resultados. Ao classificar os aspectos identificados pelos clientes na escala SERVQUAL, os autores chegaram à conclusão que as dimensões SERVQUAL não eram exclusivas e que alguns dos aspectos podiam ser simultaneamente classificados como “Capacidade de resposta”, “Fiabilidade” e “Aspectos tangíveis”. Hierarquizando as dimensões SERVQUAL segundo a amostra de respondentes chegaram à conclusão da maior importância da dimensão “Capacidade de resposta” e, por outro lado, do peso significativo do processo face ao resultado em si. Analisando mais em detalhe os resultados, verificaram que a “Capacidade de resposta” incluía não só aspectos comportamentais dos funcionários (vontade de ajudar, capacidade de ouvir os clientes e forma como lidam com os clientes) mas também outras características como, por exemplo, número de caixas abertas nas horas de maior afluência. Assim, a dimensão em causa tornava-se ambígua e mais difícil de identificar. De forma a evitar esta ambiguidade os autores sugeriram utilizar, para além da já referida dicotomia processo/resultado, as medidas subjectivo/objectivo e ligeiro/pesado, em que pesado representa os aspectos físicos do serviço e ligeiro representa as relações interpessoais. Os resultados mostraram que o

processo domina a qualidade do serviço, que é dada maior importância aos aspectos considerados objectivos e peso semelhante aos que foram considerados leves e pesados.

Realizaram-se também entrevistas com os funcionários do banco no sentido de conhecer quais as suas percepções em relação às expectativas dos clientes. De entre as dimensões SERVQUAL, a “capacidade de resposta” e a “segurança” surgem como as mais proeminentes, o que evidencia uma grande proximidade entre as percepções dos funcionários e as expectativas dos clientes. Esta concordância é também visível quando se enquadram os aspectos nas três dimensões processo/resultado, subjectivo/objectivo e ligeiro/pesado.

Para identificar as possíveis falhas no serviço, as percepções dos funcionários foram classificadas utilizando o modelo *gaps*. Este modelo permitiu identificar que o maior *gap* foca-se no primeiro contacto com o cliente.

Concluindo, os resultados deste estudo mostraram que a maioria dos consumidores considera os elementos processuais relevantes quando avalia a qualidade do serviço, procuram capacidade de resposta e um elevado nível de segurança no atendimento bancário.

3.2.1.4 Perspectiva de Meidan (1996)

Meidan (1996) define qualidade nos serviços financeiros como um factor multidimensional que inclui elementos do produto e do seu fornecimento, serviço pós-venda, reputação da organização e marca do produto. Segundo o autor, devem ser desenvolvidos pelas empresas programas de qualidade para melhorar o nível de serviço prestado constituindo-se como uma vantagem competitiva sustentável e difícil de duplicar. Esta estratégia consegue-se através de uma relação de longa duração com a instituição financeira, entre os seus funcionários e clientes, baseada em mútua confiança. Meidan (1996) aponta assim sete principais determinantes da qualidade de serviço: Fiabilidade (Consistência e fiabilidade do desempenho), Profissionalismo (Capacidade e *standard* de desempenho), Conveniência e Facilidade de acesso ao serviço, Credibilidade e Honestidade, Cortesia e Simpatia, Segurança e Compreensão e Comunicação com os clientes.

De acordo com Meidan (1996), um dos grandes objectivos do *marketing* é atrair, manter e melhorar as relações com os clientes. As relações de longo prazo e a oferta de múltiplos serviços, satisfazendo a totalidade das necessidades dos clientes, minimiza a necessidade dos

clientes repartirem os seus negócios em várias instituições e permite prestar-lhes um melhor serviço. Os clientes estão cada vez mais conhecedores dos produtos e, conseqüentemente, as suas expectativas em termos de qualidade também aumentam. A distinção entre produtos torna-se cada vez mais ténue e as principais diferenças incidem na qualidade de serviço. As instituições financeiras devem controlar a qualidade antes e durante o processo de venda, no sentido de prevenir influências futuras de um mau serviço. O problema está em que a qualidade de serviço é algo relativo e subjectivo devido às características de intangibilidade, percibibilidade e heterogenia. Um bom serviço é para o autor aquele que satisfaz o consumidor e que pode ser avaliado através de cinco dimensões: imagem corporativa, organização interna, envolvente física e pessoal de contacto, processo de venda e satisfação do cliente com o serviço prestado.

3.2.1.5 Perspectiva de Antunes (1997)

Antunes (1997), no capítulo Qualidade e Excelência na Actividade Financeira, salienta que o factor crítico de diferenciação no sector dos serviços centra-se no nível de qualidade global prestado aos clientes, quer antes quer depois da venda. De facto, segundo o autor a disponibilização de novos produtos financeiros começa a ter pouca importância para a diferenciação entre bancos. Segundo Antunes (1997), dois terços dos clientes que interrompem o seu relacionamento com determinada organização fazem-no porque receberam uma fraca qualidade de serviço. Assim sendo, as qualidades básicas que um serviço financeiro deve obedecer são as seguintes:

Disponibilidade:

- Identificar as necessidades e desejos dos clientes e tomá-los em consideração na melhoria dos actuais produtos e serviços ou no desenvolvimento de novas soluções;
- Responder às solicitações e sugestões dos clientes relativamente a novos produtos, de forma simpática e expedita (ex: pedido de crédito). Caso não seja possível corresponder, não gerar no cliente falsas expectativas. É melhor comunicar ao cliente uma decisão negativa e explicá-la, do que subsistir numa dúvida sem fundamento.

Acessibilidade:

- As solicitações externas devem ser imediatamente encaminhadas para o empregado apropriado, que é responsável pela gestão do pedido e produção da resposta;

- As chamadas telefónicas devem ser respondidas imediatamente, devendo o telefone ser atendido, no máximo, ao quarto sinal sonoro;
- Se um cliente deixar uma mensagem, esta deve ser respondida no próprio dia de trabalho.

Credibilidade:

Não prometer nunca aquilo que não se pode cumprir.

Cortesia:

- Não deixar nunca os clientes à espera: para reuniões pré-marcadas; de informações sobre o Mix de Produtos e Serviços (ex: pedido de saldo, concessão de crédito, ou informação sobre produtos); ao balcão da sucursal;
- Evitar as filas de espera e, caso ocorram, fazer tudo para evitar o incómodo aos clientes;
- As instalações devem estar sempre limpas e arrumadas;
- Os empregados devem apresentar um aspecto impecável e serem agradáveis no trato, quer com os clientes, quer com todos os colegas da sucursal.

Competência:

- Os empregados devem conhecer e, de preferência, dominar os produtos;
- Deve ser dada formação contínua, técnica e comportamental aos empregados, para que estejam permanentemente aptos a lidar com os clientes e a responder às suas solicitações.

Compreensão:

- Os empregados devem investir tempo para entender e compreender as necessidades dos clientes;
- Os serviços internos devem ser desenhados de forma a responder eficazmente às solicitações dos clientes

Eficácia:

Fazer as coisas bem feitas e à primeira.

Razoabilidade:

Considerar o negócio total do cliente com a instituição, quando houver que tomar decisões que, por questões de razoabilidade, não se encaixam nos procedimentos rígidos pré-definidos (ex: aplicação de penalizações, alargamento de limites de crédito, etc).

Comunicabilidade:

- Ser capaz de explicar os diferentes produtos e serviços a diferentes clientes, em linguagem e de forma que todos entendam;
- Não “massacrar” os clientes com detalhes excessivos sobre os produtos nos quais não estão interessados, quer na comunicação ao balcão, quer no contacto por *mailing*. Reduzir a comunicação ao essencial, de forma a viabilizar, em caso de interesse, a solicitação de mais informações por parte do cliente.

De acordo com os especialistas na área da Gestão da Qualidade Total o autor sublinha algumas das teorias para implementação da qualidade em instituições financeiras: “A qualidade é factor-chave de sucesso para o negócio”; “O processo de melhoria da qualidade exige empenho do *management* para ter sucesso”; “O processo de melhoria da qualidade é uma tarefa dura e difícil”; “O processo de melhoria da qualidade exige sempre uma formação extensiva a todos os níveis da organização”; “O processo de melhoria de qualidade envolve todos os colaboradores”.

3.2.1.6 Perspectiva de Johnston (1997)

Johnston (1997) identificou os determinantes críticos da qualidade de serviço na banca de retalho de forma a responder ao paradoxo dos bancos ingleses: “existe uma grande quantidade de clientes que se mostram insatisfeitos apesar dos esforços realizados pelos bancos ingleses para tentar melhorar o serviço ao cliente”.

Uma possível razão apontada pelo autor para este paradoxo centra-se no facto de muitos dos bancos realizarem milhões de transacções diárias e lidarem com milhões de clientes, pelo que não é muito surpreendente que os erros ocorram. Uma outra alternativa apontada é o facto de os gestores tenderem a estar mais atentos àquilo que melhorará a satisfação do cliente do que a entender os motivos que levam à sua insatisfação.

Os 18 determinantes identificados por Johnston (1997) são: Competência, Atenção/Ajuda, Comunicação, Fiabilidade, Integridade, Resposta, Segurança, Cortesia, Disponibilidade, Funcionalidade, Empenho, Flexibilidade, Simpatia, Solicitudude, Acesso, Limpeza/Arrumação, Conforto, Estética.

- **Competência:** Capacidade técnica, perícia e profissionalismo com que o serviço é executado. Inclui a correcção dos procedimentos, a exacta execução das instruções dos clientes, o grau de conhecimento exibido pelo pessoal de contacto sobre os produtos e serviços, a prestação de aconselhamento sólido e a capacidade genérica para realizar um bom trabalho;
- **Atenção/ajuda:** Grau em que o serviço, em particular o pessoal de contacto, proporciona ajuda, revela interesse no cliente e mostra empenho em servir;
- **Comunicação:** A capacidade do serviço para comunicar com os clientes de uma forma inteligível. Inclui a clareza, a profundidade e o rigor tanto nas comunicações verbais como das escritas e a capacidade para escutar e compreender o cliente;
- **Fiabilidade:** Fiabilidade e consistência do desempenho de instalações, funcionários e equipamentos. Inclui a pontualidade na prestação do serviço e a capacidade para manter os compromissos assumidos;
- **Integridade:** Honestidade, imparcialidade e justiça no tratamento dado aos clientes;
- **Resposta:** Rapidez e conveniência na prestação do serviço. Inclui a rapidez das operações e a capacidade de resposta pronta a solicitações com o mínimo de espera e filas;
- **Segurança:** Segurança pessoal do cliente e dos seus bens durante o processamento do serviço incluindo a garantia de confidencialidade;
- **Cortesia:** Educação, respeito e decência mostradas pelo serviço, geralmente através do pessoal de contacto, no seu relacionamento com o cliente e com os seus bens. Inclui a capacidade dos funcionários para não serem obstrutivos e interferirem quando apropriado;
- **Disponibilidade:** Disponibilidade de instalações, funcionários e produtos. No caso do pessoal de contacto, isto significa tanto o rácio funcionários/clientes como o tempo que cada funcionário tem disponível para cada cliente;
- **Funcionalidade:** A utilidade e aptidão para o uso de instalações e equipamentos;
- **Empenho:** O empenho aparente dos funcionários para com o seu trabalho, incluindo o orgulho e satisfação que têm no seu emprego, a sua diligência e perfeição;
- **Flexibilidade:** A vontade e capacidade para alterar ou emendar a natureza do serviço de forma a responder às necessidades dos clientes;
- **Simpatia:** A acessibilidade humana e pessoal do serviço, em particular do pessoal de contacto, incluindo a postura e a capacidade de fazer o cliente sentir-se bem recebido;

- **Solicitude:** Preocupação, consideração, simpatia e paciência mostrada ao cliente. Inclui o grau em que o cliente é posto à vontade pelo serviço e induzido a sentir-se emocionalmente confortável;
- **Acesso:** A acessibilidade física da localização do serviço, incluindo a facilidade de circulação e de orientação dentro das instalações;
- **Limpeza/Arrumação:** A aparência asseada, em ordem e arrumada dos componentes tangíveis do serviço, incluindo instalações, produtos e pessoal;
- **Conforto:** O conforto físico do ambiente e instalações do serviço;
- **Estética:** Grau em que os componentes do serviço são agradáveis ou apazíveis para o consumidor, incluindo tanto a aparência e ambiente das instalações como a aparência e apresentação de equipamentos e funcionários.

Este autor utilizou a técnica dos incidentes críticos para identificar os determinantes críticos. Como primeira questão foi pedido aos clientes que pensassem no momento em que se sentiram realmente bem e satisfeitos com o serviço recebido e que descrevessem essa situação e porque se sentiram tão bem. Numa segunda questão, foi pedido aos clientes que pensassem num momento em que sentiram tristes e insatisfeitos com o serviço recebido, que o descrevessem e explicassem porque se sentiram mal.

As frases resultantes destas duas questões foram numeradas e resumidas numa lista de atributos de satisfação e insatisfação. Posteriormente, foi pedido aos clientes que atribuíssem a esses atributos importância, numa escala de 0 a 4.

Os resultados evidenciaram que os determinantes associados à insatisfação são significativamente diferentes dos determinantes que criam satisfação. É interessante notar que os factores que geram satisfação tendem a estar mais relacionados com a natureza intangível dos serviços, empenho, atenção, simpatia, solicitude e cortesia. Os factores que geram insatisfação estão mais relacionados com a limpeza, estética, integridade, funcionalidade, fiabilidade e segurança, ou seja, mais relacionados com os aspectos tangíveis do serviço. Factores com importância alta e com potencial para gerar satisfação são, por exemplo, o empenho e a atenção, áreas em que os bancos devem apostar para desenvolver a sua reputação de excelência. Por outro lado, não deve ser dispensado muito tempo nem dinheiro nas áreas de conforto, limpeza e estética.

3.2.1.7 Perspectiva de Bloemer, Ruyter, e Peeters (1998)

Bloemer et al. (1998) propôs um modelo que descreve a relação entre a qualidade de serviço, satisfação com o banco e lealdade, tendo em conta o efeito da imagem que o banco tem no mercado. De acordo com este modelo concluí-se que a fiabilidade se mostra o factor mais importante e que influencia a lealdade dos clientes com o banco. Ao detalhar os indicadores que compõem esta dimensão, verifica-se que os bancos devem investir em formação dos funcionários, para desenvolver uma atitude de confiança com os clientes, quer em situações normais de atendimento quer nos casos em que o cliente apresenta uma reclamação. No contacto com os clientes, os funcionários e gestores devem tentar entender quais as expectativas dos clientes quanto ao rigor, aconselhamento e tratamento de reclamações.

A importância do determinante fiabilidade mostra que os clientes dão especial atenção a “pistas externas”, no sentido de avaliar o banco em termos da sua posição no mercado. De facto, o serviço da banca de retalho está muitas vezes dependente da credibilidade do banco no mercado. Assim sendo, a publicidade cria a percepção no cliente de que se trata de uma instituição forte e de confiança, com produtos inovadores e serviços modernos e de fácil contacto, características importantes para manter a lealdade dos clientes a um determinado banco.

Uma outra conclusão é que a satisfação não é a única determinante da lealdade na banca de retalho. O estudo mostra que, apesar de existir uma relação directa entre satisfação e lealdade, existem outros determinantes também bastante importantes. A eficiência, isto é, o tempo de espera e a velocidade do atendimento, tem influência directa na lealdade. Os clientes não estão disponíveis para despende o seu valioso tempo à espera de um serviço e os bancos que levam isso em conta têm garantida a lealdade de muitos dos seus clientes. Embora os contactos com os clientes, a empatia e o peso que a instituição tem na sociedade pareçam ter pouca importância, estes factores continuam a ter um impacto indirecto na lealdade do cliente e deve-lhes ser dado especial cuidado. Finalmente, será preciso atenção ao impacto da imagem que, apesar de importante, parece ter pouca expressividade na lealdade dos clientes.

Segundo Bloemer et al. (1998) os determinantes da qualidade de um serviço financeiro são: Fiabilidade, Empatia, Eficiência, Taxas de Juro, Procedimentos, Qualificação técnica e Acesso ao dinheiro.

- **Fiabilidade:** Rigor e qualificação de funcionários, processamento de queixas, atendimento personalizado, privacidade, aconselhamento;
- **Empatia:** Atenção e simpatia dos funcionários, esforço pelo cliente, reconhecimento pessoal;
- **Eficiência:** Tempo de espera em filas e rapidez no processamento da agência;
- **Taxas de juro:** Taxas de juro activas e passivas;
- **Procedimentos:** Envio de extractos, custos de manutenção de contas;
- **Qualificação técnica:** Conhecimentos no domínio dos fundos de investimento;
- **Acesso ao dinheiro:** Horário de abertura, caixas automáticas sem problemas.

3.2.2 Resumo das Dimensões de Qualidade de Serviço na Banca

Na Tabela 5 resumem-se as dimensões de qualidade de serviço no serviço bancário propostas por alguns autores.

Tabela 5 – Dimensões da qualidade de serviço na banca: Quadro comparativo

Assunção 1993	Blanchard e Galloway 1994	Lewis et al. 1994 Seccção A
Cortesia	Educação de funcionários de balcão Forma como os funcionários tratam os clientes	-
-	Privacidade de conversas	Segurança de clientes
Tangíveis	Aparência das agências	Equipamento actualizado Funcionários bem apresentados Agências visualmente atraentes Material visualmente atraente
Resposta	Vontade de ajudar Dinheiro nas Caixas Automáticas Funcionários que sabem ouvir “Caixas” abertas em horas de maior movimento Funcionários disponíveis para ajudar Disponibilidade de Balcão para perguntas Horário de abertura Tempo para responder às necessidades	-
Acesso	Facilidade de acesso à agência Conseguir a pessoa correcta ao telefone Atendimento rápido dos telefones	Conveniente horário de abertura Funcionários acessíveis Bom acesso a informação sobre conta Conveniente localização das agências
Resposta	Rapidez e eficiência nas transacções Forma como os erros são corrigidos Pessoal para responder às questões Filas na agência Informação sobre o andamento dos processos Filas nas Máquinas Automáticas Atendimento rápido dos telefones Rapidez de confirmação de hipotecas	Rápida resolução das solicitações Transacções eficientes Nunca ter de esperar em fila
-	Clareza nas respostas Cobranças claras e explicadas Facilidade de entendimento da correspondência	Comunicações escritas inteligíveis Explicações claras sobre o serviço
Competência	Informação sobre mudanças na conta Forma como os erros são corrigidos Devolução e substituição de cartões Funcionários conhecedores dos produtos	Conhecimento dos serviços
Consistência	-	Extractos rigorosos
Empatia	Funcionários que sabem ouvir Atitude do banco nos empréstimos	Resposta às necessidades do cliente
Credibilidade	-	Funcionários “confiáveis”
-	Comissões sobre “descobertos”	Largo conjunto de serviços

Tabela 5 (cont.) – Dimensões da qualidade de serviço na banca: Quadro comparativo

Lewis et al. 1994 Secção B	Meidan 1996	Antunes 1997	Johnston 1997	Bloemer et al. 1998
Simpatia	Cortesia e simpatia de funcionários	Cortesia	Cortesia Simpatia	Empatia
Confidencialidade dos clientes Espaço privado para discussões	Segurança de todas as operações financeiras		Segurança	-
-	-	-	Funcionalidade Limpeza/Arrumação Conforto Estética	-
Informação actualizada e disponível Disponibilidade dos funcionários Disponibilidade do gestor	-	Disponibilidade	Resposta Disponibilidade Flexibilidade Solicitude	-
Funcionários acessíveis Acessibilidade ao gestor Tratar assuntos por telefone	Conveniência e facilidade de acesso ao serviço	Acessibilidade	Acesso	Acesso ao dinheiro
Decisões rápidas	-	Eficácia	Resposta	Eficiência
Formulários de fácil entendimento Condições explicadas de forma clara	Compreensão e comunicação com o cliente	Compreensão Comunicação	Comunicação	-
-	Profissionalismo	Competência	Competência	Qualificação técnica
-	Fiabilidade		Fiabilidade	Fiabilidade
Aconselhamento compreensível Ajuste às necessidades dos clientes	-	Razoabilidade Comunicação	Atenção/ajuda Comunicação Flexibilidade	Empatia
Respeito pelos funcionários	Credibilidade e honestidade	Credibilidade	Integridade	-
Rendimentos dos fundos como prometidos	-	-	-	Taxas de juro Procedimentos

3.3 Qualidade do atendimento do Crédito Habitação no Mercado Português

O Crédito à Habitação tem vindo a assumir particular relevância no âmbito da diversidade de produtos oferecidos pelos bancos portugueses e representa, há já algum tempo, uma importante área de negócio (Figura 47).

A compra de uma habitação representa, normalmente, o maior compromisso financeiro realizado durante a vida de uma pessoa ou de uma família, pelo montante elevado que envolve e pela longa duração do contrato. É por isso uma decisão que implica grande reflexão, assim como a ponderação de vários factores.

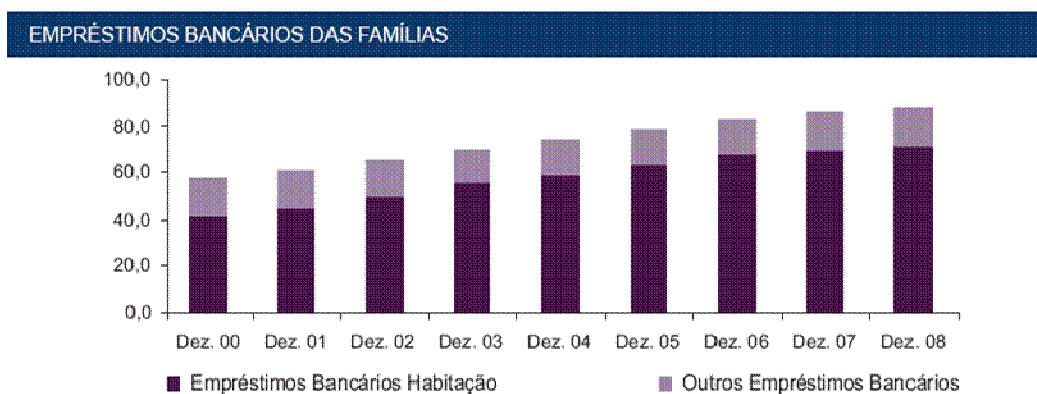


Figura 47 – Empréstimos Bancários das Famílias (BdP, 2009b)

Quando surge a necessidade de recorrer a um crédito habitação, colocam-se sempre algumas questões que deverão ser esclarecidas antes de tomar uma decisão, nomeadamente:

- Que tipo de empréstimo é mais aconselhável?
- Como posso comparar dois empréstimos?
- Quanto é que vou ter de pagar em cada mês?
- Que gastos estão associados a um crédito habitação?
- Quais as fases do processo?

É essencial, por isso, que o cliente conheça as principais características deste produto e os termos do contrato de crédito que lhe está associado, as componentes do seu custo e os seus direitos e deveres.

Um recente artigo da DECO (Proteste, 2008) revelou que a maioria dos bancos atende mal no Crédito à Habitação - não dão informação geral obrigatória sobre tipos de empréstimos, garantias e opções de reembolso, entre outras informações, numa fase inicial da negociação.

