

ANÁLISE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO APLICADA À AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

APPLYING IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS TO EVALUATE BANKING SERVICE QUALITY

André Luís Policani Freitas* E-mail: policani@uenf.br

Alline Sardinha Cordeiro Morais* E-mail: allinescmorais@yahoo.com.br

*Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), Campos dos Goytacazes, RJ

Resumo: Em um mercado cada vez mais competitivo, a identificação dos aspectos mais importantes e a mensuração da qualidade dos serviços segundo a percepção dos clientes são importantes ações desenvolvidas por organizações que buscam a vantagem competitiva. Em especial