Segundo este artigo, nos últimos 6 meses (de Abril a Novembro de 2008), o montante de crédito em cobrança duvidosa cresceu de 1,26 para 1,41%, o que reforça a necessidade das instituições informarem bem quem recorre a um empréstimo.

Em 2001, a maioria dos bancos comprometeu-se a informar o cliente ao aderir de forma voluntária ao código de conduta. Também o Banco de Portugal avançou com medidas de força em 2003 (Instrução n.º 27/2003), obrigando as instituições a entregar um conjunto de informações ao consumidor, num documento único e numa fase inicial da negociação.

Apesar disto, os resultados da investigação anónima da DECO a cerca de 331 agências revelaram que dois terços não o fazem, atropelando as regras da transparência. Entre outras falhas, poucas agências alertaram o consumidor para a subida das taxas de juro e simularam este aumento na prestação, quando negociaram o empréstimo da casa (Proteste, 2008).

Ainda de acordo com a DECO, compete ao Banco de Portugal, que supervisiona o sector, zelar pelo cumprimento das normas que instituiu, accionando mecanismos para penalizar os infractores. Urge também definir regras claras e objectivas para transmitir toda a informação. Para a DECO não basta os bancos entregarem um documento geral sobre os tipos de empréstimo, garantias exigidas e opções de reembolso. É essencial criar um modelo único e comparável entre todos os bancos, entregue na fase inicial, que reúna as condições particulares de cada financiamento, porque só assim o cliente pode comparar e analisar de forma objectiva as diferentes propostas.

Tendo em conta as conclusões da análise e da fiscalização do mercado de crédito à habitação dos últimos anos, o Banco de Portugal, entende agora que é necessário reforçar os deveres de informação a observar pelas instituições de crédito, pelo que submeteu a consulta pública, até ao passado dia 28 de Fevereiro 2009, o projecto de Aviso sobre “Deveres de Informação no Crédito à Habitação” (BdP, 2009a), que reforça as exigências actualmente impostas às instituições de crédito pela Instrução n.º 27/2003 (BdP, 2003).

Além de sublinhar a importância "de um conjunto de informação essencial para a caracterização dos empréstimos à habitação e para avaliação das implicações nos orçamentos familiares dos planos financeiros que lhes estão associados", o projecto visa

também a padronização da Ficha de Informação Normalizada (FIN), a clarificação dos conceitos de “comissão” e “despesa” e a prova do cumprimento do dever de informação.

O relevo dado pelo BdP ao crédito à habitação foi justificado pelo peso nas despesas das famílias portuguesas, pelas alterações legislativas verificadas recentemente e pelo significativo número de reclamações efectuadas pelos clientes bancários sobre esta matéria. O mercado do crédito à habitação tem merecido especial atenção motivado por duas circunstâncias: elevado peso do crédito à habitação no grau de endividamento das famílias e, enquanto compromisso financeiro a médio/longo prazo, tem implicações duradouras no orçamento das famílias. Noutra óptica, o crédito à habitação tem importância significativa no balanço das instituições de crédito.

No Relatório de Supervisão Comportamental 2008 (BdP, 2009a) o Banco de Portugal mostra algumas iniciativas regulamentares que tem vindo a desenvolver, entre as quais a regulação dos deveres de informação na comercialização dos produtos. Pela sua importância na carteira das famílias, o BdP focou a sua atenção no crédito à habitação exigindo maior transparência no processo.

O BdP tem como objectivo uniformizar a informação pré-contratual, através de fichas de informação normalizadas, exigir que sejam incluídas todas as informações relevantes nos contratos e exigir também o envio regular de extractos bancários, com a evolução dos compromissos assumidos.

Face aos resultados das inspecções realizadas, da apreciação de reclamações e pedidos de informação relacionados com o crédito à habitação em 2008, o BdP considerou que as actuais exigências impostas às instituições de crédito são insuficientes para garantir que os clientes tenham conhecimento completo e rigoroso das condições que as instituições praticam. Desta forma, entendeu ser necessário rever o conjunto de informação que as instituições devem prestar no âmbito do crédito à habitação. As novas regras vêm reforçar os requisitos mínimos da informação que deve ser prestada na simulação e na negociação de um empréstimo à habitação e estabelecer novas exigências quanto à informação a incluir nos contratos e a disponibilizar durante a sua vigência.

De forma a possibilitar uma avaliação mais realista dos custos e riscos envolvidos e a comparação de diferentes alternativas de financiamento, propõem obrigações mais amplas e precisas na prestação de informação em cada uma das quatro etapas do processo de

contratação de um empréstimo à habitação: 1) simulação; 2) aprovação; 3) celebração do contrato; e 4) durante a sua vigência.

No momento da simulação, as instituições de crédito deverão ser obrigadas a entregar um documento padronizado com as condições financeiras detalhadas do empréstimo – a Ficha de Informação Normalizada (FIN) – e a apresentar o respectivo plano financeiro, com os encargos relativos à amortização do capital e ao pagamento dos juros. Esta alteração contempla a prática já hoje seguida por algumas instituições e responde a sugestões já apresentadas por associações de defesa dos consumidores, entre as quais a DECO.

Actualmente, as instituições são obrigadas a disponibilizar a FIN apenas no momento da aprovação do crédito. Futuramente, esta obrigação mantém-se, mas as instituições passam a ficar obrigadas a entregar, além da FIN com as condições aprovadas para o empréstimo, a minuta do contrato.

Na celebração do contrato, as instituições são obrigadas a garantir que o mesmo especifica todos os elementos de informação relevantes para uma completa avaliação das condições financeiras do empréstimo e dos riscos e obrigações que implica. Durante a vigência do contrato, as instituições devem enviar regularmente extractos sobre o serviço da dívida do empréstimo e notificar o cliente, com a devida antecedência, aquando da concretização de alterações previstas contratualmente.

Uma outra alteração introduzida contempla a obrigação de disponibilização do plano financeiro de um “empréstimo padrão”. Esta exigência decorre da preocupação de alertar os clientes para as implicações financeiras (riscos e encargos) associados a modalidades alternativas, como sucede, nomeadamente, nos empréstimos que permitem a carência e/ou o diferimento de capital e/ou juros.

A FIN a disponibilizar no momento da simulação e no da aprovação do crédito passa a ser composta por três partes: a parte I, com as características e as condições financeiras do empréstimo; a parte II, com o plano financeiro do empréstimo, a análise do impacto de uma possível subida da taxa de juro variável e o plano financeiro do “empréstimo padrão”, se o mutuário pretender outra modalidade de reembolso; e a parte III, com informação geral sobre as características dos produtos e serviços financeiros disponibilizados e a documentação necessária para a sua contratação.

Adopta-se também uma clara distinção entre “comissões” e “despesas”. As “comissões” correspondem às prestações exigíveis aos clientes como retribuição pelos serviços prestados pelas instituições de crédito no âmbito da negociação, celebração e vigência dos contratos. As “despesas” correspondem aos demais encargos suportados pelas instituições de crédito, que lhes são exigíveis por terceiros, e repercutíveis nos clientes, nomeadamente os pagamentos a Conservatórias, Cartórios Notariais ou que tenham natureza fiscal. A obrigatoriedade de distinção entre comissões e despesas traduz a preocupação do BdP de transparência e harmonização de conceitos, de modo a tornar possível a comparação de custos associados a propostas alternativas.

De entre as principais alterações que o diploma sobre “Deveres de Informação no Crédito à Habitação” (BdP, 2009a) sugere salienta-se:

- 1) O reconhecimento de quatro etapas na contratação de um empréstimo à habitação: a simulação do empréstimo, a aprovação das suas condições, a celebração do contrato e o período de vigência;
- 2) Os requisitos mínimos da informação a ser prestada em cada uma destas quatro etapas, de modo a ser completa, clara e rigorosa sobre as condições do empréstimo;
- 3) A definição de um modelo único para a Ficha de Informação Normalizada.

No ano passado, o BdP efectuou 49 visitas através da figura do "cliente-mistério" a balcões de 25 instituições e 10 inspecções credenciadas a outras nove. Ao assumir o papel de cliente bancário, o auditor avaliou de forma efectiva o cumprimento dos princípios de rigor e transparência de informação das instituições de crédito, bem como o cumprimento das regras de conduta, incluindo a avaliação da capacidade da instituição para assegurar elevados níveis de competência técnica e garantir a existência de meios humanos e materiais adequados para assegurar a prestação da informação aos clientes de forma apropriada, clara e rigorosa.

Nas inspecções “cliente mistério” foram visitados diversos balcões de instituições de crédito e foi feito o *follow-up* de inspecções realizadas, de forma recorrente ao longo do ano, para verificação e monitorização do cumprimento de determinações específicas do BdP.

A verificação do dever de informação exigido pelos diversos diplomas legais incidu na:

- Análise das TAE divulgadas para verificação da inclusão da totalidade dos encargos associados ao contrato, nomeadamente, comissões e prémios de seguros obrigatórios;
- Apresentação da informação de carácter geral e específica na simulação do crédito, no detalhe dos planos financeiros, incluindo o impacto da subida da taxa de juro em 1 e 2 pontos percentuais, e nos efeitos produzidos ao longo do contrato de produtos não “padrão”, como sejam os que permitem períodos de carência ou de diferimento de capital;
- Verificação do cálculo da taxa de juro de empréstimos a taxa variável e da utilização da convenção de um ano de 360 dias e do respectivo arredondamento à milésima;
- Comprovação do direito ao reembolso antecipado e avaliação da aplicação da comissão máxima fixada por Lei;
- Detecção de eventuais vendas associadas obrigatórias (*tying*) proibidas por lei (artigo 9.o do Decreto-Lei nº 51/2007).

O BdP recomenda no Relatório de Supervisão Comportamental 2008 que:

- As instituições esclareçam devidamente os seus clientes sobre a prática de vendas conjuntas facultativas, não só através da explicitação clara do impacto da aquisição opcional de produtos e serviços financeiros no *spread* do empréstimo, mas também quanto aos custos e encargos associados à sua aquisição;
- O conteúdo das cláusulas incluídas nos contratos de crédito à habitação deve ser completamente claro, devendo, para o efeito ser revisto em conformidade;
- As instituições devem apresentar os planos financeiros nas simulações relativas ao crédito à habitação devidamente detalhados.

CAPÍTULO 4 – Proposta de Sistema de Reconhecimento da Qualidade do Atendimento no Crédito Habitação

4.1 Introdução/Metodologia

Com o objectivo de identificar os atributos importantes na qualidade do atendimento bancário e, em particular, no atendimento do crédito habitação realizou-se uma pesquisa exploratória, quer com colaboradores da instituição financeira quer com clientes bancários que realizaram crédito à habitação no último ano.

As fontes de informação internas, mais direccionadas para uma vertente operacional, e as fontes de informação externas, mais direccionadas para as necessidades do cliente, foram fundamentais para o conhecimento do processo em causa e para a identificação das variáveis relevantes na satisfação do cliente. Estes atributos permitiram desenvolver um questionário de satisfação que pretende medir o que realmente é importante para o cliente no atendimento do crédito à habitação.

Para orientar a entrevista ao colaborador da instituição financeira desenvolveu-se um guião semi-estruturado com os assuntos a abordar durante a entrevista. Esta permitiu conhecer os incidentes críticos que geram satisfação ou insatisfação no cliente, as características do atendimento do crédito à habitação e a forma e os momentos de interacção do cliente com o banco neste processo.

Para orientar as entrevistas individuais aos clientes que fizeram crédito habitação no último ano também se desenvolveu um guião semi-estruturado com os assuntos principais a abordar. Neste caso, pretendeu-se conhecer o ponto de vista do cliente acerca do atendimento que recebeu, o que o levou a optar por aquele banco/balcão, quais as fases mais relevantes do processo e quais os incidentes críticos que o marcaram positiva e negativamente na relação com banco.

Ponderou-se também a hipótese de utilizar um *focus-group* com alguns clientes, que tinham feito crédito habitação, para discutirem quais os atributos mais relevantes no atendimento deste produto, contudo foi impossível gerir a melhor data/hora para marcar a reunião simultânea com alguns clientes pelo que se optou por entrevistas individuais.

Uma outra fonte de informação externa foi a pesquisa bibliográfica realizada a artigos e estudos já desenvolvidos no âmbito da qualidade dos serviços e da satisfação do cliente, em geral e em relação à banca. Esta pesquisa incidiu sobre as dimensões relevantes da qualidade de serviço e nos modelos de satisfação do cliente, quer a nível dos serviços em geral quer a nível das instituições bancárias.

A utilização destes métodos permitiu identificar um conjunto de atributos que foram posteriormente seleccionados, através do método do julgamento, e considerados no desenvolvimento de um questionário que permite avaliar a qualidade de serviço apercebida pelos clientes que efectuaram crédito à habitação numa qualquer instituição bancária. A estrutura do questionário está organizada em duas etapas distintas: a etapa de simulação do crédito e a etapa de efectivação do contrato.

Paralelamente, para avaliar o modo como os colaboradores do banco prestam o atendimento deste produto, propôs-se o recurso a um estudo cliente mistério. Este estudo avalia apenas a etapa da simulação do crédito, por restrições óbvias, relacionadas com a impossibilidade de concretização da operação de crédito na instituição bancária por um “cliente irreal”.

A análise dos resultados destas duas técnicas permitirá não só avaliar como decorre o atendimento ao nível global da instituição bancária, mas também ao nível mais específico de cada uma das agências, e o estabelecimento de *benchmarks*.

Após ter sido desenvolvido o questionário de satisfação e o guião “cliente mistério”, apresenta-se uma proposta de metodologia de recolha dos dados para cada uma das duas técnicas e sugere-se uma forma de estimar os resultados.

Entendendo que os resultados destes dois estudos dão respectivamente uma perspectiva externa (do cliente) e interna (do banco) do atendimento do crédito à habitação propõe-se a sua integração e constituição de num único indicador da qualidade do serviço no crédito à habitação, designado por QSCH. Com base neste indicador, obtido ao nível do balcão, sugerem-se formas de motivação dos colaboradores para esta temática por meio da recompensa dos melhores resultados.

4.2 Inquérito de Satisfação do Cliente

O inquérito desenvolvido neste trabalho constitui uma ferramenta útil para qualquer instituição financeira porque permite entender em que medida os seus clientes estão satisfeitos com o atendimento que lhes foi prestado, quer durante a fase da simulação quer durante a fase de concretização do seu crédito habitação.

Na estrutura do questionário existe um primeiro grupo de questões que pretendem entender quais as razões que levam o cliente a optar pelo banco, quando se trata da primeira vez que recorre ao crédito habitação, ou quais as razões que o levam a voltar a fazer outro crédito no mesmo banco ou a escolher o banco para fazer outro pedido de crédito habitação. Nestas duas questões dão-se alternativas relacionadas com o preço, com as taxas e com alguns atributos do atendimento.

Num segundo grupo de questões avalia-se a satisfação do cliente com as várias dimensões da qualidade de serviço nas fases de simulação e de contratação e procura-se saber se o atendimento na fase de simulação foi decisivo na opção pelo banco. De seguida, analisa-se se o cliente se sentiu acompanhado nas várias etapas do processo e quais as dimensões menos favoráveis nessas etapas.

Introduz-se um grupo de questões sobre a satisfação global com o atendimento de todo o processo e outras três questões sobre a concretização das expectativas e proximidade do atendimento recebido ao ideal.

Por fim, procura-se avaliar a lealdade do cliente ao balcão através da intenção de voltar a escolher o balcão se pedisse um outro crédito habitação e da probabilidade de recomendação do atendimento.

Os resultados permitirão ao banco adaptar as metodologias de atendimento e as boas práticas dos balcões que obtiveram melhores resultados e corrigir eventuais falhas nos balcões pior classificados. Neste sentido, esperam-se atingir práticas uniformes em toda a rede de balcões de forma a melhorar o atendimento ao cliente neste produto.

A revisão bibliográfica, as entrevistas semi-estruturadas a clientes que adquiriram crédito habitação há menos de um ano e a entrevista semi-estruturada a um colaborador *front-office* de uma instituição bancária que presta atendimento na área do crédito à habitação,

constituíram as três fontes de informação para identificação das dimensões da qualidade do atendimento deste produto.

A selecção dos clientes a incluir nas entrevistas semi-estruturadas foi feita através de amostragem não probabilística – amostragem por conveniência.

Após a identificação das dimensões de qualidade de serviço consideradas relevantes no atendimento de um processo de crédito à habitação, utilizou-se o método do julgamento de forma a eliminar eventuais variáveis redundantes e a focar o questionário nas dimensões realmente relevantes. De seguida, apresenta-se em detalhe a metodologia seguida no desenvolvimento do questionário (Revisão bibliográfica, Entrevistas Semi-estruturadas a Clientes e Entrevista Semi-estruturada a Colaborador). O questionário desenvolvido é apresentado no anexo L.

4.2.1 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica, desenvolvida nas secções 2.8 e 3.1, incidiu sobre as dimensões da qualidade de serviço no âmbito dos serviços (Tabela 1) e no âmbito específico do atendimento bancário (Tabela 5). Na Tabela 6, apresentada de seguida, resumiu-se toda esta informação, de forma a tornar mais simples a consulta e a destacar os atributos que cada autor considera mais relevantes no atendimento ao cliente. À tabela apresentada acrescentou-se uma coluna que propõe 12 dimensões e que resulta da integração das dimensões de qualidade de serviço propostas pelos diferentes autores.

Tabela 6 – Dimensões da qualidade de serviço propostas

Dimensões Propostas	Dimensões Gerais					Banca	
	Parasuraman et al. 1985	Parasuraman et al. 1988	Haywood-Farmer, J. 1988	Ghobadian, Speller & Jones 1994	Gronroos 2007	Assunção 1993	Blanchard e Galloway 1994
1. CORTESIA E SIMPATIA	4 - Cortesia	3 - Garantia	5 - Cordialidade	7 - Cortesia	2 - Atitudes e Comportamento	7 - Cortesia	2 - Educação 4 - Forma como tratam clts
2. PRIVACIDADE	8 - Segurança	3 - Garantia	8 - Confidencialidade	8 - Segurança			1 - Privacidade de conversas
3. TANGÍVEIS	10 - Tangíveis	5 - Tangíveis	4 - Localização 10 - Asseio	10 - Tangíveis	6 - Envolve Física	2 - Tangíveis	20 - Aparência das agências
4. DISPONIBILIDADE	7 - Resposta	2 - Resposta	9 - Atenção	2 - Capacidade de resposta	-	4 - Resposta	3 - Vontade de ajudar 5 - Dinheiro nas cx automáticas 7 - Func. sabem ouvir 8 - Cx. abertas em horas de maior mov 9 - Func. disponíveis p/ajudar 16 - Disponib. balcão p/ perguntas 19 - Horário de abertura 21 - Tempo p/responder às necessidades
5. ACESSIBILIDADE	1 - Acessibilidade	4 - Empatia	-	6 - Acessibilidade	3 - Acessibilidade	8 - Acesso	24 - Facilidade de acesso à agência 29 - Atend. rápido dos telefones 30 - Conseguir a pessoa correcta ao telefone
6. EFICÁCIA	7 - Resposta	2 - Resposta	-	2 - Capacidade de resposta	-	4 - Resposta	6 - Rapidez e eficiência nas transacções 11 - Forma como os erros s/corrigidos 18 - Filas na agência 15 - Pessoal p/responder 25 - Filas nas maq. automáticas 27 - Informação s/andamento processos 29 - Atend. rápido dos telefones 31 - Rapidez de confirmação hipotecas
7. CLAREZA	2 - Comunicação 9 - Compreensão	3 - Garantia 4 - Empatia	6 - Comunicação	9 - Comunicação	-	-	12 - Clareza nas respostas 13 - Cobranças claras e explicadas 26 - Facilidade de entendimento correspondência
8. COMPETÊNCIA/ PROFISSIONALISMO	3 - Competência	3 - Garantia	3 - Conhecimentos	5 - Competência	1 - Profissionalismo e Experiência 5 - Adaptação do serviço	1 - Competência	10 - Informação s/mudanças na conta 11 - Forma como os erros s/ corrigidos 17 - Devolução e substituição cartões 22 - Func. conhecedores dos produtos
9. FIABILIDADE/RIGOR	6 - Fiabilidade	1 - Fiabilidade	1 - Fiabilidade	1 - Fiabilidade	4 - Fiabilidade	3 - Consistência	
10. COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES	2 - Comunicação 9 - Compreensão	3 - Garantia 4 - Empatia	2 - Actualidade 6 - Comunicação 9 - Atenção	3 - Personalização 9 - Comunicação 11 - Compreensão/Conhecer Cliente	3 - Flexibilidade	5 - Empatia	7 - Func. que sabem ouvir 14 - Atitude do banco nos empréstimos
11. CONFIANÇA/CREDIBILIDADE	5 - Credibilidade	3 - Garantia	7 - Honestidade	4 - Credibilidade	4 - Fidedignidade 7 - Reputação e Credibilidade	6 - Credibilidade	-
12. OFERTA	-	-	--	-	-	-	23 - Comissões s/ descobertos

Tabela 6 (cont.) – Dimensões da qualidade de serviço propostas

Dimensões Propostas	Banca					
	Lewis et al. 1994 - A	Lewis et al. 1994 - B	Meidan, 1996	Antunes, 1997	Johnston, 1997	Bloemer et al., 1998
1. CORTESIA E SIMPATIA	-	15 - Simpatia	5 - Cortesia 5 - Simpatia	4 - Cortesia	8 - Cortesia 13 - Simpatia 14 - Solicitudude	2 - Empatia
2. PRIVACIDADE	4 - Segurança	1 - Confidencialidade 6 - Espaço privado	6 - Segurança das op. fin.	-	7 - Segurança	-
3. TANGÍVEIS	8 - Equip. actual 9 - Func. bem apresentados 17 - Agências visual/ atraentes 19 - Material visual/ atraente	-	-	-	10 - Funcionalidade 16 - Limpeza/arrumação 17 - Conforto 18 - Estética	-
4. DISPONIBILIDADE	-	7 - Inf. actualizada e disponível 8 - Disponib. dos func 12 - Disponib. do gestor	-	1 - Disponibilidade	6 - Resposta 9 - Disponibilidade 12 - Flexibilidade 14 - Solicitudude	-
5. ACESSIBILIDADE	10 - Conveniente horário de abertura 11 - Func. acessíveis 12 - Bom acesso a inf. s/conta 13 - Conveniente localização das agências	4 - Func. acessíveis 11 - Acessib. ao gestor 16 - Tratar assuntos por telefone	3 - Conveniência e facilidade de acesso	2 - Acessibilidade	15 - Acesso	7 - Acesso ao dinheiro
6. EFICÁCIA	5 - Rápida resolução das solicitações 6 - Transacções eficientes 18 - Nunca ter de esperar em fila	14 - Decisões rápidas	-	7 - Eficácia	6 - Resposta	3 - Eficiência
7. CLAREZA	7 - Comunicações inteligíveis 14 - Explicações claras	13 - Formulários de fácil entendimento 2 - Condições explicadas de forma clara	7 - Compreensão e comunicação	6 - Compreensão 9 - Comunicação	3 - Comunicação	
8. COMPETÊNCIA/ PROFISSIONALISMO	3 - Conhecimento dos serviços	-	2 - Profissionalismo	5 - Competência	1 - Competência	6 - Qualificação técnica
9. FIABILIDADE/RIGOR	1 - Extractos rigorosos	-	1 - Fiabilidade		4 - Fiabilidade	1 - Fiabilidade
10. COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES	15 - Resposta às necessidades dos clientes	3 - Aconselhamento 10 - Ajuste às necessidades	-	8 - Razoabilidade 9 - Comunicação	2 - Atenção/ajuda 3 - Comunicação 12 - Flexibilidade	2 - Empatia
11. CONFIANÇA/CREDIBILIDADE	2 - Func. "confiáveis"	5 - Respeito pelos funcionários	4 - Credibilidade e Honestidade	3 - Credibilidade	5 - Integridade	-
12. OFERTA	20 - Largo conjunto de serviços	9 - Rendimentos dos fundos como prometidos	-	-	-	4 - Taxas de juro 5 - Procedimentos

Da análise das dimensões propostas pelos diferentes autores resultaram 12 dimensões da qualidade de serviço, cuja definição se apresenta de seguida:

1. **Cortesia e Simpatia** – Refere-se à atenção personalizada, simpatia e cortesia dos funcionários são fundamentais para criar uma boa percepção;
2. **Privacidade** – Condições de privacidade e de confidencialidade;
3. **Tangíveis** – Todas as evidências físicas do serviço como, por exemplo, as instalações, a aparência dos funcionários e dos equipamentos;
4. **Disponibilidade** - Facilidade em encontrar funcionários disponíveis para o atendimento;
5. **Acessibilidade** - Facilidade em entrar em contacto com os funcionários ou em encontrar o serviço fisicamente (ex. localização, acesso telefónico, horário de funcionamento, estacionamento);
6. **Eficácia** – Velocidade e prontidão no atendimento ao cliente, tempo de espera do cliente;
7. **Clareza** – Prestação de informações claras e comunicação inteligível com o cliente;
8. **Competência/Profissionalismo** – Nível de conhecimentos demonstrados na prestação da informação;
9. **Fiabilidade/Rigor** – Prestação do serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
10. **Compreensão das necessidades** – Capacidade de mudar ou adaptar o serviço para se adaptar às necessidades do cliente;
11. **Confiança/credibilidade** – Baixa percepção de risco e capacidade de transmitir confiança física, financeira e confidencial;
12. **Oferta** – Custos envolvidos na prestação do serviço.

Apesar de alguns autores referirem a oferta como uma dimensão da qualidade de serviço, em termos de custos para o cliente na obtenção do serviço, este atributo não será considerado na lista de atributos proposta pois, tal como Oh (1999) considera-se ser uma característica que não interfere na qualidade do atendimento. A característica preço poder-se-ia aplicar se o estudo estivesse a avaliar a satisfação com a venda do produto e não, como é o caso, com a prestação do atendimento.

4.2.2 Entrevistas semi-estruturadas a Clientes

As entrevistas semi-estruturadas aos clientes basearam-se no guião apresentado no anexo C e realizaram-se a seis clientes bancários que, à data das entrevistas, tinham efectuado o crédito à habitação há menos de um ano. Estes clientes foram seleccionados através de uma amostragem não probabilística por conveniência.

O guião para as entrevistas a clientes foi estruturado em três blocos: I) relacionamento bancário em geral; II) razões de escolha do banco para efectuar o crédito à habitação; III) atendimento do crédito à habitação.

No primeiro grupo de questões procurou-se entender quais os aspectos mais valorizados num atendimento bancário e quais as razões que geram satisfação e insatisfação nos clientes. No segundo grupo, as razões de escolha do banco para efectuar o crédito à habitação são exploradas e tenta-se compreender em que medida o atendimento tem algum impacto na escolha do banco. No último grupo, as questões são mais direccionadas para o atendimento do crédito habitação sendo solicitado ao cliente que descreva como decorreu o seu processo, com o objectivo de entender quais as etapas que aborda e em quantas fases divide o atendimento. Neste grupo procura-se também perceber se o atendimento foi presencial e quais as condições físicas e de privacidade do local de atendimento. Adicionalmente, no decorrer da entrevista tentam-se conhecer as dúvidas que o cliente apresenta com maior frequência, em que etapas do processo e se houve disponibilidade dos colaboradores para resolver essas questões. São ainda analisadas as fases em que os clientes se sentiram mais desacompanhados e procura-se entender o que os levou a sentirem-se dessa forma. Por fim, pediu-se aos clientes que comparassem o atendimento que receberam com um atendimento que para eles seria ideal, com o objectivo de revelarem eventuais discrepâncias.

Nos anexos D a I apresenta-se um resumo de cada uma das entrevistas.

4.2.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas aos clientes

Com o objectivo de analisar as entrevistas efectuadas a clientes de crédito à habitação, traçou-se uma matriz de análise de conteúdo, onde se mostra o resumo de cada uma das seis entrevistas bem como uma coluna com a síntese global de todas as entrevistas. A matriz referida é apresentada no anexo J da qual resultaram as seguintes conclusões:

1. A maioria dos entrevistados mostra-se satisfeita com o atendimento bancário salientando como aspectos positivos a simpatia, a atenção demonstrada pelos colaboradores, a sua competência, rapidez e eficácia na resolução dos problemas. Como aspectos negativos alguns clientes referem as filas de espera, alguma despreocupação com os interesses dos clientes, alguma incompetência e falta de profissionalismo. As reclamações que foram apresentadas são essencialmente devidas à falta de rigor na informação prestada;
2. Quando questionados directamente sobre o motivo de escolha do banco para efectuar o processo de crédito à habitação todos os entrevistados referem as condições oferecidas. No entanto, a maioria admite que o atendimento também teve algum peso na escolha do banco.
3. Quando se pede aos clientes que descrevam o decorrer do seu crédito à habitação a maioria aborda as seguintes etapas: a) simulação; b) comparação com simulações de outros bancos; c) entrega de documentos; d) resposta definitiva do banco; e) marcação da avaliação; f) marcação da escritura; g) escritura. Contudo, a maioria divide o processo em 4 fases: simulação, formalização do contrato, avaliação e escritura.

Os entrevistados dirigiram-se ao balcão entre 2 a 5 vezes e de todas as vezes foram atendidos em espaços personalizados e com condições de privacidade.

Quase todos referem dúvidas no cálculo das taxas de juro mas mostram-se bastante satisfeitos com a disponibilidade dos colaboradores para responderem a essas dúvidas, muitas das vezes colocadas por *email* ou telefone.

Relativamente ao acompanhamento dos clientes durante o processo, alguns clientes mostram-se insatisfeitos com o facto de, no acto da escritura, não estar presente nenhum colaborador que conheça o cliente e o processo. O momento da escritura e a fase de decisão final da concessão do crédito são apontados como os momentos mais críticos. Adicionalmente, referem como negativo, a ausência de informação sobre o desenrolar do processo.

Como melhorias apontam um melhor acompanhamento, em particular, no momento da escritura, mais informação sobre o processo de contratação e duração das diferentes etapas, celeridade das respostas e do processo.

Para além destas conclusões, as entrevistas aos clientes permitiram identificar um conjunto de dimensões da qualidade do atendimento bancário em geral e do atendimento do crédito à habitação em particular. As dimensões referidas pelos clientes, juntamente com as dimensões já identificadas na pesquisa bibliográfica e com as dimensões que irão resultar da

entrevista com o colaborador, contribuíram para identificar as questões a incluir no questionário.

As dimensões da qualidade, identificadas pelos clientes durante as entrevistas, foram obtidas maioritariamente através do grupo de questões I – Relacionamento Bancário Geral e, através de algumas questões (3, 5, 6 e 8) do grupo III – Atendimento do Crédito à Habitação. Durante toda a entrevista houve especial atenção em registar as dimensões pela ordem de importância com que o cliente as referia, pelo que no resumo da entrevista apresentado na matriz em anexo, é mantida a ordem pela qual o cliente referiu as dimensões.

As dimensões referidas pela maioria dos clientes foram as seguintes: Simpatia, Rapidez, Clareza, Eficácia do atendimento, Interesse pelo cliente, Preocupação com as suas necessidades, Competência e Profissionalismo, Rigor na informação prestada, Privacidade, Disponibilidade, Acessibilidade, Informação sobre a evolução do processo e Informação sobre a duração do processo e Espaço de atendimento.

4.2.3 Entrevista semi-estruturada a Colaborador

A entrevista semi-estruturada ao colaborador, cujo guião se apresenta no anexo A, teve como intuito entender como decorre um processo normal de crédito à habitação, desde o momento que o cliente procura uma simulação até ao momento em que é efectivado o contrato. De entre outros aspectos, procurou-se saber quais as fases mais críticas para o cliente e em que situações o cliente apresenta mais dúvidas.

De seguida apresenta-se a análise do conteúdo da entrevista ao colaborador, onde se procura entender como se desenrola o processo de atendimento deste produto e que tipo de contacto o cliente estabelece com o balcão nas diferentes fases. No decorrer da entrevista aferiu-se quais os aspectos que o cliente mais valoriza no atendimento deste produto, na óptica do colaborador, que tipo de dúvidas são apresentadas e como entende que o atendimento poderia ser por si melhorado.

4.2.3.1 Análise de conteúdo da entrevista ao Colaborador

Como apenas foi entrevistado um colaborador bancário a matriz de análise de conteúdo (anexo K) evidencia, de forma esquemática, o resumo dessa entrevista.

De acordo com o colaborador entrevistado, um processo de crédito à habitação decorre da seguinte forma: o cliente dirige-se ao balcão para pedir uma simulação de crédito à habitação para aquisição, por exemplo, de habitação própria permanente. Após o acolhimento do cliente e de se apresentarem, o colaborador procura entender as necessidades do cliente e estabelecer o perfil, de forma a adequar a oferta do banco às intenções do cliente. De seguida, o colaborador procura informar de forma clara as características do produto e apresentar as vantagens da instituição face à concorrência. O colaborador sublinha que, apesar do atendimento ser igual em todo o processo, existe na fase de simulação um esforço adicional para cativar o cliente.

Na fase seguinte, quando o cliente decide pedir o crédito no banco, o colaborador informa-o, de forma rigorosa, qual a documentação necessária e o cliente regressa mais tarde ao balcão com todos os documentos, para dar seguimento ao processo. Com base nessa documentação é obtida uma resposta final por parte do banco, que deverá ser transmitida ao cliente com a máxima segurança e transparência. Se o cliente der uma resposta positiva é então marcada a avaliação, comunicados telefonicamente os valores do imóvel ao cliente e emitidas as cartas de aprovação final, onde consta a lista de documentos necessários para a elaboração da minuta da escritura. Após a elaboração da minuta o processo é adjudicado a um solicitador que, em representação do banco, agendará a data da escritura. Desta forma, o colaborador divide o processo em três fases: 1) Simulação, 2) Formalização do processo e 3) Contratação.

Na fase de simulação a maioria dos clientes recorre presencialmente ao balcão. Nas fases seguintes os contactos realizam-se muitas vezes através de telefone e *email*.

Segundo o colaborador, no atendimento do crédito habitação os clientes valorizam o rigor e eficácia no esclarecimento de dúvidas, a disponibilidade em informar, a transparência nas informações prestadas, a simpatia, o nível de conhecimentos e a confiança na comparação das condições com a concorrência. Pelo contrário, o que desagrade mais os clientes pode estar relacionado com uma resposta negativa por parte do banco à concessão de crédito nas condições requeridas pelo cliente, com a falta de rigor nas condições de crédito acordadas que, quando são aprovadas não são exactamente iguais, e com o montante de avaliação do imóvel que pode pôr em causa a viabilidade do empréstimo.

O colaborador refere que existem essencialmente dois tipos de clientes: aqueles que já estão bastante informados e apenas pretendem saber qual o *spread* aplicado e aqueles que

desconhecem como se desenrola todo o processo e que procuram esclarecer dúvidas como prazos de decisão, taxas aplicadas e montantes financiados.

Como forma de melhorar o atendimento prestado sugere uma maior informação, por parte dos colaboradores, sobre a oferta da concorrência, para melhor poder argumentar com o cliente, e a prestação de um atendimento com simpatia, disponibilidade e rigor para com o cliente.

Sintetizando, as dimensões referidas pelo colaborador durante a entrevista foram as seguintes: Cortesia e Simpatia, Compreensão das necessidades, Rigor e Eficácia no esclarecimento de dúvidas, Disponibilidade em informar, Acessibilidade, Transparência na informação prestada, Nível de conhecimentos, Rigor no cumprimento das condições prometidas, Conhecimento das condições da concorrência.

4.2.4 Questionário

4.2.4.1 Estrutura do questionário

Das entrevistas aos clientes e ao colaborador concluiu-se que, apesar de dividirem o processo em várias etapas, todos reforçam uma fronteira bem delimitada entre o momento em que o cliente pede a simulação no banco e as restantes etapas. No acto da simulação não existe ainda qualquer vínculo do cliente ao banco, ao contrário do que acontece durante as restantes etapas. Tendo esta situação presente e, por outro lado, porque seria inviável desenvolver um questionário completo em que se estudaria a satisfação com todas as dimensões de qualidade e em todas as fases do processo, optou-se por considerar apenas duas fases distintas do processo: a fase da “simulação”, que avalia o atendimento recebido no momento em que o cliente se dirige ao balcão para simular o pedido de empréstimo, e a fase “pós-simulação”, que decorre desde o momento em que o cliente decide fazer o pedido de crédito na instituição até à realização da escritura.

Abstraindo-se das condições financeiras oferecidas pelo banco, o atendimento na fase de simulação do empréstimo pode determinar a opção pela instituição financeira e até pelo balcão, pelo que deve ser dada especial relevância a esta fase. Por outro lado, o atendimento prestado durante todo o processo de contratação condiciona também a satisfação final do

cliente e pode pôr em causa a recomendação que o cliente faz do banco a outros possíveis clientes e a sua intenção de permanecer como cliente.

Do ponto de vista da instituição bancária esta divisão torna-se bastante útil pois permite conhecer a satisfação do cliente durante todo o processo de aquisição do crédito à habitação, desde que o cliente entra no balcão e pede uma simulação até ao momento em que se concretiza o empréstimo.

Durante as entrevistas quer o colaborador quer os clientes referiram que na fase de “pós-simulação” os contactos estabelecidos podem ser ou não ser presenciais, pelo que foi necessário ter em conta esta situação não só na identificação das dimensões de qualidade de serviço a considerar no questionário proposto mas também na introdução de respostas “não sabe/não responde” sempre que a questão a avaliar não se coloque, pelo facto do cliente não se ter deslocado presencialmente ao balcão e ter tratado os assuntos por telefone ou *email* (aspecto do local de atendimento, privacidade).

4.2.4.2 Introdução do questionário

O questionário está organizado em quatro grupos: I) Apresentação e Selecção do Cliente; II) Identificação dos motivos de escolha do banco para a realização do crédito à habitação; III) Avaliação da satisfação do cliente com o processo de simulação e contratação; IV) Agradecimento pela participação.

No primeiro grupo, o entrevistador começa por apresenta-se e faz a selecção do cliente, já identificado previamente com recurso à base de dados do banco X.

O segundo grupo é constituído por duas questões relativas à selecção do banco para a concretização do pedido de empréstimo no crédito à habitação.

Na primeira questão tenta compreender-se em que medida o atendimento que se avalia neste questionário se trata ou não do primeiro atendimento sobre crédito à habitação que o cliente recebeu. Entende-se que a percepção de um cliente que é informado pela primeira vez sobre o produto, seja diferente da percepção de um cliente que já tenha sido atendido alguma vez sobre o mesmo produto. Quando se trata da primeira vez que o cliente é atendido sobre crédito à habitação será normal que existam mais dúvidas; pelo contrário, no caso de um cliente que já tenha sido atendido mais do que uma vez será importante ter presente o seu poder comparativo na análise que faz do atendimento prestado.

Na segunda questão procuram entender-se quais os motivos que levaram os clientes a optar pelo banco para fazerem o empréstimo para compra da habitação. A resposta a esta pergunta, tendo em conta a resposta à primeira questão, permite entender as razões que levam um cliente a optar pelo banco quando recorre a crédito habitação pela primeira vez, quando escolhe o mesmo banco para pedir outro crédito à habitação, ou quando muda de banco. Nesta questão sugerem-se ao cliente atributos associados quer ao preço do produto quer ao atendimento.

No terceiro grupo avalia-se, em dois blocos de questões separados, o grau de satisfação do cliente com o atendimento na simulação e na contratação do seu crédito à habitação, nas várias dimensões da qualidade do atendimento. Procura-se também conhecer a satisfação global com o atendimento na globalidade do processo e a sua lealdade ao balcão face ao atendimento recebido.

Por último, no quarto grupo agradece-se a participação e o tempo dispensado pelo cliente para resposta ao questionário.

4.2.4.3 Dimensões consideradas no questionário

Tendo em conta a lista de dimensões da qualidade de serviço resultante da pesquisa bibliográfica e o resultado das entrevistas semi-estruturadas a clientes e ao colaborador, obtém-se uma lista com um conjunto de atributos de qualidade de serviço. Uma vez que, por questões de viabilidade da aplicação do questionário aos clientes e também por questões de recursos, não é possível desenvolver um questionário extensivo, utilizou-se o método do julgamento para seleccionar as variáveis-chave a incluir no questionário.

Na Tabela 7 resumem-se as dimensões da qualidade de serviço obtidas na pesquisa bibliográfica, nas entrevistas a clientes de crédito à habitação e na entrevista ao colaborador.

Tabela 7 – Resumo das dimensões de qualidade de serviço obtidas através das fontes de informação

Revisão bibliográfica	Entrevistas clientes	Entrevista colaborador
1. Cortesia e Simpatia	1. Simpatia	1. Cortesia e Simpatia
2. Privacidade	2. Privacidade	-
3. Aspectos Tangíveis	3. Espaço atendimento	-
4. Disponibilidade	4. Disponibilidade	2. Disponibilidade em informar
5. Acessibilidade	5. Acessibilidade	3. Acessibilidade
6. Eficácia	6. Eficácia 7. Rapidez	4. Eficácia no esclarecimento de dúvidas
7. Clareza	8. Clareza	-
8. Competência/Profissionalismo	9. Competência/Profissionalismo	5. Nível de conhecimentos
9. Fiabilidade/Rigor	10. Rigor	6. Rigor no esclarecimento de dúvidas
10. Compreensão das necessidades	11. Preocupação com as necessidades 12. Interesse	7. Compreensão das necessidades
11. Confiança/Credibilidade	-	-
-	13. Informação sobre a evolução do processo	-
-	14. Informação sobre a duração das etapas do processo	-
-	-	8. Transparência na informação
-	-	9. Rigor no cumprimento das condições prometidas
-	-	10. Conhecimento das condições da concorrência

A conjugação destas três fontes de informação e a eliminação das dimensões repetidas referidas nas várias fontes de informação conduzem a um conjunto de 16 dimensões da qualidade de serviço (Tabela 8).

Tabela 8 – Dimensões resultantes da conjugação das três fontes de informação

Lista de dimensões	
1. Cortesia e Simpatia	9. Fiabilidade/Rigor
2. Privacidade	10. Compreensão das necessidades
3. Aspectos Tangíveis	11. Confiança/Credibilidade
4. Disponibilidade	12. Transparência na informação
5. Acessibilidade	13. Rigor no cumprimento das condições prometidas
6. Eficácia	14. Conhecimento das condições da concorrência
7. Clareza	15. Informação sobre a evolução do processo
8. Competência/Profissionalismo	16. Informação sobre a duração das etapas do processo

Apesar de previsível não deixa de ser interessante o facto da maioria das dimensões identificadas pelos clientes e pelo colaborador estar contida nas dimensões já identificadas na pesquisa bibliográfica. De facto, para além das 11 dimensões resultantes da pesquisa exploratória da bibliografia, surgem apenas mais cinco dimensões: “Transparência nas informações prestadas”, “Rigor no cumprimento das condições acordadas”, “Conhecimento da oferta da concorrência” identificadas pelo colaborador e “Informação sobre a evolução do processo” e sobre a “Duração das diferentes etapas”, identificadas pelos clientes.

De seguida utilizou-se o método do julgamento, já referido na secção 0, para seleccionar as variáveis a serem consideradas no questionário. A maioria das dimensões pareceram relevantes à autora e, por serem comuns às três fontes de informação, foram consideradas. Contudo, eliminaram-se três dimensões, uma foi apenas considerada na fase pós-simulação e outras duas foram integradas num outro grupo de questões do inquérito.

A “Transparência nas informações prestadas” não será incluída no questionário pois considera-se que os clientes, quando se dirigem a um balcão, partem do pressuposto que as informações que recebem do colaborador são totalmente transparentes. Este atributo é, como apresentado no modelo Kano (1984), um atributo considerado básico.

O “Rigor no cumprimento das condições acordadas” considera-se ser uma dimensão bastante relevante e que aplica na fase pós-simulação, uma vez que é só nesta fase que o cliente pode verificar se compromissos assumidos, não só a nível de condições, mas também a nível do agendamento de contactos e de datas críticas (p.ex.: avaliação e escritura), são efectivamente cumpridos.

O “Conhecimento da oferta da concorrência” é uma dimensão que pode ser considerada importante do ponto de vista interno da organização financeira mas também do ponto de vista do cliente. Esta dimensão facilita e beneficia a argumentação do colaborador na captação do negócio, sendo que o cliente entende este aspecto possivelmente como competência e profissionalismo do colaborador no atendimento que presta.

As duas dimensões “Informação sobre a evolução do processo” e “Informação sobre a duração das diferentes etapas” consideram-se ser mais processuais e relacionadas com o acompanhamento do cliente durante o processo, pelo que não serão incluídas nas dimensões da qualidade do atendimento mas num grupo de questões adicionais, que visa perceber se o

cliente se sentiu desacompanhado, em cada uma das fases do processo e quais os motivos da sua eventual insatisfação.

Em relação à dimensão “Confiança/Credibilidade”, apontada por alguns autores na pesquisa bibliográfica, quando se referem à percepção de risco por parte do cliente na aquisição de um produto/serviço, considera-se que é uma dimensão não tão relacionada com a qualidade do atendimento de um produto mas mais com a imagem transmitida pela organização no mercado, pelo que não foi também considerada no questionário de avaliação da qualidade do atendimento no crédito à habitação.

Como foi referido anteriormente, considera-se útil separar a avaliação do atendimento em duas fases. A maioria das dimensões a avaliar são aplicáveis quer ao atendimento no momento da simulação quer ao atendimento nas restantes etapas do processo, apenas com algumas exceções que serão de seguida explicadas. Uma das vantagens desta equivalência das dimensões é permitir posteriormente a comparação dos resultados de satisfação em cada uma destas fases, possibilitando à instituição financeira a alocação de recursos em acções de melhoria do atendimento direccionando-os à fase mais crítica.

Os atributos comuns às duas fases são: “Nível de conhecimentos demonstrado”, “Eficácia no esclarecimento de dúvidas e informações”, “Rigor das informações prestadas”, “Disponibilidade dos colaboradores”, “Simpatia e Cortesia”, “Aspectos físicos do local de atendimento” e “Privacidade do atendimento”.

Para além das dimensões descritas acima, consideram-se na fase de Simulação outras duas dimensões: “Clareza na exposição da informação” (identificada na pesquisa bibliográfica e pelos clientes) e “Compreensão das necessidades” (identificada nas três fontes de informação). A forma clara com que o produto é apresentado ao cliente (clareza) e o interesse do colaborador em conhecer o cliente, em estabelecer o seu perfil e em compreender quais as suas necessidades (compreensão), são dimensões bastante importantes na satisfação do cliente e que se colocam de forma crítica na fase inicial do processo, quando o cliente se dirige ao balcão para pedir uma simulação de crédito à habitação.

Na fase pós-simulação foram consideradas para além das dimensões já referidas, as seguintes: “Cumprimento dos compromissos assumidos” (identificada pelo colaborador) e “Acessibilidade” (identificada pelas três fontes de informação). A primeira dimensão aparece apenas nesta fase porque só neste momento o cliente se pode pronunciar sobre o cumprimento ou não de quaisquer tipo de compromissos de datas ou condições assumidas

com o cliente. Em relação à acessibilidade ao colaborador optou-se por considerar este atributo apenas na segunda fase uma vez que se pretende que o cliente reflecta não só sobre o seu grau de satisfação no que diz respeito ao acesso presencial, como a localização do balcão ou facilidade de estacionamento, mas também no que respeita ao acesso não presencial, via telefone ou *email*, situações que se aplicam essencialmente na segunda fase.

Assim, na tabela seguinte reúnem-se as dimensões da qualidade de serviço resultantes da análise e que serão consideradas no questionário em cada uma das fases estudadas.

Tabela 9 – Dimensões de qualidade de serviço avaliadas no questionário

Fase Simulação	Fase Pós-Simulação
<ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimentos demonstrado - Clareza na exposição da informação - Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações - Rigor das informações prestadas - Disponibilidade dos colaboradores - Simpatia e Cortesia - Compreensão das necessidades - Aspectos físicos do local de atendimento - Privacidade no atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimentos demonstrado - Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações - Cumprimento dos compromissos assumidos - Rigor das informações prestadas - Acessibilidade aos colaboradores - Disponibilidade dos colaboradores - Simpatia e Cortesia - Aspectos físicos do local de atendimento - Privacidade no atendimento

4.2.4.4 Satisfação Global e Lealdade do Cliente

Em relação à satisfação global procurou-se conhecer como os inquiridos avaliavam quer o atendimento na fase de simulação quer na fase de contratação. Simultaneamente questionou-se sobre a satisfação com o atendimento do processo global, recorrendo a três indicadores:

- 1) Grau de satisfação com o atendimento em todo o processo
- 2) Grau de correspondência face a expectativas criadas
- 3) Grau de aproximação em relação ao “atendimento ideal”

A avaliação de satisfação do cliente por meio destes três indicadores – satisfação global, correspondência face a expectativas e comparação com o ideal – enquadra-se nas propostas de Fornell (1992) e Coelho e Vilares (2005b) e permitiu, de acordo com os objectivos propostos, alcançar o grau de complexidade adequado face a propostas mais generalistas, em

que a satisfação é avaliada por intermédio de uma medida única (por ex: Nguyen e LeBlanc, 1998).

A lealdade do cliente é aqui entendida como uma variável consequente da satisfação global e pode também ser aferida com base em dois indicadores (Nguyen & LeBlanc, 1998):

- 1) Probabilidade de voltar a usar o mesmo serviço se necessitar um outro crédito à habitação
- 2) Intenção de recomendar o atendimento do balcão

4.2.4.5 Escala do Questionário

No questionário desenvolvido propõe-se a utilização de uma escala intervalar. Neste tipo de escala os números, para além de reflectirem a posição da satisfação do cliente, mostram o quanto as respostas diferem umas das outras em relação a determinado atributo/variável. Esta característica das escalas de intervalo permite comparar diferenças entre as variáveis medidas, embora não permita concluir nada sobre a magnitude absoluta da diferença (Aaker, Kumar, & Day, 2007).

As escalas intervalares mais comuns têm 5, 7 ou 10 pontos. Quanto maior o número de pontos maior a variabilidade, o que traz benefícios na análise dos resultados por duas razões: 1) escalas com mais pontos permitem uma maior discriminação dos valores baixos e altos, o que possibilita aos gestores actuar mais facilmente face aos resultados obtidos; 2) é mais fácil obter a “covariância” entre duas variáveis com uma grande dispersão (isto é, variância em torno da média). A covariância é bastante útil no desenvolvimento de modelos de relação, que permitem identificar os determinantes da lealdade do cliente ou estabelecer relações entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes (Hill, 2005).

A opção por uma escala de 10 pontos, em que apenas os extremos da escala têm uma descrição semântica (muito insatisfeito e muito satisfeito), deve-se à capacidade discriminativa desta escala. No âmbito da banca e de outras grandes organizações, em que existem dependências, as escalas de 10 pontos trazem grandes vantagens. De facto, torna-se muito importante conseguir distinguir entre as unidades que têm melhores resultados e as que obtêm resultados mais fracos. Por outro lado, se a empresa obtém níveis elevados de satisfação dos seus clientes, necessita de poder identificar mais facilmente quais as áreas a melhorar e precisa também de técnicas estatísticas mais sofisticadas que permitam encontrar

diferenças, quer nos determinantes mais específicos da satisfação quer entre grupos de clientes.

De qualquer forma, é importante explicar que, se uma escala de 10 pontos tem um poder discriminativo maior do que uma escala de 5 ou 7 pontos porque não é aconselhável aumentar ainda mais o número de pontos. Esta questão facilmente se entende se for considerada a necessidade de fazer um *trade-off* entre o nível de discriminação das respostas e o esforço que é realizado pelo respondente para situar a sua resposta. Por outro lado, um grande esforço de discriminação das respostas torna o questionário difícil e, conseqüentemente, gera menores níveis de cooperação.

No presente questionário utilizou-se uma escala par, de 1 a 10 pontos, pelo que não existe ponto intermédio, isto é, os entrevistados são forçados a emitir uma opinião positiva ou negativa sobre o assunto. Neste caso, os clientes que respondem ao questionário são informados inicialmente que as respostas de 1 a 5 correspondem a uma avaliação negativa e de 6 a 10 a uma avaliação positiva. O cliente poderá, no entanto, não ter uma opinião, não saber ou não ter experiência, pelo que o questionário contempla sempre essa hipótese.

Relativamente à decisão da semântica dos extremos da escala teve-se em conta que adjectivos muito fortes podem fazer com que os entrevistados fiquem menos inclinados a usar as classificações extremas, do que resulta uma menor distribuição das respostas. Adjectivos um pouco mais fracos produzem resultados mais uniformemente distribuídos entre as categorias, pelo que no questionário as designações escolhidas foram “muito insatisfeito” e “muito satisfeito”.

Durante o processo de concepção e desenvolvimento, o questionário foi revisto por especialistas em *marketing* bancário e estudos de mercado. Posteriormente, realizou-se um pré-teste ao questionário final administrando-o a uma amostra de clientes de vários bancos na zona de Lisboa, que efectuaram crédito à habitação há menos de um ano. Tal como na fase de definição do contexto do problema e da análise das dimensões do questionário, utilizou-se também uma amostra de conveniência.

Com o pré-teste procurou-se verificar se os clientes entendiam o que media cada uma das questões, a ordenação das questões dentro de cada bloco e a linguagem escrita utilizada. Por outro lado, observou-se a reacção dos entrevistados (interesse pelo tema), a dimensão (através da atenção e fadiga demonstradas) e a duração do questionário.

4.2.5 Metodologia de recolha de dados

Universo de Clientes

Clientes que adquiriram crédito à habitação para habitação própria permanente no Banco X, nos 6 meses anteriores à realização do estudo. Este universo será garantido pela base de dados do Banco X onde constam todos os registos destes clientes.

Amostra

A dimensão da amostra a definir terá em conta o universo de propostas de crédito habitação de cada balcão.

Neste estudo o objectivo é aferir a média da satisfação com o atendimento do crédito à habitação, ao nível do balcão. Neste sentido, propõe-se a utilização de uma amostragem sistemática, em que os clientes são ordenados pelo montante de empréstimo pedido, de forma a que as entrevistas não se concentrem numa única gama de tipo de clientes como poderia eventualmente acontecer se fosse utilizada uma amostragem aleatória simples. A fórmula para o cálculo da amostra em cada balcão é dada por:

$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \frac{\sigma^2}{d^2}}{1 + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \frac{\sigma^2}{Nd^2}}$$

Onde $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ representa o quantil da distribuição normal correspondente ao nível de confiança escolhido, σ^2 representa a variância da variável em estudo na população (satisfação global) e N a dimensão populacional (número de créditos habitação ao nível do balcão nos 6 meses anteriores ao inquérito).

A variância populacional σ^2 é normalmente desconhecida antes de efectuado o estudo, pelo que se torna necessário dispor de uma aproximação dessa variável – recurso a dados históricos, inquérito piloto ou estudo prévio ou estimativa com base na escala do inquérito utilizado.

A escolha da dimensão da amostra vai depender do nível de confiança e da margem de erro pretendidas. Os níveis de confiança geralmente considerados variam entre 90% e 95 %, isto significa que, se o processo de amostragem for repetido muitas vezes, em condições semelhantes, então em 90% ou 95 % dos casos a diferença entre a estimativa e a verdadeira satisfação média estará dentro da precisão especificada. Por outro lado, quanto maior o erro

admissível maior terá de ser a dimensão da amostra, pelo que é habitual a realização de simulações que permitam ao decisor escolher entre um conjunto de cenários para a dimensão da amostra, tendo em conta a precisão e o custo.

Para a primeira vaga do estudo é preciso propor uma dimensão amostral. Sendo que a variância amostral σ^2 é desconhecida *a priori* torna-se necessário dispor de uma aproximação dessa variância. Conhecendo este tipo de fenómenos e tendo em conta a escala de 1 a 10 pontos, é de presumir que, numa hipótese pessimista, a variância deste tipo de variáveis não exceda o valor de 8. Assim, para arranque deste projecto propõe-se uma dimensão amostral de 89 clientes, calculada com base numa precisão de 0,2, um intervalo de confiança de 95% e uma dimensão populacional de 100 clientes, valor aproximado por balcão. Este valor parece razoável como dimensão média, no entanto terá de ser ajustado na dimensão da amostra de balcão para balcão.

Os dados do inquérito de satisfação do cliente serão recolhidos semestralmente através de entrevista telefónica assistida por computador CATI. As entrevistas telefónicas permitem obter uma maior taxa de cooperação dos respondentes, boa qualidade das respostas e maior controlo na supervisão dos entrevistadores. Quando assistidas por computador, os entrevistadores limitam-se a ler as questões apresentadas na sua estação de trabalho e a registar as respostas dadas pelo cliente, sem haver preocupações com filtros nem com a validação da coerência das respostas do cliente em tempo real. Adicionalmente, este tipo de entrevistas permite produzir relatórios da actividade em tempo real onde constam, por exemplo, taxas de resposta e número de tentativas de contacto com determinado cliente.

4.2.6 Modelo proposto

O modelo proposto pretende explicar o impacto das várias dimensões da qualidade de serviço na satisfação e lealdade do cliente. Na Figura 48 apresenta-se o modelo multiequacional de satisfação do cliente.

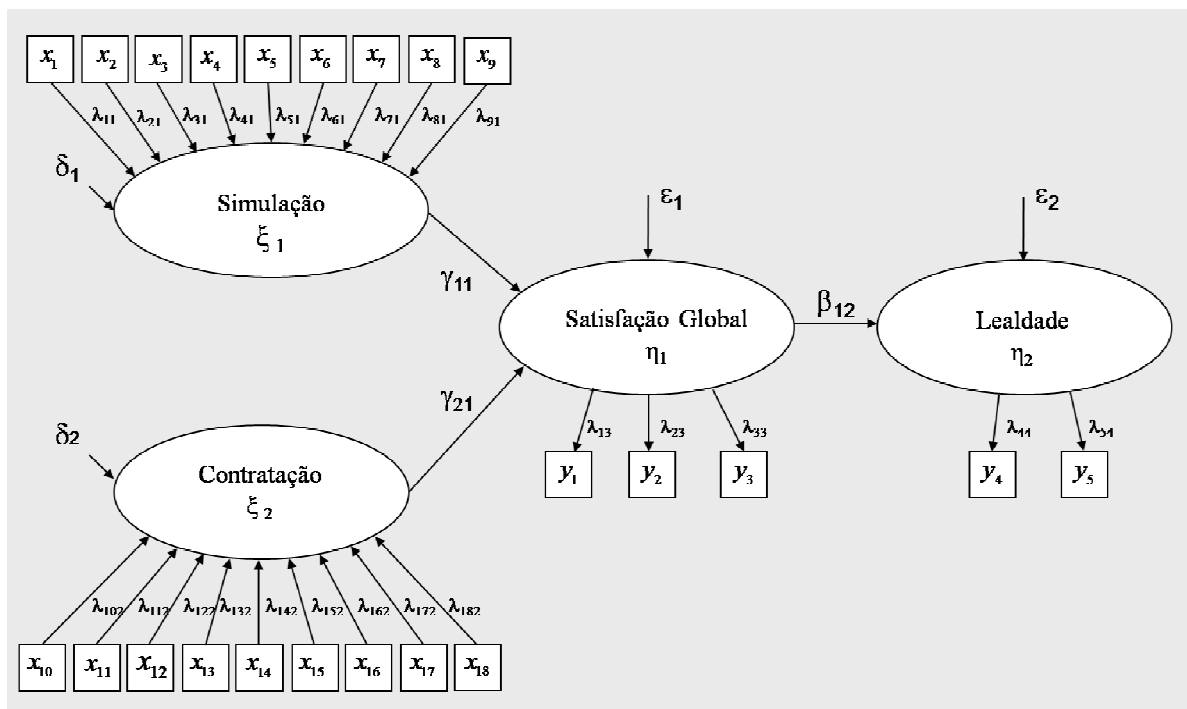


Figura 48 – Modelo multiequacional de satisfação e lealdade do cliente com o atendimento no crédito à habitação

Neste modelo são utilizados dois tipos de variáveis, latentes e de medida, assinaladas na Figura 48, respectivamente por círculos e rectângulos.

Tabela 10 – Indicadores associados às variáveis latentes do modelo

Variável Latente	Indicadores/Variáveis de medida
Simulação (ξ_1)	<ul style="list-style-type: none"> x₁: Nível de conhecimentos demonstrado x₂: Clareza na exposição da informação x₃: Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações x₄: Rigor das informações prestadas x₅: Disponibilidade dos colaboradores x₆: Simpatia e Cortesia x₇: Compreensão das necessidades x₈: Aspectos físicos do local de atendimento x₉: Privacidade no atendimento
Contratação (ξ_2)	<ul style="list-style-type: none"> x₁₀: Nível de conhecimentos demonstrado x₁₁: Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações x₁₂: Cumprimento dos compromissos assumidos x₁₃: Rigor das informações prestadas x₁₄: Acessibilidade aos colaboradores x₁₅: Disponibilidade dos colaboradores x₁₆: Simpatia e Cortesia x₁₇: Aspectos físicos do local de atendimento x₁₈: Privacidade no atendimento
Satisfação Global (η_1)	<ul style="list-style-type: none"> y₁: Satisfação Global com o processo y₂: Realização das expectativas y₃: Comparação com o atendimento ideal
Lealdade (η_2)	<ul style="list-style-type: none"> y₄: Intenção de voltar a usar o serviço se precisar de outro CH y₅: Intenção de recomendar o atendimento

As variáveis latentes não são directamente observadas pelo que têm de ser associadas a um conjunto de indicadores, designados por variáveis de medida, obtidos directamente através do questionário junto dos clientes. Quer as variáveis latentes quer as variáveis de medida podem ser consideradas endógenas ou exógenas, consoante são ou não explicadas pelo modelo. No presente modelo, existem duas variáveis latentes endógenas (satisfação global e lealdade) e duas variáveis latentes exógenas (satisfação com a simulação e satisfação com a contratação).

A modelação de equações estruturais (SEM) utiliza dois tipos de modelos: o modelo estrutural, constituído pelas equações que definem as relações entre as variáveis latentes, e o modelo de medida, constituído pelas equações que definem as relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida.

4.2.6.1. Modelo estrutural

No modelo apresentado na Figura 48 as duas variáveis latentes: “satisfação com a simulação” e “satisfação com a contratação” (ξ_1 e ξ_2) influenciam a satisfação global do cliente (η_1) e esta variável latente endógena influencia a lealdade (η_2).

O impacto das variáveis latentes exógenas na satisfação global é representado por γ e o impacto da satisfação na lealdade (variáveis endógenas) é representado por β . Assim, por exemplo, γ_{11} mede o impacto sobre a satisfação global η_1 resultante de uma variação unitária na satisfação com a simulação (ξ_1). Por outro lado, β_{12} mede o impacto sobre a lealdade do cliente (η_2) decorrente de uma variação unitária na satisfação global do cliente (η_1).

As variáveis endógenas são especificadas com um erro (ϵ_1 e ϵ_2) que representam a contribuição do conjunto de determinantes não considerados no modelo. Contudo, se o modelo estiver bem especificado, estes erros deverão ser nulos.

Equações do Modelo Estrutural

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 \\ \beta_{12} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{21} \\ 0 & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \epsilon_1 \\ \epsilon_2 \end{bmatrix}$$

4.2.6.2. Modelo de medida

Podem ser especificados três tipos de modelos de medida que relacionam as variáveis latentes com as variáveis de medida: reflectivos, formativos e mistos.

No modelo reflectivo, os indicadores observados constituem um reflexo das variáveis latentes; no modelo formativo, admite-se que o valor da variável latente é formado através de combinações dos vários indicadores de medida; no modelo misto os indicadores serão reflectivos e formativos das variáveis latentes.

No caso em estudo o modelo de medida é do tipo misto, isto é, existem indicadores que formam as variáveis latentes exógenas e outros indicadores que são reflexo das variáveis latentes endógenas.

Equações do Modelo de Medida

$$\xi_1 = \sum_{j=1}^9 \lambda_{j1} x_j + \delta_1$$

$$\xi_2 = \sum_{g=10}^{18} \lambda_{g2} x_g + \delta_2$$

$$y_i = \lambda_{i3} \eta_1 + \varepsilon_1 \quad i = 1, 2, 3$$

$$y_i = \lambda_{i4} \eta_2 + \varepsilon_2 \quad i = 4, 5$$

A estimação da importância de cada dimensão da satisfação do cliente é uma questão relevante porque permite estabelecer prioridades de melhoria entre as várias dimensões. Existem duas metodologias que permitem estimar a importância dessas dimensões: a importância declarada e a importância derivada.

A importância declarada é obtida através das declarações dos clientes entrevistados. No momento em que se pergunta ao cliente qual o seu grau de satisfação com determinada dimensão da satisfação (ou qualidade de serviço) questiona-se também sobre o grau de importância atribuído.

A importância derivada resulta da estimação dos parâmetros do modelo. No caso do modelo ter várias equações como, por exemplo, o modelo de medida, o peso de cada atributo na explicação da variável latente é dado pelo coeficiente associado a esse atributo. Desta forma,

apesar da estimação do modelo basear-se na resposta dos clientes, estes não são questionados directamente sobre a importância dos atributos.

Existem diversas razões que apontam para uma maior adequação da importância derivada na estimação do peso dos atributos. Estas razões estão relacionadas quer com a interpretação dada ao próprio conceito de importância quer com a dimensão do questionário em cada uma das situações.

No caso da importância derivada, resultam directrizes do modelo sobre qual a melhor forma de afectar recursos. Por exemplo, o atributo com maior importância será aquele que tem um maior impacto na variável dependente, em termos de variações marginais dos recursos do atributo. No caso da importância declarada, a avaliação não é feita em termos de variações marginais, mas sim de variações do conjunto de recursos existentes, o que levaria à afectação de recursos sempre aos mesmos atributos julgados mais importantes, mesmo se a sua contribuição marginal fosse negligenciável. Adicionalmente, não existem evidências de que os clientes consigam estabelecer uma ordenação correcta da importância dos vários atributos, havendo uma tendência para classificar todos os atributos como importantes (M. Johnson & Gustafsson, 2006).

Outra razão para que nos estudos de satisfação se opte normalmente pela importância derivada resulta do facto de, na metodologia declarada, a dimensão do questionário aumentar para o dobro porque, para além das questões que classificam o desempenho do atributo, são também apresentadas novas questões referentes à classificação da importância desse atributo.

Existem dois tipos de métodos para estimar os modelos estrutural e de medida:

- Métodos baseados na minimização das covariâncias da amostra e do modelo teórico;
- Métodos baseados na minimização da variância dos resíduos das variáveis endógenas.

No caso do primeiro método existem diversos *softwares* que procedem a esta minimização, através dos mínimos quadrados, sendo o mais conhecido o LISREL (*Linear Structural Relations*). Este método fornece estimadores para os parâmetros que são consistentes, não enviesados e eficientes. Contudo, só é possível atingir estes resultados se as variáveis de medida seguirem uma distribuição normal, se amostra tiver uma grande dimensão e se o modelo de medida for reflectivo.

O método PLS (*Partial Least Squares*) tem sido bastante utilizado nos estudos de satisfação do cliente. Este método, também designado por Mínimos Quadrados Parciais, utiliza uma metodologia iterativa para a estimação de modelos de várias equações e centra-se no cálculo de estimadores para as variáveis latentes. Estes estimadores são então obtidos através da minimização das variâncias dos resíduos das variáveis endógenas, quer se trate de variáveis de medida ou de variáveis latentes.

Resumidamente, esta metodologia consiste em duas etapas: primeiro são estimados os valores das variáveis latentes, de seguida, numa segunda etapa, os valores das variáveis latentes obtidos são substituídos no modelo estrutural e no modelo de medida, de forma a estimar estes dois modelos.

A metodologia PLS tem vindo a ser cada vez mais utilizada na estimação de modelos de satisfação visto que a maioria deste tipo de modelos não garante as hipóteses subjacentes à metodologia LISREL, designadamente a independência e normalidade dos resíduos e a existência de amostras de grande dimensão. Por outro lado, este método exige que o modelo de medida seja reflectivo o que não se verifica no modelo proposto, em que existem quer modelos formativos quer modelos reflectivos.

O resultado da satisfação global dos clientes (η_{1i}) será obtido para cada balcão (i) e será designado por **ISCH_i – Indicador de Satisfação dos clientes com o Atendimento do Crédito Habitação do Balcão i.**

4.3 Guião Cliente Mistério

4.3.1 Pesquisa bibliográfica

Os guiões cliente mistério são elaborados pelas organizações que definem, consoante o processo que pretendem estudar, quais os critérios a avaliar, a forma de atendimento que pensam que agrada ao cliente e que, ao mesmo tempo, trará benefícios para o negócio. Assim sendo, a literatura científica não é muito extensa em exemplos nesta matéria, contudo no capítulo 2.9.2 apresentaram-se algumas ideias gerais que foram tidas em conta no desenvolvimento do guião do estudo cliente mistério proposto para este estudo.

Uma outra fonte de informação utilizada na construção do guião foi a entrevista ao colaborador da instituição financeira, cujo resumo se apresenta no anexo B e cuja análise de

conteúdo foi abordada no ponto 4.2.3.1. Esta entrevista possibilitou o conhecimento da evolução do processo de crédito à habitação e da sua forma de atendimento deste produto.

Adicionalmente, o artigo da DECO (Proteste, 2008) e as instruções e recomendações do Banco de Portugal nesta matéria (BdP, 2003, 2009a, 2009b) foram outras fontes de informação bastante úteis, por apresentarem as falhas mais comuns do atendimento do crédito à habitação no mercado português e as instruções legais existentes, que regulamentam o atendimento e informação prestada neste tipo de empréstimos.

Como se referiu anteriormente, os estudos cliente mistério reflectem aquilo que as empresas pensam ser a melhor forma de atender o cliente. Desta forma, os gestores devem estudar muito bem todas as etapas do processo, com o objectivo final de transmitir ao “cliente mistério” o que pretendem ver avaliado. Visto que o interesse da empresa é não só agradar o cliente mas também efectuar o negócio, existem factores que, do ponto de vista do cliente, podem ser vistos de uma maneira mas que, do ponto de vista organizacional, podem ser entendidos como uma alavanca para propiciar o negócio. Por exemplo, na entrevista com o colaborador este refere a importância de conhecer a oferta dos bancos da concorrência no atendimento do produto crédito à habitação. Neste caso, ao abordar a oferta da concorrência, do ponto de vista do cliente está a demonstrar competência mas, do ponto de vista do banco, está a demonstrar capacidade de argumentação para captar o negócio.

Na construção do guião houve também a preocupação de fazer a ligação entre o inquérito de satisfação e o estudo cliente mistério. De facto, esta correspondência permitirá identificar eventuais discrepâncias entre aquilo que o cliente percebe e aquilo que a organização pensa que o cliente percebe. Por exemplo, aquando da realização do inquérito de satisfação a clientes, conclui-se que estes se mostram desagradados com a cortesia e simpatia dos colaboradores contudo, o resultado do estudo cliente mistério, nas rubricas que dizem respeito à cortesia e simpatia, apresenta muito boas classificações. Esta discrepância permite à instituição compreender que os critérios que definiu para o atendimento em termos de simpatia e cortesia não estão alinhados com as preferências dos clientes e que é necessário proceder a alterações nos critérios de verificação do cliente mistério ou considerar novos itens que permitam entender melhor os motivos da insatisfação dos clientes.

4.3.2 Guião

Na Tabela 11 apresenta-se o guião proposto para o estudo cliente mistério. Os itens apresentados visam responder às dimensões de qualidade de serviço apontadas pelos clientes e pelo colaborador como importantes e, por outro lado, reflectem o ponto de vista do banco X quanto à forma como um cliente que procura uma simulação de crédito à habitação deverá ser atendido.

Outro aspecto relevante que foi tido em consideração no guião foi o facto do objectivo concreto deste estudo ser a avaliação do atendimento feito pelo colaborador, pelo que todos os itens a avaliar dependem dos próprios colaboradores do balcão.

Salienta-se ainda que o guião foi desenvolvido para avaliar o atendimento prestado unicamente na fase de simulação, visto ser impossível do ponto de vista prático testar o processo de contratação com um “cliente irreal”.

Tentou-se agrupar as diversas questões por áreas de interesse mas também seguir a ordem cronológica da visita. Assim, a grelha está organizada em sete temas gerais e, dentro de cada tema, são avaliados diferentes itens consoante os critérios de verificação apresentados.

Os temas avaliados estão assim divididos em:

- I) **Organização do espaço de atendimento** – procura-se avaliar os aspectos tangíveis da qualidade do serviço bem como os aspectos de privacidade;
- II) **Postura e Cortesia dos colaboradores** – procura-se avaliar a forma como o cliente é recebido no balcão e se foi ou não atendido num espaço mais personalizado;
- III) **Conhecimento do cliente** – procura-se avaliar a forma como o colaborador procura entender as necessidades do cliente;
- IV) **Qualidade do atendimento** – procura-se avaliar o nível de conhecimentos do colaborador, a clareza e rigor como expõe e a forma célere e eficaz como resolve as dúvidas dos clientes;
- V) **Informações importantes** – procura-se avaliar se o colaborador informou sobre custos envolvidos, garantias exigidas e se entregou os documentos obrigatórios por lei;
- VI) **Vantagens do banco** – procura-se avaliar se o colaborador apresentou os serviços extra do banco e argumentou face à concorrência;

VII) **Seguimento do cliente** – procura-se avaliar se o colaborador se preocupa em saber se esclareceu totalmente o cliente, se se mostra disponível para qualquer dúvida do cliente e se tenta agendar futuro contacto para dar seguimento ao negócio.

Escala de avaliação

No enquadramento teórico deste estudo (ponto 2.9.2) abordou-se a questão da fiabilidade deste tipo de estudos. De facto, um aspecto essencial para maximizar a fiabilidade dos resultados, é definir questões o mais objectivas possível.

Para este estudo propõe-se a utilização de dois tipos de questões, consoante a resposta permita ou não uma alternativa intermédia. Assim, existem questões cujas respostas do auditor apenas podem ser “cumpre” ou “não cumprir” os requisitos avaliados; e existem outras questões em que o auditor poderá classificar o atendimento com uma avaliação intermédia. Desta forma, de modo a possibilitar uma análise quantitativa dos resultados admite-se que, nas questões em que a avaliação é “Cumpre/Não Cumpre” a escala seja 10 ou 1, respectivamente, e nas questões com avaliação intermédia “Cumpre/Médio/Não Cumpre” a escala seja 10, 5 e 1, respectivamente.

Tabela 11 – Guião proposto para o estudo Cliente Mistério

Tema Geral	Questão	Avaliação	Verificações
I. Organização do espaço de atendimento	1. Balcão limpo?	Cumpre/ Não cumpre	Aspecto geral do balcão limpo
	2. Balcão arrumado?	Cumpre/ Não cumpre	Folhas espalhadas na secretária, <i>dossiers</i> abertos, etc
	3. Gabinetes com privacidade?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	As condições do espaço onde foi atendido permitiam privacidade
II. Postura e Cortesia dos colaboradores	1. Iniciativa de se dirigir ao cliente	Cumpre/ Não cumpre	O colaborador teve a iniciativa de abordar o cliente
	2. Recepção agradável	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Sorriu e cumprimentou
	3. Apresentou-se	Cumpre/ Não cumpre	Identificou-se
	4. Atendimento em espaço personalizado	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	O cliente foi acompanhado até um espaço personalizado onde foi atendido sentado
III. Conhecimento do cliente	1. Procurou conhecer o seu nome?	Cumpre/ Não cumpre	Procurou saber o seu nome
	2. Procurou informações relevantes para conhecer o cliente?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Procurou saber idade, profissão, estado civil, nº de filhos
	3. Procurou conhecer informações financeiras do cliente?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Procurou conhecer rendimentos, outros empréstimos, poupanças, investimentos, vencimento, etc
	4. Percebeu o motivo que o levou ao balcão?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Pedi o montante do empréstimo, nº de anos do empréstimo

Tabela 11 (cont.) - Guião proposto para o estudo Cliente Mistério

IV. Qualidade do Atendimento	1. Mostrou conhecer bem o produto	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Mostrou conhecer em detalhe as características do produto
	2. Mostrou capacidade em resolver as dúvidas?	Cumpre/ Não cumpre	Demonstrou desembaraço na resolução das questões colocadas
	3. Expôs de forma clara, simples e proactiva	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Explicou o processo de forma clara, sem utilizar termos demasiado técnicos e de forma proactiva
	4. Explicou a simulação	Cumpre/ Não cumpre	Explicou as prestações, cálculo dos juros (<i>euribor e spread</i>), subida de 1 e 2 pontos percentuais
	5. Informou sobre a documentação necessária?	Cumpre/ Não cumpre	Fotocópias do BI; cartão de contribuinte do(s) proponente(s); Última declaração de IRS dos proponentes e respectiva nota de liquidação; Declaração de rendimentos da entidade patronal; Recibos de ordenado / verdes dos últimos 3 meses; Comprovativo das despesas do agregado familiar; Certidão de teor da Conservatória; Caderneta predial
	6. Informou quais as etapas do processo?	Cumpre/ Não cumpre	Referiu simulação, formalização da proposta, avaliação e escritura
	7. Deu estimativa dos tempos que o banco leva no processo?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Informou do tempo que um processo normal demora em cada fase
V. Informações Importantes	1. Apresentou as diferenças entre taxa fixa e variável?	Cumpre/ Não cumpre	Referiu quais as vantagens e inconvenientes de cada uma das taxas
	2. Informou sobre os custos envolvidos?	Cumpre/ Não cumpre	Custos de preparação da proposta, avaliação, encargos legais com seguros, conversão de registos, Registos (Conservatória Registo Predial), IMT e IMI (repartição de Finanças), amortização antecipada
	3. Esclareceu quais as garantias exigidas?	Cumpre/ Não cumpre	Hipoteca, seguros (vida e multiriscos), fiança
	4. Apresentou produtos para redução de <i>spread</i> ?	Cumpre/ Não cumpre	Definidos pela instituição bancária
	5. Entregou documentos obrigatórios?	Cumpre/ Não cumpre	Simulação, Ficha de informação geral
VI. Vantagens do Banco	1. Promoveu o banco?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Referiu vantagens do banco face à concorrência
	2. Apresentou o serviço de documentação?	Cumpre/ Não cumpre	Referiu a existência, vantagens e custos deste serviço
VII. Seguimento do Cliente	1. Ficou com o seu contacto?	Cumpre/ Não cumpre	Pedi o seu contacto telefónico ou <i>email</i>
	2. Resumiu os aspectos importantes da conversa?	Cumpre/ Médio/ Não cumpre	Resumiu os pontos mais importantes da conversa
	3. Procurou saber se estava esclarecido?	Cumpre/ Não cumpre	Perguntou se tinha alguma dúvida
	4. Tentou fechar o negócio?	Cumpre/ Não cumpre	Agendou futuro contacto para saber a decisão do cliente
	5. Disponibilizou-se para futuras informações?	Cumpre/ Não cumpre	Entregou contacto ao cliente, disponibilizando-se para qualquer questão

Na óptica do banco procura-se aliar a capacidade de venda do colaborador, ao bom atendimento prestado e à satisfação do cliente. Os inquéritos de satisfação do cliente não dão informação suficientemente detalhada que permita às empresas identificar as fraquezas e os pontos fortes do serviço prestado, apenas dizem em que medida o cliente está ou não satisfeito com o resultado final de cada dimensão. Desta forma, torna-se vantajoso conciliar os estudos de satisfação com os estudos cliente mistério, de forma a identificar mais facilmente estas fraquezas e pontos fortes.

Na Tabela 12 realizou-se um exercício de conciliação das dimensões avaliadas no questionário de satisfação do cliente com as questões do estudo cliente mistério. Apesar da maioria das questões serem possíveis de enquadrar nas dimensões propostas, em alguns casos seria forçado proceder a esta conciliação pelo que se optou por considerar as questões como dimensões internas.

Tabela 12 – Conciliação das dimensões do guião cliente mistério e questionário de satisfação

Tema Geral	Questão	Dimensão Questionário
I. Organização do espaço de atendimento	1. Balcão limpo?	Aspectos tangíveis
	2. Balcão arrumado?	Aspectos tangíveis
	3. Gabinetes com privacidade?	Privacidade
II. Postura e Cortesia dos colaboradores	1. Iniciativa de se dirigir ao cliente	Cortesia e Simpatia
	2. Recepção agradável	Cortesia e Simpatia
	3. Apresentou-se	Cortesia e Simpatia
	4. Atendimento em espaço personalizado	Cortesia e Simpatia Privacidade
III. Conhecimento do cliente	1. Procurou conhecer o seu nome?	Compreensão das necessidades
	2. Procurou informações relevantes para conhecer o cliente?	Compreensão das necessidades
	3. Procurou conhecer informações financeiras do cliente?	Compreensão das necessidades
	4. Percebeu o motivo que o levou ao balcão?	Compreensão das necessidades
IV. Qualidade do Atendimento	1. Mostrou conhecer bem o produto	Nível de conhecimentos
	2. Mostrou capacidade em resolver as dúvidas?	Nível de conhecimentos Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações
	3. Expôs de forma clara, simples e proactiva	Clareza na exposição
	4. Explicou a simulação	Nível de conhecimentos
	5. Informou sobre a documentação necessária?	Rigor das informações prestadas
	6. Informou quais as etapas do processo?	Rigor das informações prestadas
	7. Deu estimativa dos tempos que o banco leva no processo?	Rigor das informações prestadas
V. Informações Importantes	1. Apresentou as diferenças entre taxa fixa e variável?	Rigor das informações prestadas
	2. Informou sobre os custos envolvidos?	Rigor das informações prestadas
	3. Esclareceu quais as garantias exigidas?	Rigor das informações prestadas
	4. Apresentou produtos para redução de <i>spread</i> ?	Nível de conhecimentos
	5. Entregou documentos obrigatórios?	Rigor das informações prestadas
VI. Vantagens do Banco	1. Promoveu o banco?	Interno
	2. Apresentou o serviço de documentação?	Interno Compreensão das necessidades
VII. Seguimento do Cliente	1. Ficou com o seu contacto?	Cortesia e Simpatia
	2. Resumiu os aspectos importantes da conversa?	Clareza
	3. Procurou saber se estava esclarecido?	Disponibilidade
	4. Tentou fechar o negócio?	Interno
	5. Disponibilizou-se para futuras informações?	Acessibilidade Disponibilidade

4.3.3 Metodologia de recolha de dados

Os dados do estudo cliente mistério serão recolhidos através de visitas a todos os balcões do banco. A periodicidade do estudo deverá ser uma visita a cada balcão trimestralmente. As visitas dos auditores devem realizar-se durante o período normal de funcionamento do balcão e o horário da visita deve variar nas duas auditorias anuais, com o intuito de evitar que a variável “hora da visita” tenha algum impacto nos resultados obtidos.

Tal como em todos os estudos de mercado, a recolha de dados no estudo cliente mistério tem de ser cuidadosamente programada. É necessário ter em consideração muitos aspectos como, por exemplo, a caracterização do auditor, a formação dada, os horários previstos para as visitas, o número de visitas anuais, entre outros aspectos.

Em termos da caracterização do auditor haverá que ter em conta o processo que o “cliente” vai estudar. Neste estudo como se pretende avaliar a forma de atendimento quando o cliente recorre ao balcão e solicita uma simulação de crédito à habitação, deverão ser seleccionados auditores relativamente jovens, entre os 25 e os 35 anos, que simulam querer comprar um apartamento no valor de 200 mil euros a 30 anos.

Os auditores deverão ter uma formação específica com colaboradores da instituição financeira, relativamente ao modo como decorre um processo de atendimento do crédito à habitação, devem conhecer com antecedência o guião que será utilizado, bem como as escalas envolvidas em cada questão. Paralelamente, deve ser pedido ao auditor que complete o guião com observações e comentários gerais que justifiquem a classificação atribuída.

O preenchimento do guião deve ser feito o mais rapidamente possível após a visita, para que o auditor recorde em detalhe todos os pormenores da visita e os dados sejam preenchidos correctamente.

Com o objectivo de integrar as duas métricas (inquérito de satisfação e estudo cliente mistério) propõe-se que os pesos resultantes do modelo multiequacional, baseados nas respostas dos clientes quanto à sua percepção do atendimento, constituam os ponderadores do resultado cliente mistério de cada balcão.

Para cada balcão é apurado um índice global resultante da média ponderada das avaliações obtidas nos sete temas. Este valor, que caracteriza o processo de atendimento e venda do produto crédito habitação em cada balcão, será designado por **CMCH_i – Índice Cliente Mistério no Atendimento do Crédito à Habitação no balcão i**.

4.4 Proposta de Prémio Qualidade do Atendimento do Crédito à Habitação

O inquérito de satisfação dos clientes e o estudo cliente mistério desenvolvidos nas secções anteriores permitem aferir a satisfação dos clientes e a qualidade do serviço prestado no atendimento do crédito à habitação. A integração destes dois instrumentos permite desenvolver uma estratégia de motivação das equipas dos balcões, com o objectivo principal de promover o mérito dos colaboradores na prestação de um atendimento de qualidade no processo de crédito à habitação.

A cadeia serviço-lucro abordada na parte introdutória desta tese corrobora a ideia de que colaboradores mais satisfeitos e leais à empresa prestam um melhor atendimento, o que se traduz em clientes mais satisfeitos com o serviço recebido. Como consequência, estes clientes aumentam o seu nível de envolvimento financeiro e propiciam níveis mais elevados de captação de novos clientes, através da recomendação da empresa a terceiros. Em jeito de resumo, o retorno financeiro é determinado em parte pela satisfação dos colaboradores. Uma das estratégias de manter e aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores passa pelo reconhecimento e premiação do seu trabalho.

Nos serviços bancários a atitude e postura dos colaboradores *front-office* tem especial relevância pois são eles que estabelecem a fronteira entre o banco e o cliente. Desta forma, propõe-se com este trabalho um sistema de reconhecimento dos colaboradores *front-office* pelo bom desempenho no atendimento do crédito à habitação. O objectivo será assim promover o desenvolvimento contínuo do tema qualidade do serviço, quer ao nível do balcão quer ao nível global do banco.

Se, por um lado, pretendem-se clientes satisfeitos com o atendimento de forma a garantir o negócio bancário, por outro lado, pretende-se que os colaboradores cumpram os requisitos fundamentais num atendimento que se julga ir ao encontro das necessidades dos clientes. O nível de satisfação dos clientes pode ser aferido através do inquérito de satisfação, as práticas de atendimento e de venda podem ser avaliadas através do estudo cliente mistério. De realçar que o resultado do estudo cliente mistério reflecte o atendimento feito por um colaborador, no entanto admite-se que este atendimento traduz os procedimentos seguidos diariamente por toda a equipa do balcão.

Admitindo que, da parte do banco há igual interesse em ter clientes satisfeitos com o atendimento e prestar um atendimento que segue determinados requisitos, o indicador que servirá de base a este prémio pondera de igual forma as duas métricas utilizadas. Assim, define-se o seguinte **Indicador Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação – IQACH:**

$$IQACH_i = 0,5 \times \left(\frac{\sum_{j=1}^2 ISCH_{ij}}{2} \right) + 0,5 \times \left(\frac{\sum_{k=1}^4 CMCH_{ik}}{4} \right)$$

i – Balcão i

j – 1º e 2º Semestres do Inquérito de Satisfação

k – 1º, 2º, 3º e 4º Trimestres do Estudo Cliente Mistério

$ISCH_i$ – Indicador da Satisfação com o Atendimento do Crédito à Habitação aplicado ao balcão i

$CMCH_i$ – Resultado do estudo Cliente Mistério no Crédito à Habitação aplicado ao balcão i

Este indicador apresentará resultados numa escala de 1 a 10.

Proposta de prémio de reconhecimento

O prémio de reconhecimento dos colaboradores pelo atendimento prestado no crédito à habitação será função do resultado obtido ao nível do balcão no Indicador Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação ($IQACH_i$).

Os resultados do indicador IQACH variam entre 1 e 10 pontos pelo que, de forma a garantir um nível de exigência elevado, a atribuição do prémio realizar-se-á apenas para os balcões que obtiverem pontuações superiores a 9 pontos.

Balcões elegíveis

Com o intuito de se obterem resultados estatisticamente significativos, apenas são elegíveis neste estudo os balcões que tenham realizado nos 6 meses anteriores à realização do estudo, um determinado número de processos de crédito à habitação.

Forma de reconhecimento

Como forma de reconhecimento do mérito das equipas, os balcões eleitos irão receber dois tipos de incentivos:

- 1) Reconhecimento Verbal ou Escrito – pela administração do Banco X em sessão especificamente concebida para a entrega dos prémios;
- 2) Reconhecimento Financeiro – incentivo monetário igual para todos os colaboradores.

Propõe-se também a programação de várias reuniões organizadas pelos balcões premiados e dirigidas aos outros balcões, com vista a conhecer exemplos das práticas bem sucedidas no atendimento do crédito à habitação.

Periodicidade do prémio

O prémio terá uma periodicidade anual, para garantir maior robustez dos resultados, tendo por base a média dos resultados dos dois inquéritos de satisfação a clientes, realizados semestralmente, e a média dos resultados das quatro auditorias cliente mistério ao longo do ano.

CAPÍTULO 5 – Conclusões e Trabalhos Futuros

Na área da banca a estratégia de negócio através da oferta está a tornar-se cada vez mais limitada, uma vez que a diferenciação face à concorrência é praticamente inexistente. Neste sentido, tem-se vindo a verificar um crescente aumento da preocupação das instituições bancárias com o atendimento ao cliente.

A opção de estudar uma estratégia de melhoria do atendimento do crédito à habitação pareceu interessante por vários motivos: a supervisão recentemente feita pelo Banco de Portugal sobre este produto revela graves lacunas ao nível do atendimento em diversas instituições financeiras; por outro lado, como se trata de um encargo que se prolonga durante grande parte da vida do cliente é importante que este seja bem informado sobre o produto aquando da sua aquisição; do ponto de vista da entidade financeira, o crédito à habitação fideliza a longo prazo o cliente e, como tal, pelos elevados lucros gerados é um produto rentável para a organização.

O objectivo central deste trabalho foi o desenvolvimento de um novo Indicador de Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação (IQACH), que possibilita uma avaliação justa, objectiva e mais moderna do desempenho dos colaboradores bancários, a hierarquização dos balcões e o estabelecimento de *benchmarks*.

A avaliação da qualidade de serviço no sector bancário recorre a inúmeros instrumentos, tais como, inquéritos de satisfação a clientes, estudos cliente mistério, monitorização de níveis de serviço, inquéritos internos de satisfação dos colaboradores, análise das reclamações dos clientes, entre outros. Este trabalho incidiu sobre os dois primeiros instrumentos visto que, através deles, a empresa dispõe de uma perspectiva interna e externa do serviço que presta.

Para avaliar a qualidade de serviço apercebida pelos clientes que efectuaram o crédito à habitação desenvolveu-se um inquérito de satisfação. Por outro lado, para avaliar o modo como os colaboradores seguem as metodologias definidas pelo banco para o atendimento deste produto, desenvolveu-se um guião cliente mistério.

As dimensões consideradas quer no questionário de satisfação quer no estudo cliente mistério resultaram de três fontes de informação: pesquisa bibliográfica, entrevistas

individuais a colaborador bancário e entrevistas individuais a clientes que efectuaram este tipo de crédito no último ano.

O questionário proposto divide-se em duas etapas: a simulação e a contratação. Os resultados deste inquérito permitiram estabelecer um modelo multiequacional de satisfação e lealdade do cliente gerando, para cada balcão, um indicador do nível de satisfação global (simulação e contratação) com o atendimento do crédito habitação.

O estudo cliente mistério pretende avaliar a metodologia do atendimento na fase de simulação. Esta métrica é constituída por um conjunto de temas que procuram abranger os aspectos fundamentais do atendimento gerando, para cada balcão, um indicador do nível de desempenho no atendimento do crédito habitação.

Do ponto de vista prático estes dois instrumentos têm vantagens e desvantagens.

Os inquéritos dão a conhecer o nível de satisfação do cliente com a empresa, nas diferentes dimensões de serviço. Esta métrica é considerada um indicador avançado pois permite prever o que os clientes vão fazer pelas empresas. Contudo, é também uma medida desfasada da actividade da empresa porque indica o que as empresas já fizeram pelos seus clientes.

O estudo cliente mistério dá uma medida do serviço à medida que ele ocorre, evitando um dos problemas dos inquéritos de satisfação relacionado com o facto do cliente se esquecer do pormenor do atendimento. Este tipo de estudos recolhe factos e não percepções. Contudo, a sua utilização pode ser mal interpretada pelos colaboradores, que podem vê-lo como uma ferramenta de avaliação do seu desempenho.

Os critérios do guião são muitas vezes definidos pelas áreas internas do negócio, que não lidam no dia-a-dia com o cliente, mas que julgam ir ao encontro da satisfação do cliente. Assim, para dar utilidade a esta ferramenta, optou-se por tirar partido de sinergias com o inquérito de satisfação do cliente.

A integração destes dois instrumentos, com igual ponderação, permitiu desenvolver um Indicador da Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação que tem como objectivo principal promover o mérito dos colaboradores na prestação de um atendimento de qualidade no crédito à habitação. O prémio aos balcões terá uma periodicidade anual e

consistirá num reconhecimento verbal ou escrito por parte da administração e numa componente financeira aos colaboradores do balcão.

Face à diferente estratégia que tem vindo a ser desenvolvida pelos bancos, dando maior ênfase à satisfação dos clientes, é necessário que a componente do serviço seja integrada também na avaliação de desempenho dos colaboradores, que até aqui eram avaliados apenas em termos de produção. Esta nova estratégia leva a um reconhecimento mais justo do trabalho dos colaboradores e a um sistema de avaliação direccionado aos objectivos mais actuais das organizações – serviço de qualidade ao cliente.

Como trabalhos futuros a desenvolver sugere-se:

- a aplicação prática do modelo multiequacional de satisfação e lealdade dos clientes com o atendimento do crédito à habitação proposto;
- o estudo da ponderação a atribuir a cada um dos instrumentos para o cálculo do indicador da qualidade do atendimento;
- a validação da estratégia proposta de reconhecimento do mérito dos colaboradores no atendimento do crédito à habitação;
- o desenvolvimento de um modelo mais alargado que estude o impacto da lealdade do cliente no lucro para o banco.

Bibliografia

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing Research* (9th ed.). New York.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (1999). The Customer Satisfaction Index as a Leading Indicator. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of services marketing & management*: Sage Publications, Inc.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), S869-S882.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Antunes, J. E. (1997). *Marketing Financeiro*. Lisboa: Texto Editora.
- Assunção, J. B. (1993). Serviço e Qualidade na Banca. *Inforbanca*, 20, 6-7.
- Athanassopoulos, A. D. (1997). Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services: Evidence from Greek bank branches. *European Journal of Operational Research*, 98(2), 300-313.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Machas, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272 - 1293.
- BdP. (2003). Instrução nº 27/2003 - Empréstimos à Habitação.
- BdP. (2009a). Consulta Pública, nº2/2009 - Deveres de Informação no Crédito à Habitação.
- BdP. (2009b). *Relatório de Supervisão Comportamental 2008*. Retrieved 25/07/09. from <http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Publicacoes/RSC/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Relat%C3%B3rio%20de%20Supervis%C3%A3o%20Comportamental%202008.pdf>.
- Beerli, A., Martín, J. D., & Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 253 - 275.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The service-quality puzzle. *Business Horizons*, 31(5), 35-43.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Blanchard, R. F., & Galloway, R. L. (1994). Quality in Retail Banking. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 5 - 23.
- Bloemer, J., Ruyter, K. d., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276 - 286.
- Blois, K. J. (1992). Carlzon's Moments of Truth - A Critical Appraisal. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3).
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality - from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1).
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring Efficiency of Decision-Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.

- Chu, W. J., & Desai, P. S. (1995). Channel coordination mechanisms for customer satisfaction. *Marketing Science*, 14(4), 343-359.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2005a). Introdução. In P. S. Coelho & M. J. Vilares (Eds.), *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise* (pp. 1-15). Lisboa: Escolar Editora.
- Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2005b). *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Collier, D. A. (1991). New Marketing Mix Stresses Service. *The Journal of Business Strategy*, 12(2), 42 - 45.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality - A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), 139-173.
- Davies, B., Baron, S., Gear, T., & Read, M. (1999). Measuring and managing service quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 33 - 40.
- de Chernatony, L., Harris, F. J., & Christodoulides, G. (2001). *Measuring the consumer-based equity of financial services brands*. Birmingham University Business School, Winterbourne.
- De Rosa, F. (2001). *Canais de Atendimento Electrónico e Satisfação e Rentabilidade de Clientes em Bancos*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-114.
- Douglas, A., Douglas, J., & Davies, J. (2007). *The Impact of Mystery Customers on Employees*. Paper presented at the Proceedings of the 10th International Conference on Quality Management and Organisational Development (QMOD), Helsingborg, Sweden.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), S917-S927.
- Erstad, M. (1998). Mystery shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 34 - 38.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Française du Marketing*(144-145), 53-65.
- Fernandes, A. (2000). *Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica*. Cascais: Pergaminho.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer - the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C. (2000). *Customer Asset Management, Capital Efficiency and Shareholder Value*. Paper presented at the Keynote Speech: Performance Measurement, Past, Present and Future.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. S., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358 - 377.

- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-22.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43 - 66.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36 - 44.
- Gronroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition 3rd Ed, Available from <http://books.google.pt/books?id=2cbteRrlf3IC&printsec=frontcover>
- Guion, L. (2001). Conducting an In-depth Interview. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Hauser, J. R., Simester, D. I., & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*, 13(4), 327-350.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A Conceptual Model of Service Quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(6), 19 - 29.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service - Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118-129.
- Hesslink, M., & Van der Wiele, T. (2003). *Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Hill, N. (2005). Rating Scales in Customer Satisfaction Research. *Stakeholder Satisfaction*, 2.
- Johnson, M., & Gustafsson, A. (2006). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An Integrated Measurement and Management System*. New Delhi: Wiley India.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Johnston, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4), 111 - 116.
- Jones, R. (2004). A "scorecard" for service excellence. *Measuring Business Excellence*, 8(4), 45-54.
- Kamakura, W. A., Mittal, V., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2002). Assessing the service-profit chain. *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Kessler, S. (1996). *Measuring and managing customer satisfaction: Going for the Gold*: ASQ Quality Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12 th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, 18(1), 65 - 86.
- Leeds, B. (1992). Mystery Shopping Offers Clues to Quality Service. *Bank Marketing*, 24(11), 24.

- Levesque, T., & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12 - 20.
- Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*: New York: The Free Press.
- Lewis, B. R. (1993). Service Quality: Recent Developments in Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*, 11(6), 19 - 25.
- Lewis, B. R., Orledge, J., & Mitchell, V.-W. (1994). Service Quality: Students' Assessment of Banks and Building Societies. *International Journal of Bank Marketing*, 12(4), 3 - 12.
- London, C., & Higgot, K. (1997). An employee reward and recognition process. *The TQM Magazine*, 9(5), 328 - 335.
- Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Bailom, F., & Sauerwein, E. (1996). How to delight your customers. *Journal of Product & Brand Management*, 5(2), 6 - 18.
- Meidan, A. (1996). *Marketing Financial Services*. London: Macmillan Press Ltd.
- Mittal, V., Ross, W. T., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, 62(1), 33-47.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.
- Morrison, L. J., Colman, A. M., & Preston, C. C. (1997). Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 349-361.
- Moutinho, L., & Smith, A. (2000). Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, 18(3), 124 - 134.
- Naumann, E., & Giel, K. (1995). *Customer Satisfaction Measurement and Management - using the voice of the customer*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ - American Society for Quality Press.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: an investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52 - 65.
- Nicholls, J. A. F., Roslow, S., & Tsalikis, J. (1993). Time Is Central. *International Journal of Bank Marketing*, 11(5), 12 - 18.
- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4-5), S185-S190.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Palmer, R., Meek, H., & Parkinson, L. (2006). Managing marketing performance 2006-2007. In C. I. M. coursebook (Ed.), (pp. 314). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring consumers perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality - a comparative-assessment based on psychometric and diagnostic-criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Nova Iorque.
- Philip, G., & Hazlett, S.-A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260 - 286.
- Pinto, R. G. (2003). *A raposa e a cegonha ou o factor cliente no processo de gestão estratégica: esboço preliminar de um modelo para o sector financeiro*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Proteste, D. (2008). Mínimos por cumprir. *Dinheiro&direitos*, 90.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections - Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Roberts, B., & Campbell, R. C. (2007). Being new-customer friendly: determinants of service perceptions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(1), 56 - 67.
- Roth, A. V., & Jackson, W. E. (1995). Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1733.
- Rust, R. T., Inman, J. J., Jia, J. M., & Zahorik, A. (1999). What you don't know about customer-perceived quality: The role of customer expectation distributions. *Marketing Science*, 18(1), 77-92.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ) - Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Siebel, T. (2001). Principios del eBusiness. In S. A. Ediciones Granica (Ed.), (pp. 45-48). Espana.
- Soteriou, A., & Zenios, S. A. (1999). Operations, quality, and profitability in the provision of banking services. *Management Science*, 45(9), 1221-1238.
- Soteriou, A. C., & Stavriniades, Y. (1997). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(7-8), 780-789.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Sweeney, J., Soutar, G., & Johnson, L. (1997). Retail service quality and perceived value - A comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39-48.
- Tantakasem, P., & Lee, S. (2007). Service quality and the customer satisfaction chain in the Thai banking industry.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Tuzović, S., & Bruhn, M. (2005). Integrating customer orientation, employee compensation and performance management: A conceptual framework. *International Journal of Business Performance Management*, 7(3), 255-274.
- Van der Wiele, T., Hesselink, M., & Van Iwaarden, J. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529-541.

- Vavra, T. G. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*: Society of Automotive Engineers (SAE).
- Vilar, E. T. (2004). *Imagem na Banca - Análise Empírica de Determinantes e Efeitos*. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Wilson, A. M. (1998a). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality*, 8(6), 414 - 420.
- Wilson, A. M. (1998b). The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *Service Industries Journal*, 18(3), 148-163.
- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734.
- Yi, Y. (1989). *A Critical Review of Customer Satisfaction*. University of Michigan, Michigan.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.
- Zhu, F. X., Wymer, W., & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69 - 90.

Anexos

Anexo A

Guião das Entrevistas Exploratórias Individuais aos Colaboradores

Apresentar o entrevistador e o anotador (se existir) ao entrevistado.

- ❖ No âmbito do atendimento do Crédito à Habitação, o Banco X procura entender quais os motivos de satisfação e insatisfação dos seus clientes, com o objectivo de detectar oportunidades de melhorias futuras
- ❖ Assim, estamos a entrevistar alguns colaboradores de instituições financeiras que, por atenderem diariamente clientes que procuram crédito à habitação, consideramos como essenciais neste processo de melhoria
- ❖ A entrevista prolonga-se durante cerca de uma hora (sempre que o colaborador tiver mais informações a acrescentar esse tempo pode ser alargado). Durante este período colocar-lhe-ei algumas questões sobre o atendimento bancário e, em particular, sobre o atendimento do processo de crédito à habitação e irei tirando notas das suas respostas. Eventualmente poderá ser necessário interromper uma ou outra vez para recuperar alguma informação importante.
- ❖ As ideias resultantes desta conversa serão depois tratadas, conjugadas com ideias de outras entrevistas e traduzidas em atributos para a melhoria do serviço
- ❖ De salientar que todos os assuntos aqui abordados são confidenciais e nunca será mencionado o nome de nenhum dos entrevistados
- ❖ Se pretender colocar alguma questão sobre o método utilizado este é o momento ideal

Atendimento do crédito à habitação

1. Como procede ao atendimento de um cliente que procura o Banco para pedir crédito à habitação, desde o momento inicial até à realização da escritura?
2. Quais os aspectos do serviço que diferenciam o atendimento de um crédito à habitação do atendimento de um outro produto?
3. Considera que há um atendimento diferente quando um cliente se dirige ao balcão para pedir uma simulação de crédito à habitação e depois quando decide efectivamente por fazer o crédito no Banco X?
4. O que considera que leva os clientes a escolher este banco e balcão e não outro?
5. Quais os aspectos que considera que um cliente valoriza no atendimento deste produto?
6. O cliente quando se dirige ao Banco vem geralmente informado ou tem ainda muitas dúvidas?
7. Sobre que situações o cliente apresenta mais dúvidas?
8. Consegue-me identificar as fases de um processo de crédito à habitação normal?
9. Em quais dessas fases o cliente contacta directamente com os colaboradores do balcão?
(tentar entender se o cliente se dirige ao balcão, se telefona, envia *email*)
10. Qual o tipo de situações em que o cliente se mostra menos agradado ou insatisfeito?
11. Em que medida considera que o atendimento que presta no crédito à habitação poderia ser melhorado?

Anexo B

Resumo da Entrevista a Colaborador do Banco X

1. Como procede ao atendimento de um cliente que procura o Banco para pedir crédito à habitação, desde o momento inicial até à realização da escritura?

O cliente vem ao balcão à procura da melhor solução de crédito à habitação para aquisição da sua Habitação Própria Permanente. Como colaborador do banco deve existir, com extrema importância, o primeiro cumprimento de acolhimento ao banco, onde o colaborador se apresente e o cliente também. O colaborador deverá perguntar o que trouxe o cliente àquele banco, para perceber as suas necessidades. Na fase da simulação e, de acordo com as intenções do cliente, o colaborador deve ajustar a oferta de crédito à habitação do banco ao seu perfil e elucidar bem o cliente sobre esse mesmo produto. Deverá apresentar os pontos fortes da oferta do banco e mesmo fazer uma comparação com a concorrência. Aí sim mostra confiança ao cliente.

Após a decisão do cliente pelo banco o colaborador deverá ter cuidado de pedir a documentação certa para a análise do processo perante o banco, evitando muitas viagens do cliente ao balcão. Este é um dos aspectos que o cliente valoriza, o cuidado que o colaborador tem com o seu processo.

Depois de obtida a resposta pelos serviços centrais, e a mesma deve ser obtida no mais curto prazo, deverá ser transmitida com a maior segurança indicando as condições da proposta sem esconder pormenores ao cliente. Supondo que o cliente aceita a proposta do banco pedimos o seu contacto para a marcação da avaliação, que é agendada após dois dias. Divulgados os valores do imóvel, os mesmos são transmitidos por telefone ao cliente que se mostra satisfeito. A partir deste momento pedimos para emitir as cartas de aprovação, onde consta a lista de documentos a reunir para a elaboração da minuta da escritura. Com estas cartas são formalizadas por escrito as condições do empréstimo e enviadas por correio as cartas de aprovação para conhecimento do cliente. É nesta fase que o banco passa a estar dependente do vendedor que tem a obrigação de reunir a documentação do imóvel, exigida pelo banco. Enviada essa documentação, o banco elabora a minuta e adjudica o processo ao solicitador que entra em contacto com o nosso cliente para marcar uma data da escritura, em consenso para ambas as partes.

2. Quais os aspectos do serviço que diferenciam o atendimento de um crédito à habitação do atendimento de um outro produto?

O que diferencia o serviço de um atendimento para o outro é que no crédito à habitação o cliente não pode sair com dúvidas e para isso é necessário esclarecê-lo com o maior rigor no que se traduz todo o processo. Aqui será necessário que o colaborador seja rigoroso a responder às questões do cliente. Afinal de contas o Crédito à Habitação liga por muitos anos o cliente ao banco.

3. Considera que há um atendimento diferente quando um cliente se dirige ao balcão para pedir uma simulação de crédito à habitação e depois quando decide efectivamente por fazer o crédito no Banco X?

O atendimento aqui terá de ser o mais disponível possível em qualquer fase do processo, embora no primeiro contacto deverá haver um esforço superior do colaborador em cativar o cliente para o banco que representa.

4. O que considera que leva os clientes a escolher este banco e balcão e não outro?

Essencialmente a pessoa que os atende, que colabora na explicação de todos os pormenores do produto e do processo. O colaborador que transmite muita confiança no que diz fideliza o cliente, não só ao seu balcão como também ao banco. Têm-se verificado que muitas vezes os clientes não optam pela melhor proposta, mas sim por um melhor serviço.

5. Quais os aspectos que considera que um cliente valoriza no atendimento deste produto?

Neste produto, o que o cliente mais valoriza é a disponibilidade e a transparência da pessoa com quem falam no banco, dado que é muitas vezes através deste produto que se estabelece a primeira relação com o banco.

6. O cliente quando se dirige ao Banco vem geralmente informado ou tem ainda muitas dúvidas?

Depende do cliente. Existem clientes que chegam ao balcão e temos de explicar como se desenvolve todo o processo, mas existem outros, que por já não ser a primeira vez que procuram casa, confrontam-nos só com o que acham mais importante – que em muitos casos é saber qual o *spread* que apresentamos e o tempo que levará até à escritura.

7. Sobre que situações o cliente apresentam mais dúvidas?

Depende do cliente que aparece no balcão. Temos clientes cuja maior preocupação é saber qual o *spread* que o nosso banco apresenta, e temos outros que já querem saber como se desenrola todo o processo, quais os prazos de decisão até à contratação, saber o que é o indexante, qual a taxa que vai ser aplicada, quanto o banco pode financiar e até quando, de acordo com os seus rendimentos, podem pedir ao banco.

8. Consegue-me identificar as fases de um processo de crédito à habitação normal?

Dividiria o processo em três fases: 1) Simulação e captação; 2) Formalização do Processo; 3) Contratação.

9. Em quais dessas fases o cliente contacta directamente com os colaboradores do balcão? (tentar entender se o cliente se dirige ao balcão, se telefona, envia *email*)

O contacto directo com o colaborador do balcão acontece na grande maioria dos processos apenas na primeira fase, atendendo a que logo no primeiro contacto os clientes explicam que não têm muita disponibilidade para vir ao balcão. Nas outras fases o contacto já se faz via *email* e telefone. O balcão tem o cuidado de no primeiro contacto pedir ao cliente toda a documentação que é necessária para passar à fase de formalização.

10. Qual o tipo de situações em que o cliente se mostra menos agradado ou insatisfeito?

Em particular quando temos de o informar que não se enquadra nos critérios de decisão de risco e, portanto, o banco não está interessado em mantê-lo como cliente neste tipo de produto; quando o *spread* aprovado não é, em rigor, o que foi dito que iria ser proposto; e na fase mais importante deste tipo de crédito, a avaliação do imóvel, que define a viabilidade de toda a operação.

11. Em que medida considera que o atendimento que presta no crédito à habitação poderia ser melhorado?

Poderia ser melhorado se os colaboradores acompanhassem a oferta da concorrência. Se soubermos o que as outras instituições comerciais (OIC's) propõem, mais facilmente arranjamos argumentos para que o cliente opte pelo nosso banco. O colaborador que se mostra conhecedor da concorrência e preste um serviço com simpatia, disponibilidade e rigor tem muito mais hipóteses de sucesso neste tipo de produto. São estes os aspectos que o cliente diferencia nas suas escolhas.

Anexo C

Guião das Entrevistas Exploratórias Individuais aos Clientes

Apresentar o entrevistador e o anotador (se existir) ao entrevistado.

- ❖ No âmbito do atendimento do Crédito à Habitação, o Banco onde realizou o seu processo, Banco X, procura entender quais os motivos de satisfação e insatisfação dos seus clientes com o objectivo de detectar oportunidades de melhorias futuras
- ❖ Assim, estamos a entrevistar alguns clientes, que consideramos como essenciais neste processo de melhoria
- ❖ A entrevista prolonga-se durante cerca de uma hora (sempre que o cliente tiver mais informações a acrescentar esse tempo pode ser alargado). Durante este período colocar-lhe-ei algumas questões sobre o atendimento bancário e, em particular, sobre o atendimento no seu processo de crédito à habitação e irei tirando notas das suas respostas. Eventualmente poderá ser necessário interromper uma ou outra vez para recuperar alguma informação importante.
- ❖ As ideias resultantes desta conversa serão depois tratadas, conjugadas com ideias de outras entrevistas e traduzidas em atributos para a melhoria do serviço
- ❖ De salientar que todos os assuntos aqui abordados são confidenciais e nunca será mencionado o nome de nenhum dos entrevistados
- ❖ Se pretender colocar alguma questão sobre o método utilizado este é o momento ideal

❖ **Relacionamento Bancário em Geral**

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?
2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?
3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?
4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

❖ **Razões de escolha do Banco X ou Balcão Y para o crédito à habitação**

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?
2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?
3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?
4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?
5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

❖ **Atendimento do crédito à habitação**

1. Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?
2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?
3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)
4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)
5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?
6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?
7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?
8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Anexo D

Resumo da Entrevista ao Cliente 1

❖ **Relacionamento Bancário em Geral**

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?

Profissionalismo, competência, forma clara como explicam e simpatia.

2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?

No banco X são sempre simpáticos, avisam-me sobre quais as melhores soluções para o meu dinheiro, telefonam-me no meu aniversário, são claros no atendimento e sempre profissionais. Não me recordo de nenhuma situação em especial.

3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?

Por vezes existem filas de espera longas para atender na caixa só para depositar um cheque e nem os colaboradores que estão a atender na caixa nem os outros se preocupam com isso. Por outro lado, nem sempre são simpáticos na caixa, quase nem falam com o cliente que estão a atender.

Nunca reclamei mas já ouvi pessoas a queixarem-se das filas de espera e os colaboradores a ignorarem as queixas e nem sequer a pedir desculpa.

4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

Não se aplica.

❖ **Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação**

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?

Fiz o crédito à habitação há sensivelmente 1 mês.

2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?

Já tinha conta no banco e as taxas que ofereceram eram as melhores face aos outros bancos onde pedi simulações.

3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?

Sim, apenas me fizeram as perguntas habituais de profissão e ordenados, número de anos do empréstimo, se pretendia taxa a 3 ou 6 meses, valor da casa, ...

4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?

Considero que implicitamente deve ter tido algum impacto na minha satisfação mas não teve impacto na decisão por este banco.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Posso dizer que teve algum peso, de qualquer forma as taxas pesam sempre muito. O colaborador que me atendeu era bastante educado, profissional e claro na explicação. Durante a explicação foi esquematizando os pontos principais e via-se que percebia o que estava a explicar.

❖ **Atendimento do crédito à habitação**

1. Conseguir descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?

Em primeiro lugar fui ao balcão pedir uma simulação. Informaram-me de todos os documentos que necessitavam para dar seguimento ao processo. Recolhi todos os documentos e dirigi-me de novo ao balcão para dar início ao pedido de crédito. Ainda tive de voltar mais uma vez para entregar mais um documento que faltava ou para assinar algum documento.

Passado algum tempo ligaram-me para marcar a avaliação. Depois enviaram-me uma carta com as condições do crédito e com os documentos necessários à escritura. Reuni os documentos e fui entregar ao balcão para poderem marcar a escritura.

2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?

Em quatro fases: simulação, entrega dos documentos para dar início ao processo, avaliação da casa e escritura.

3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)

O atendimento correu bem, tratei sempre tudo com a colaboradora X. Quando fui pedir a simulação levaram-me para uma sala mais reservada, explicaram-me tudo e foi muito

simpática e atenciosa. Informou-me de todos os documentos que eu precisava trazer para dar início ao pedido de empréstimo.

Depois fui assinar os seguros e entregar todos os documentos. A seguir marcaram a avaliação e mais tarde marcaram a escritura.

4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)

Não tive grandes dúvidas pois já tinha feito um pedido de crédito à habitação noutra altura.

5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?

Não se aplica.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Não me senti acompanhada em todas as fases, principalmente durante a escritura. Surgiram alguns problemas. A pessoa do banco que foi à conservatória no momento da escritura chegou atrasada e, como tal, a leitura da escritura foi feita a “correr”. Outras pessoas que fizeram crédito à habitação já me tinham relatado esta situação em que a leitura é feita a correr, ninguém ouve e é só mesmo assinar. Ora nesta fase, que é a mais importante, era bom que houvesse mais respeito por parte do banco. Uma outra situação, que considerei que na medida do possível foi bem resolvida pelo banco mas que poderia ter sido evitada, foi a seguinte: Ao lerem a escritura referiram que a taxa indexante do empréstimo era *euribor* a 3 meses e eu tinha acordado com o banco *euribor* a 6 meses. Esta situação tinha de ser rectificadas pelo que liguei de imediato para a gestora que contactou os serviços centrais e que corrigiram o erro e passado umas horas enviaram por *fax*, directamente para a conservatória, uma nova escritura. Ficou resolvido mas poderia ter sido evitado.

Por outro lado, considero que ao longo do processo podiam informar o cliente de qual o actual ponto de situação, se está tudo em andamento, porque por vezes como não dizem nada, ficava a pensar que faltava um documento e que o processo estava parado por causa disso.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

A fase da escritura porque se alguma coisa está mal condiciona tudo.

**8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal?
Porquê? Como poderia ser melhorado?**

Considero que o atendimento não foi mau mas que poderia ser melhorado se:

- resumissem melhor os aspectos importantes da contratação e informassem os tempos que mais ou menos o processo demora;
- verificassem no balcão se o que está escrito na minuta da escritura está tudo correcto e igual ao que ficou acordado;
- melhorassem a questão da pontualidade no dia da escritura porque transmite um grande desrespeito pelo cliente num momento crucial;
- dessem um maior acompanhamento após a escritura porque quando começam a movimentar a conta não avisam;
- avisassem quando é que os registos provisórios passam a definitivos.

Anexo E

Resumo da Entrevista ao Cliente 2

❖ Relacionamento Bancário em Geral

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?

Valorizo que o banco esteja aberto na hora do almoço, que os colaboradores sejam rápidos no atendimento, que tratem os assuntos de forma séria e que respeitem a privacidade dos clientes.

2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?

Do banco X valorizo ser sempre atendido de imediato, as pessoas serem muito educadas e agradáveis e quer a privacidade quer a comodidade são impecáveis. São competentes, seguros a prestar a informação e prestáveis. Recordo-me de ter pedido pelo telefone mais informação sobre algum produto ou alguma campanha que vi e, como não tinham logo a resposta foram informar-se e, passado pouco tempo, contactaram-me novamente com a resposta.

3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?

Por vezes o que não gosto é de parecer que sou o único cliente que vou a este balcão e nunca haver muita gente a ser atendido. Ponho em causa a credibilidade que os outros clientes têm nestes colaboradores e na própria instituição.

Já reclamei uma vez por escrito por me terem cobrado comissões de manutenção da conta, o que me tinham garantido que não iria acontecer. Se não controlasse sempre todos os movimentos de conta nem daria conta deste movimento, se fosse a confiar na palavra e no que me tinham dito... e, por outro lado, o meu gestor nem me avisou que iriam ser cobradas estas despesas.

4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

Não gostei muito da atitude do meu gestor. Quando lhe perguntei a que correspondiam aqueles 15€ e ele me informou que eram de comissões eu lhe disse que não estava correcto e que ele me devia ter avisado que iriam retirar esse dinheiro, o gestor respondeu que se tivesse de avisar todos os clientes destas despesas não fazia mais nada. Acho que não se

deve dar uma resposta destas a um cliente que tem tanto dinheiro investido naquele banco, e mesmo se não tivesse, acho que não é uma resposta que se dê.

Assim decidi escrever no livro de reclamações a colocar a situação. Foi-me então colocado novamente na conta os 15€ e recebi um telefonema do meu gestor a pedir desculpa pelo sucedido. Portanto, esquecendo o mal entendido inicial, até acho que o seguimento da reclamação foi correcto.

❖ Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?

Há cerca de 3 meses e meio.

2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?

É o banco onde tenho mais dinheiro pelo que foi onde me deram uma taxa mais baixa.

3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?

Sim foi simples, pedimos uma simulação para o montante que desejávamos, a 35 anos e procuramos saber que taxa nos oferecia.

4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?

Fui poucas vezes ao balcão durante este processo, mas do que conheço do balcão as condições físicas são boas e é visualmente atractivo o que considero que tenha um impacto positivo nos clientes.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Não e sim. A simulação foi enviada para o meu *email* face às condições que eu pedia. Este atendimento por *email* não se consegue em todos os bancos, pelo que se trata de um atendimento personalizado e com comodidade, o que teve algum impacto na escolha. De qualquer forma as boas condições que me ofereceram tiveram maior impacto.

❖ Atendimento do crédito à habitação

1. **Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?**

Comecei por pedir ao meu gestor uma simulação para determinado montante e qual a melhor taxa que conseguia. A minha esposa pediu também uma simulação noutro banco. Comparámos as duas simulações e optámos pela que o meu gestor me enviou.

Fomos ao balcão com os documentos para assinar o pedido de empréstimo e depois ainda tive de voltar noutro dia para entregar um documento que me faltava.

Ligaram-me para avisar do dia em que o avaliador ia lá a casa e depois enviaram-me um *email* a marcar a escritura.

No dia da escritura estava lá um representante do banco que não conhecia, foi ler o contrato e assinar. Nessa tarde tive de ir ao balcão tratar de uns assuntos e o meu gestor perguntou-me se tinha corrido tudo bem.

2. **Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?**

Basicamente em três: a simulação, a entrega dos documentos e a escritura.

3. **Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)**

Correu tudo bem, não houve problemas. O mais crítico foi o tempo para marcação da escritura mas também entendo que não depende só do banco. De resto fui sempre atendido pelo mesmo colaborador do balcão, tratei da maior parte do processo por *email*, pelo que fui ao balcão apenas 2 ou 3 vezes e fui sempre atendido num espaço com bastante privacidade.

4. **Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)**

Tivemos algumas dúvidas se deveríamos optar por *euribor* a 3 ou 6 meses, face às actualizações constantes das taxas. Pedimos opinião ao meu gestor que nos explicou de uma forma bastante clara as vantagens e desvantagens de cada uma.

5. **Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?**

Sim, mostrou-se sempre disponível. Não respondia de imediato mas normalmente um dia depois tinha lá todas as informações.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Senti-me sempre acompanhado em qualquer das fases mas considero que no dia da escritura devia estar presente quem tratou do processo e não uma pessoa com quem nunca discutimos qualquer assunto.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

A fase mais crítica é a decisão. Se as condições que estamos dispostos a pagar são ou não aceites. Depois também a fase da avaliação porque há algum medo se a avaliação é mais ou menos do que esperado. Ainda a fase da escritura porque é o momento final e espera-se que corra tudo bem.

8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Considero que o atendimento foi bom, apenas acho que poderia existir maior aproximação ao cliente no acto da escritura e também informarem-nos do dia exacto em que vão debitar encargos na nossa conta.

Anexo F

Resumo da Entrevista ao Cliente 3

❖ **Relacionamento Bancário em Geral**

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?

Os aspectos que mais valorizo são a seriedade, a rapidez e a simpatia.

2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?

A simpatia. Não me recordo de nenhuma situação.

3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?

A apatia e o desinteresse. Já reclamei mas não pretendo dizer o teor da reclamação.

4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

Gostei do tratamento, resolveram o assunto rapidamente.

❖ **Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação**

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?

Há cerca de um ano.

2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?

Já era cliente do banco e por isso optei por fazer no mesmo banco.

3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?

Sim, compreenderam aquilo que eu pretendia pedir para aquisição da casa a 30 anos.

4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?

Considero que não pesou em nada.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Não teve qualquer influência.

❖ **Atendimento do crédito à habitação**

1. Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?

Considero que o processo correu bem e foi rápido. Fui ao balcão fazer a simulação, disseram-me quais os documentos que necessitavam, fui entregar os documentos e assinar o pedido de empréstimo. Posteriormente, marcaram a avaliação da casa e depois a escritura. No dia da escritura também correu tudo bem.

2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?

Em quatro fases: simulação, formalização do contrato, avaliação e escritura.

3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)

Sempre que fui ao balcão tratar do meu processo de crédito à habitação tratei com o mesmo colaborador. Fui sempre atendido com a maior privacidade, simpatia e competência. Tirou-me sempre todas as dúvidas. Devo ter ido ao balcão 4 vezes (simulação, entrega de documentos para dar início ao processo, entrega de documentos para a escritura, ...)

4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)

Saber se podia passar uma procuração a alguém no dia da escritura e também quais as despesas de manutenção e eventuais amortizações.

5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?

Sim, sempre que tive dúvidas mostraram-se prestáveis. Bastava telefonar e, apesar de nem sempre conseguir falar com o colaborador de imediato, tiravam-me as dúvidas.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Sim senti-me sempre acompanhado em todo o processo.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

A fase mais crítica foi a da escritura por motivos óbvios. A pessoa está a assinar um contrato que dura a vida inteira pelo que temos de estar conscientes dessa dívida e de que entendemos tudo o que vem escrito no contrato.

8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Acho que tive um bom atendimento.

Anexo G

Resumo da Entrevista ao Cliente 4

❖ **Relacionamento Bancário em Geral**

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?

Capacidade de resposta a um determinado problema ou questão.

2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?

Existência de um serviço personalizado, com a atribuição de um gestor dedicado, que para além da sua disponibilidade, sempre apresentou soluções e esclarecimentos a todas as minhas dúvidas e questões. Dificilmente teria melhores condições de atendimento, uma vez que sempre tive um rápido, claro e eficaz atendimento. Não tenho nenhuma situação em particular.

3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?

Recordo-me, por exemplo, da necessidade de apresentar as propostas de crédito mais baixas dos bancos concorrentes para que o meu banco as conseguisse igualar ou superar, obtendo, desta forma, as melhores condições de crédito possíveis. Não acho isso correcto.

4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

Não se aplica.

❖ **Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação**

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?

Há cerca de 6 meses.

2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?

O facto de ter um gestor dedicado que me arranjou as melhores condições de empréstimo.

3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?

Sim compreenderam bem, fizeram-me um conjunto de questões para tentar entender o que eu pretendia e quais as contrapartidas que poderia adquirir.

4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?

Para a minha satisfação com o atendimento posso dizer que pesa realmente o facto de estarmos a ser atendidos num gabinete privado, bem instalados, com condições de privacidade.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Sim. O meu gestor foi sempre muito dedicado e atencioso e mostrou-se sempre disponível para tentar obter a melhor taxa.

❖ **Atendimento do crédito à habitação**

1. Conseguir descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?

Inicialmente o processo consistiu na recolha e análise das várias propostas dos diversos bancos. Após a escolha do banco, foi necessário tratar de toda a documentação exigida aquando da escritura. Por fim, realizou-se a escritura e, posteriormente, foram efectuados os registos definitivos.

2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?

Dividia o processo em 3 fases. A fase inicial corresponde à comparação das diferentes propostas e, conseqüente, a escolha do banco; a fase seguinte corresponde à recolha de todos os documentos necessários para o empréstimo; e por fim, a última fase corresponde ao verdadeiro processo de compra da habitação em questão (ou seja, registos e escritura).

3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)

Correu muito bem. A maioria das dúvidas foi tratada por *e-mail*, pelo que só fui ao banco em situações estritamente necessárias e fui sempre atendida no gabinete do meu gestor.

4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)

Sim fiquei bem esclarecido, a maioria das dúvidas estava relacionada com toda a documentação necessária ao processo e a que entidade deveria recorrer para obter os documentos em questão.

5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?

As dúvidas eram colocadas e respondidas por *e-mail*, de uma forma bastante rápida e eficaz.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Sim, porque tive sempre o meu gestor dedicado a acompanhar-me em todo o processo.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

A segunda fase do processo, dada a quantidade de documentos necessários à compra da casa, ou seja, o elevado número de entidades a que tive de recorrer para obter toda a documentação necessária ao processo.

8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Penso que dificilmente poderia desejar um melhor atendimento.

Anexo H

Resumo da Entrevista ao Cliente 5

❖ Relacionamento Bancário em Geral

1. **Que aspectos valoriza num atendimento bancário?**

Valorizo a simpatia do funcionário, a disponibilidade em esclarecer todas as dúvidas e questões colocadas e os conhecimentos demonstrados por ele, ou seja, o grau de familiarização com o produto que está a vender.

2. **Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?**

São muito atenciosos, simpáticos e solícitos e, quando necessito de um esclarecimento, são sempre competentes e claros. Não me recordo de nenhuma situação em particular

3. **Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?**

Não me recordo de nenhum.

4. **O que achou do tratamento dado à sua reclamação?**

Não se aplica.

❖ Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação

1. **Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?**

Há cerca de um ano.

2. **O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?**

Foram as condições que o Banco nos ofereceu, em específico o *spread* que conseguimos negociar.

3. **Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?**

Sim, compreenderam bem o tipo de crédito que pretendíamos.

4. **Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?**

Acho que o espaço não tem muito impacto, o que tem mais influência é a maneira como o colaborador expõe as ideias, explica as condições e eventuais alternativas.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Embora não de uma forma consciente, acho que o atendimento também teve impacto na escolha. Se não fosse um bom atendimento teria continuado a procurar que me esclarecessem.

❖ **Atendimento do crédito à habitação**

1. Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?

Comecei por pedir simulações em vários bancos e depois de comparar as condições oferecidas por cada banco dirigi-me ao Banco X e avancei com um pedido de crédito e tentando negociar para ainda melhorar as condições oferecidas à partida. Em seguida, entreguei toda a papelada necessária e aguardei que o processo fosse analisado. Por fim, recebi uma resposta que me foi favorável e avancei para a compra da casa.

2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?

Dividiria em quatro fases: 1ª Prospecção de mercado; 2ª Negociação das condições; 3ª Avaliação do processo e 4ª Resposta do banco.

3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)

Na 1ª fase foi mais rápido, o colaborador falou comigo num gabinete privado e facultou-me todas as informações que lhe pedi acerca do tipo de crédito que procurava;

Na 2ª fase, depois de já ter em mãos dados de outros bancos, dirigi-me à mesma agência e fui atendido por outro colaborador, que também me conduziu a um espaço privado. Aí discutimos a possibilidade de negociar algumas condições do crédito;

Na 3ª fase não participei;

Na 4ª fase recebi informação através do 2º colaborador com quem falei, a dar uma resposta positiva ao meu pedido de crédito.

4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)

Sim fiquei bem esclarecido, não me recordo de nenhuma dúvida em específico. O colaborador foi bastante claro a explicar todo o processo.

5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?

Sim, houve grande disponibilidade por parte dos colaboradores. Lembro-me que chegamos a contactar através de *mail*, o que é muito mais prático.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Sim, porque sempre que solicitei alguma informação os colaboradores foram muito prestáveis e esclarecedores.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

A 2ª fase, da negociação das condições. Porque se o banco não tivesse acedido a alguns dos meus pedidos eu não teria feito o crédito nesta instituição bancária.

8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Acho que estive bastante próximo do ideal, julgo que para ser melhor só tinham de ser mais rápidos na resposta via *mail*, que me parece ainda ser um pouco lenta.

Anexo I

Resumo da Entrevista ao Cliente 6

❖ **Relacionamento Bancário em Geral**

1. Que aspectos valoriza num atendimento bancário?

Valorizo a rapidez, simpatia e clareza.

2. Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?

Um dos aspectos positivos é poder ser atendido perto de casa. Em termos de atendimento básico considero que são bons visto que são rápidos, simpáticos e eficazes. Não me recordo de nenhuma situação em especial.

3. Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?

Como aspecto negativo destaco serem um pouco incompetentes e pouco profissionais. Já reclamei pois ligaram-me do balcão a dizer para nos dirigirmos lá, para assinar todos os documentos, e afinal não estava tudo pronto e tivemos de voltar lá uma segunda vez.

4. O que achou do tratamento dado à sua reclamação?

O tratamento não foi muito eficaz, apenas pediram desculpa pela situação mas não houve hipótese e tivemos mesmo de voltar outro dia. Pelos vistos existiu falta de comunicação entre colaboradores.

❖ **Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação**

1. Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?

Menos de um ano.

2. O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?

Existia um protocolo entre o banco e a mediadora pelo que nos deram melhores condições em termos de taxas. Também pensámos que o processo seria mais célere, o que não veio a acontecer.

3. Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?

Houve alguns problemas de falta de coordenação entre nós e os colaboradores pelo que considero que não entenderam muito bem aquilo que pretendíamos logo à primeira.

4. Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito habitação?

Considero que actualmente todos os bancos têm boas instalações e que não é isso que tem impacto na satisfação ou insatisfação com o atendimento de um produto.

5. A forma como foi atendido no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha pelo banco X? (simpatia, disponibilidade, cortesia, clareza, ...)

Considero que não teve grande impacto, até porque não fomos muito bem atendidos. A escolha dependeu mais das taxas que nos ofereceram, fomos a outros bancos mas aquele foi onde conseguimos uma prestação mais baixa.

❖ Atendimento do crédito à habitação

1. Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?

Pedimos uma simulação em vários bancos, analisámos e decidimos qual a melhor alternativa. Voltámos ao banco para formalizar a proposta com os documentos necessários. Esperámos a resposta definitiva, telefonaram-nos a dar o sim e voltámos para assinar a documentação (seguros e outros documentos). Marcaram, bastante mais tarde, a escritura e fizemos a escritura na conservatória. A parte da avaliação não foi tratada connosco mas sim com a mediadora.

2. Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?

Dividiria em cinco fases: 1) Simulação; 2) Comparação com outros bancos; 3) Pedir aprovação; 4) Assinar para formalizar; 5) Escritura

3. Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)

O atendimento correu mais ou menos porque houve alguma falta de coordenação entre colaboradores. Como umas vezes falávamos com o gerente e outras com a especialista do processo, notámos que numas circunstâncias um deles dizia uma coisa e o outro outra. Fomos várias vezes ao balcão, cerca de 5 vezes, para entregar documentação, para assinar documentos, para entregar o contrato de promessa compra-venda e para ir buscar as minutas e fomos sempre atendidos num espaço reservado e com alguma privacidade.

Ainda na fase de assinatura do contrato de promessa compra-venda tivemos uma situação complicada. O banco só nos dava o cheque do sinal com o contrato assinado com a mediadora e a mediadora só assinava o contrato com o cheque passado. Então, mais uma vez

por falta de coordenação das coisas, passamos um cheque com data de tal dia (indicada pelo banco), e afinal o dinheiro não estava disponível quando a mediadora colocou o cheque. Resumindo, ficámos com a conta a descoberto e uma responsabilidade no Banco de Portugal por culpa do gerente do balcão que não tinha grande rigor na informação que nos dava.

4. Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)

Mais ou menos, quando fomos analisar a simulação tivemos algumas dúvidas sobre a forma como se aplicam as taxas e calculam as prestações.

5. Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de *mail*, telefone)?

Sim, mostraram-se sempre disponíveis. Dirigimo-nos sempre ao balcão para esclarecê-las.

6. Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?

Mais ou menos. Penso que poderiam ser mais cuidadosos na informação que prestaram bem como em ligar a dar *feedback* do ponto de situação do processo.

7. Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?

Na parte de assinar o contrato pelas dúvidas que ainda tínhamos e que não vimos totalmente esclarecidas.

8. Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?

Ao escolhermos o banco X por ter um protocolo com a mediadora foi-nos prometida facilidade e rapidez o que afinal não aconteceu, o processo decorreu parece-nos dentro da normalidade e ainda com algumas dificuldades adicionais.

Anexo J

Matriz de análise de conteúdo das entrevistas a Clientes

Grupo	P	Descrição da Pergunta	Síntese	Entrevista 1	Entrevista 2
I. Relacionamento Bancário Geral	1	Que aspectos valoriza num atendimento bancário?	A maioria dos entrevistados refere simpatia, rapidez e clareza	Profissionalismo, competência, clareza e simpatia	Abertura na hora do almoço, rapidez no atendimento, seriedade e privacidade
	2	Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? ? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?	A maioria dos entrevistados refere simpatia, atenção com o cliente e boas soluções apresentadas. Apenas um entrevistado se recorda da pronta resposta de um balcão.	Simpatia, preocupação com aniversário, apresentar as melhores soluções, clareza, profissionalismo. Não se recorda	Rapidez, educação, simpatia e privacidade. ompetentes, seguros da informação, prestáveis, atentos, educados e preocupados com o cliente. Balcão com condições de privacidade e comodidade Recorda-se de ter pedido pelo telefone mais informação sobre um produto e, como não tinham logo a resposta foram informar-se e contactaram novamente com a resposta.
	3	Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?	Os entrevistados referem vários aspectos: filas de espera, apatia e desinteresse, falta de preocupação com as necessidades do cliente, incompetência e falta de profissionalismo	Filas de espera e pouca simpatia na caixa. Não mas já ouviu pessoas a queixarem-se das filas de espera e os colaboradores a ignorarem as queixas e nem sequer a pedir desculpa.	Ausência de clientes. Sim. Sobre comissões de manutenção da conta que garantiram não existir. Já reclamei uma vez por terem cobrado comissões de manutenção da conta, o que tinham garantido que não iria acontecer.
	5	O que achou do tratamento dado à sua reclamação?	A maioria dos clientes que reclamaram refere ter ficado satisfeito com o tratamento dado à reclamação	n.a.	Gestor desculpabilizou-se. Fez reclamação por escrito e houve um pedido de desculpa por parte do gestor que agradou o cliente.
II. Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação	1	Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?	Todos os entrevistados fizeram o crédito à habitação há menos de um ano	1 mês	3 meses e meio
	2	O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?	Todos os entrevistados referem as melhores condições obtidas	Já ter conta no banco e taxas mais baixas	Taxas mais baixas e onde tem mais dinheiro.
	3	Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?	A maioria dos entrevistados refere que os colaboradores compreendem bem o que pretendiam saber	Sim, fizeram as perguntas habituais de profissão e ordenados, número de anos do empréstimo, se pretendia taxa a 3 ou 6 meses, valor da casa, ...	Sim
	4	Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito à habitação?	Alguns entrevistados consideram que tem um impacto relativo e outros que não tem qualquer peso.	Considero que implicitamente teve impacto na satisfação mas que não teve impacto na decisão pelo banco.	As condições físicas são boas e é visualmente atractivo o que considera que tem um impacto positivo nos clientes.
	5	O atendimento prestado no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha?	A maioria dos entrevistados considera que o atendimento teve algum peso na escolha	Algum peso do atendimento mas as taxas são mais importantes. Colaborador educado, claro e profissional	Sim e não. Agradou a facilidade do atendimento por email mas as boas taxas também tiveram impacto na escolha.

III. Atendimento do crédito à habitação	1	Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?	A maioria dos entrevistados refere o pedido de simulação, a comparação com simulações de outros bancos, a entrega dos documentos, resposta definitiva do banco, marcação da avaliação, marcação da escritura e escritura.	Ida ao balcão pedir simulação; Recolha dos documentos; Início do processo; Marcação da avaliação; Carta a aprovar o crédito e a solicitar os documentos para a escritura; recolha dos documentos; marcação da escritura e escritura	Pedido de simulação, comparação com outras simulações, entrega e assinatura dos documentos, marcação da avaliação e da escritura
	2	Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?	A maioria dos entrevistados refere 4 fases: simulação, formalização do contrato, avaliação e escritura	4 fases: simulação, entrega dos documentos, avaliação e escritura	3 fases: simulação, entrega dos documentos e escritura
	3	Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)	Para a maioria dos entrevistados o processo correu bem, foi sempre tratado com o mesmo colaborador, o número de idas ao balcão varia entre as 2 e as 5 vezes, e consideram que foram atendidos em espaço personalizado e com privacidade.	Correu bem. Sempre com a mesma colaboradora, atendimento personalizado e com privacidade. Colaboradora simpática, atenciosa e boa explicação. Foi ao balcão 3 vezes, apenas para fazer a simulação, entregar os documentos e assinar os papéis dos seguros. Depois tratou por telefone.	Correu bem, sempre com o mesmo colaborador, foi 2 a 3 vezes ao balcão e foi atendido em espaço com boas condições de privacidade
	4	Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)	A maioria dos entrevistados refere dúvidas no cálculo das taxas de juro	Nenhuma, já era o 2º crédito à habitação	Dúvida sobre qual a opção melhor euribor 3 ou 6 meses
	5	Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de mail, telefone)?	Todos os entrevistados referem que os colaboradores mostraram-se disponíveis e na maioria dos casos as dúvidas foram tiradas por email.	N.a.	Mostrou-se sempre disponível. Esclareceu por <i>email</i>
	6	Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?	A maioria dos entrevistados refere que se sentia acompanhado em praticamente todas as fases do processo. No entanto, alguns entrevistados referem pouco apoio na fase da escritura por não estar ninguém do balcão que conheça o processo e referem também a falta de informação sobre o desenrolar do processo.	Não, especialmente na escritura. O solicitador chegou atrasado à escritura e por isso foi lida a correr. Havia um erro no contrato da escritura face ao que tinha sido acordado com o banco e o solicitador não soube dar qualquer resposta. Teve de ser a cliente a ligar para o balcão e a pedir para corrigirem o erro. Considera que podia ser dada mais informação ao cliente sobre o estado do processo.	Sim, mas refere que no dia da escritura deveria estar presente quem tratou do processo
	7	Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?	Alguns entrevistados referem a fase da escritura e outros a fase de decisão do crédito	A fase da escritura porque se alguma coisa corre mal, o processo não acaba e não está presente ninguém com quem já foi discutido o processo.	Fase da decisão para saber se concedem ou não o crédito, fase da avaliação porque pode por em causa o empréstimo e fase da escritura porque é quando a casa é nossa
	8	Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?	A maioria dos entrevistados considera que o atendimento é bom. Alguns entrevistados sugere maior informação sobre o processo e os tempos, maior acompanhamento no dia da escritura, celeridade das respostas e do processo em si	Sugere: resumo dos aspectos mais revelantes do processo e tempos envolvidos; verificação das minutas conforme o que foi acordado; pontualidade no dia da escritura; acompanhamento após a escritura e aviso da passagem dos registos provisórios a definitivos	Sugere: maior aproximação ao cliente no dia da escritura e informação relativamente ao dia de movimentação da conta.

Grupo	P	Descrição da Pergunta	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
I. Relacionamento Bancário Geral	1	Que aspectos valoriza num atendimento bancário?	Seriedade, rapidez e simpatia	Capacidade de resposta	Simpatia, disponibilidade, conhecimentos demonstrados e grau de familiarização com os produtos	Rapidez, simpatia e clareza
	2	Quais os aspectos positivos do atendimento do Banco X? ? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado positivamente?	Simpatia. Não se recorda	Serviço personalizado, gestor dedicado, disponível, que apresenta boas soluções e esclarecimentos. Atendimento rápido, claro e eficaz. Não se recorda de nenhuma situação em particular.	Atenção dada, simpatia, solicitude, competência e clareza. Não se recorda de nenhuma situação particularmente positiva	Proximidade de casa, rapidez, simpatia e eficazes. Não me recordo de nenhuma situação em especial.
	3	Quais os aspectos negativos do atendimento do Banco X? Recorda-se de alguma situação que o tenha marcado negativamente?	Apatia e desinteresse. Já reclamou mas não refere motivo	Necessidade de apresentar propostas de bancos concorrentes para conseguir melhores condições. Não se recorda	Não se recorda.	Incompetência e falta de profissionalismo. Sim, sobre o facto de terem telefonado a avisar que era necessário ir ao balcão para assinar os papéis e quando chegaram os papéis ainda não estavam prontos.
	5	O que achou do tratamento dado à sua reclamação?	Bom tratamento e rápido.	n.a.	n.a.	Pediram desculpa mas não foi possível solucionar o problema porque efectivamente os documentos não estavam prontos pelo que não ficou satisfeita
II. Razões de escolha do Banco X para o crédito à habitação	1	Há sensivelmente quanto tempo fez o seu pedido de crédito à habitação?	Cerca de 1 ano	Cerca de 6 meses	Cerca de 1 ano	Menos de 1 ano
	2	O que o levou a optar pelo Banco X para efectuar o seu crédito à habitação?	Já era cliente do banco	Gestor dedicado que obteve as melhores condições do empréstimo	Condições propostas	Existência de protocolo com melhores condições do que outros bancos e celeridade do processo
	3	Os colaboradores do Banco X compreenderam bem as condições que pretendia na simulação do seu crédito habitação?	Sim compreenderam aquilo pretendia para aquisição da casa a 30 anos.	Sim fizeram um conjunto de questões para tentar entender o que eu pretendia e quais as contrapartidas que poderia adquirir.	Sim	Houve alguns problemas de falta de coordenação entre nós e os colaboradores pelo que considero que não entenderam muito bem aquilo que pretendíamos logo à primeira
	4	Considera que o espaço onde foi atendido pesou de alguma forma para a sua satisfação/insatisfação com o atendimento do crédito à habitação?	Considera que não pesa em nada	Sim teve impacto ser atendido num gabinete privado, bem instalado e com condições de privacidade.	Não tem qualquer impacto	Não tem impacto porque os bancos já são todos parecidos
	5	O atendimento prestado no balcão durante a simulação teve algum impacto na sua escolha?	Não	Sim	Sim, se não fosse o atendimento teria continuado a procurar uma melhor taxa.	Não, a escolha dependeu mais das taxas
III. Atendimento do crédito à habitação	1	Consegue descrever-me em linhas gerais o seu processo de crédito à habitação do início ao fim?	Simulação, informação sobre os documentos necessários, entrega dos documentos, assinatura de seguros e contrato, marcação da avaliação, avaliação, marcação da escritura e escritura.	Recolha e análise de várias propostas dos bancos; decisão; recolha de documentos para escritura; escritura e passagem dos registos a definitivos	Recolha de simulações em vários bancos, comparação das condições oferecidas, escolha do banco, entrega dos documentos, espera pela aprovação, escritura	Simulação em vários bancos, análise e decisão, formalização da proposta com a entrega dos documentos, espera pela resposta definitiva do banco, assinatura de seguros, marcação da escritura e escritura

2	Em quantas fases e quais dividiria o seu processo de crédito à habitação?	4 fases: simulação, formalização do contrato, avaliação e escritura	3 fases: comparação de simulações e escolha do banco, recolha de documentos para empréstimo e escritura e registos	4 fases: prospecção do mercado, negociação das condições, avaliação do processo, resposta do banco	5 fases: simulação, comparação com outros bancos, pedido de aprovação, assinatura para formalizar, escritura
3	Como correu o atendimento em cada uma das fases? (sempre com o mesmo colaborador, nº de vezes que se dirigiu ao balcão, espaço e condições de privacidade em que foi atendido, ...)	Correu bem. Sempre com o mesmo colaborador, boas condições de privacidade, simpatia e competência. Prestáveis no esclarecimento de dúvidas. Foi ao balcão cerca de 4 vezes	Correu muito bem. Tudo foi tratado com o gestor e as dúvidas tiradas por <i>email</i> . Deslocou-se ao balcão apenas 1 ou 2 vezes e foi atendida no gabinete do gestor.	Correu bem. Falou com 2 colaboradores diferentes, sempre em espaço privado. Foi ao balcão 2 vezes.	Mais ou menos porque houve alguma falta de coordenação entre colaboradores na informação. Foi ao balcão cerca de 5 vezes, falou com 2 colaboradores diferentes e foi sempre atendida em espaço reservado, sentada, com alguma privacidade
4	Ficou bem esclarecido de todos os pormenores do processo? (Clareza, competência, rigor, ...)	Dúvidas sobre se podia passar uma procuração no dia da escritura, despesas de manutenção e de eventuais amortizações.	Dúvidas relacionadas com a documentação exigida e a que entidade se deveria dirigir	Não se recorda	Forma como se calculam as taxas para cálculo das prestações
5	Os colaboradores mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas? Como tirou as suas dúvidas (recorreu ao balcão, através de mail, telefone)?	Sempre disponíveis. Utilizou o telefone.	Mostrou-se sempre disponível, rápido e eficaz. As dúvidas foram tiradas sempre por <i>email</i>	Mostraram-se sempre disponíveis e recorda-se de ter utilizado o <i>email</i> o que a agrada	Sim mostraram-se sempre disponíveis. Foram sempre ao balcão para os esclarecimentos.
6	Sentiu-se acompanhado em todas as fases do processo? Porquê?	Sim em todas as fases.	Sim, em todas as fases	Sim em todas as fases	Mais ou menos. Poderiam ter sido mais cuidadosos na informação prestada e dar mais informação do ponto da situação do processo
7	Quais dessas fases considerou mais críticas e porquê?	Fase da escritura porque é um contrato longo e é necessário entender bem o que se assina	A fase de recolha de documentos para a escritura devido ao elevado número de entidades a que é necessário recorrer.	A fase da negociação das condições que pretendia.	Fase de assinatura do contrato porque ainda tinham dúvidas
8	Em que medida o atendimento que teve se aproxima ou afasta do atendimento ideal? Porquê? Como poderia ser melhorado?	Bom atendimento	Muito bom atendimento	Muito próximo do ideal, só poderia melhorar se a resposta aos emails fosse mais célere.	Afasta-se do ideal porque não houve a facilidade e celeridade prometidas

Anexo K

Matriz de análise de conteúdo das entrevistas a Clientes

Grupo	P	Descrição da Pergunta	Síntese
Atendimento do crédito à habitação	1	Como procede ao atendimento de um cliente que procura o Banco para pedir crédito à habitação, desde o momento inicial até à realização da escritura?	Cumprimenta, apresenta-se e pergunta o nome ao cliente, pergunta os motivos da vinda ao banco, percebe as suas necessidades, ajusta a oferta ao perfil, elucida o cliente sobre o produto, apresenta pontos fortes do banco e compara com a concorrência. Informa de todos os documentos, demonstra preocupação com o processo do cliente, transmite a decisão final ao cliente, pede contacto para avaliação, informa-o do valor, emite cartas de aprovação com os docs obrigatórios para a escritura, e o solicitador agenda a escritura
	2	Quais os aspectos do serviço que diferenciam o atendimento de um crédito à habitação do atendimento de um outro produto?	O cliente não pode sair com dúvidas, deve ser esclarecido com o máximo rigor.
	3	Considera que há um atendimento diferente quando um cliente se dirige ao balcão para pedir uma simulação de crédito à habitação e depois quando decide efectivamente por fazer o crédito no Banco X?	Na simulação deve existir um esforço maior para cativar o cliente
	4	O que considera que leva os clientes a escolher este banco e balcão e não outro?	A pessoa que atende o cliente mostrar-se disponível para explicar tudo acerca do produto e processo. Ser uma pessoa que transmite confiança
	5	Quais os aspectos que considera que um cliente valoriza no atendimento deste produto?	Disponibilidade e transparência
	6	O cliente quando se dirige ao Banco vem geralmente informado ou tem ainda muitas dúvidas?	Existem os dois tipos - uns que é necessário explicar todo o processo e outros que já têm uma noção global e pretendem saber taxas e tempos envolvidos
	7	Sobre que situações o cliente apresentam mais dúvidas?	Dúvidas sobre o processo em geral, <i>spread</i> , prazos de decisão, indexante, taxas, quanto o banco pode financiar e durante quanto tempo.
	8	Consegue-me identificar as fases de um processo de crédito à habitação normal?	1) Simulação e captação; 2) Formalização do Processo; 3) Contratação.
	9	Em quais dessas fases o cliente contacta directamente com os colaboradores do balcão? (tentar entender se o cliente se dirige ao balcão, se telefona, envia email)	Na fase de simulação vem directamente ao balcão; nas outras fases o contacto é mais por fax e email.
	10	Qual o tipo de situações em que o cliente se mostra menos agrado ou insatisfeito?	Quando não se enquadra nos critérios de decisão de risco, quando o <i>spread</i> aprovado não é em rigor o que foi informado na altura da simulação e em relação ao montante da avaliação do imóvel
	11	Em que medida considera que o atendimento que presta no crédito à habitação poderia ser melhorado?	Acompanhamento da concorrência, simpatia, disponibilidade e rigor

Anexo L

Inquérito de Satisfação – Atendimento do Processo de Crédito à Habitação

Bom dia/ Boa tarde. O meu nome é... e sou entrevistador de uma empresa de Estudos de Mercado, a (nome da empresa), e estamos a realizar um estudo de satisfação a clientes do Banco X.

F.0 - Seria possível falar com o Sr. (a)?

SE FOR O PRÓPRIO CONTINUAR A ENTREVISTA, SE NÃO PEDIR PARA FALAR COM O SR. (a) E REPETIR INTRODUÇÃO

Será possível fazer-lhe uma entrevista? Desde já agradeço a sua colaboração. Gostaria de lhe assegurar que todas as suas respostas serão confidenciais sendo os dados tratados como um todo e nunca individualmente.

F.1 – O (A) Sr.(a) realizou um processo de Crédito à Habitação no Balcão Y do Banco X?

Sim..... 1 → CONTINUAR A ENTREVISTA

Não 2 → TERMINAR E AGRADECER

Vamos então falar um pouco acerca do Atendimento do Processo de Crédito à Habitação que realizou nesse Balcão.

P.1 – O Crédito à Habitação que realizou no Balcão Y do Banco X é:
(Ler as opções e registar apenas uma resposta)

- O seu 1º Crédito à Habitação 1
- O 2º ou mais Crédito à Habitação neste Banco 2
- O 1º Crédito Habitação neste Banco, mas não o 1º de sempre
(sem se tratar de uma transferência de Crédito) 3
- Uma transferência de Crédito de outro Banco 4
- Outra situação. Qual? _____ 98

P.2 – Qual ou quais os principais motivos que o levaram a contratar o Crédito à Habitação neste Banco?

(Pode registar mais do que uma resposta)

Melhores condições de <i>spreads</i>	1
Campanha associada	2
Duração/rapidez do processo	3
Clareza da informação.....	4
Regalias associadas noutros produtos	5
Confiança e segurança na Instituição	6
Simpatia do atendimento.....	7
Transparência nos procedimentos	8
Recomendação de familiar/amigo	9
Proximidade do Balcão	10
Horário de atendimento.....	11
Outros. Quais?.....	98
Ns/Nr.....	99

De seguida, iremos abordar em separado duas etapas do processo de Crédito à Habitação, a **Fase da Simulação** e a **Fase da Contratação/após simulação**. Para responder às questões utilize por favor uma escala de 1 a 10 pontos, em que 1 é “muito insatisfeito” e 10 é “muito satisfeito”. Note que as respostas de 1 a 5 correspondem a uma avaliação negativa e de 6 a 10 a uma avaliação positiva.

P.3 – Relativamente à **Fase da Simulação** do Crédito à Habitação, gostaríamos de saber qual o seu grau de satisfação com... (SE NS/NR REGISTAR 99)

A – O "Nível de conhecimentos demonstrado"	‘ ___ ’
B – A "Clareza na exposição da informação"	‘ ___ ’
C – A "Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações pedidas"	‘ ___ ’
D – O “Rigor das informações”	‘ ___ ’
E – A "Disponibilidade dos colaboradores”	‘ ___ ’
F – A “Simpatia e Cortesia"	‘ ___ ’
G – A “Compreensão das suas necessidades”	‘ ___ ’
H – Os “Aspectos Físicos do local de atendimento”	‘ ___ ’
I – A "Privacidade no atendimento"	‘ ___ ’
J – A “Satisfação global” com o atendimento recebido nesta fase.....	‘ ___ ’

P.4 – Ainda numa escala de 1 a 10, em que 1 é “pouco importante” e 10 é “muito importante”, em que medida o atendimento prestado na **Fase da Simulação** foi decisivo na opção de efectuar o Crédito à Habitação neste Banco? (SE NS/NR REGISTAR 99)

Influência do Atendimento prestado na Fase da Simulação ‘ ___ ’

P.5 – Relativamente às fases posteriores à simulação, gostaríamos de saber como avalia o acompanhamento que recebeu por parte do Balcão Y. Assim e voltando a usar uma escala de 1 a 10, em que 1 é “muito insatisfeito” e 10 é “muito satisfeito” indique-me, por favor, qual o seu grau de satisfação com... (SE NS/NR REGISTRAR 99)

A – O "Nível de conhecimentos demonstrado".....	‘ ___ ’
B – A "Eficácia no esclarecimento de dúvidas/informações pedidas"	‘ ___ ’
C – O "Cumprimento de compromissos assumidos"	‘ ___ ’
(ex: marcação da data de avaliação do imóvel, contactos agendados, prazos.....	‘ ___ ’
e condições assumidas)	‘ ___ ’
D – O “Rigor das informações”	‘ ___ ’
E – A "Acessibilidade aos colaboradores"	‘ ___ ’
F – A "Disponibilidade dos colaboradores"	‘ ___ ’
G – A "Simpatia e cortesia"	‘ ___ ’
H – Os “Aspectos Físicos do local de atendimento”	‘ ___ ’
I – A "Privacidade no atendimento"	‘ ___ ’
J – A “Satisfação global” com o atendimento recebido após a fase de simulação.....	‘ ___ ’

P.6 – Falando agora das várias etapas do processo... houve alguma em que se sentiu desacompanhado?

- Sim 1
 Não 2 ➔ PASSAR PARA A P.9
 Ns/Nr 9 ➔ PASSAR PARA A P.9

P.7 – Das fases que lhe vou indicar, diga-me em qual ou quais se sentiu desacompanhado:
 (Ler as opções e pode registar mais do que uma resposta)

A – Simulação/Decisão Prévia.....	1
B – Formalização da proposta.....	2
C – Avaliação do imóvel.....	3
D – Contrato de promessa compra e venda.....	4
E – Carta de aprovação final	5
F – Marcação de escritura	6
G – Escritura	7

P.8 – Quais os principais motivos para se sentir desacompanhado com... (FAZER PARA TODAS AS FASES REFERIDAS NA P.7):

(PODE REGISTRAR MAIS DO QUE UMA RESPOSTA POR COLUNA)

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
Falta de acessibilidade.....	1	1	1	1	1	1	1
Falta de disponibilidade	2	2	2	2	2	2	2
Falta de rigor	3	3	3	3	3	3	3
Falta de competência.....	4	4	4	4	4	4	4
Falta de informação.....	5	5	5	5	5	5	5
Outros. Quais?.....	98	98	98	98	98	98	98
Ns/Nr.....	99	99	99	99	99	99	99

P.9 – Utilizando uma escala de 1 a 10 em que 1 é “muito insatisfeito” e 10 é “muito satisfeito”, indique-me por favor qual o seu grau de Satisfação Global com todo o processo, desde a simulação até à realização da escritura?

(SE NS/NR REGISTRAR 99)

Grau de Satisfação Global com todo o processo..... ‘ ___ ’

P.10 – Peça-lhe agora que pense nas expectativas que tinha sobre o atendimento do Crédito à Habitação antes de o ter realizado. Usando a seguinte escala onde 1 significa “muito baixas” e 10 significa “muito altas”, como classificaria as suas expectativas globais relativamente ao atendimento do Crédito à Habitação neste Balcão?

(SE NS/NR REGISTRAR 99)

Expectativas Globais com o atendimento do Crédito à Habitação no Balcão Y..... ‘ ___ ’

P.11 – Tendo em conta essas expectativas e a sua experiência real de atendimento, até que ponto considera que este atendimento realizou as suas expectativas? Utilize a seguinte escala onde 1 significa "muito menos que o esperado" e 10 significa "muito mais do que o esperado".

(SE NS/NR REGISTRAR 99)

O atendimento realizou as suas expectativas ‘ ___ ’

P.12 – Imagine um atendimento ideal ou perfeito. Como considera que o atendimento recebido sobre este produto se aproxima desse ideal? Utilize a escala onde 1 significa "muito longe do ideal" e 10 significa "muito perto do ideal".

(SE NS/NR REGISTRAR 99)

Grau de proximidade do atendimento recebido com o ideal..... ‘ ___ ’

P.13 – Face ao atendimento que recebeu voltaria a pedir Crédito à Habitação no mesmo Balcão? Utilize a escala onde 1 significa "muito improvável" e 10 significa "muito provável".
(SE NS/NR REGISTAR 99)

Probabilidade de voltar a pedir Crédito à Habitação no mesmo Balcão ‘ ___ ’

P.14 – Se um familiar, amigo ou colega tivesse de recorrer a um Crédito à Habitação qual a probabilidade de recomendar o atendimento do Balcão? Utilize a escala onde 1 significa "muito improvável" e 10 significa "muito provável".
(SE NS/NR REGISTAR 99)

Probabilidade de recomendar o atendimento do Balcão ‘ ___ ’

Chegámos ao fim do questionário. Agradeço o tempo dispendido para responder a este questionário, os melhores cumprimentos e muito bom dia/ tarde.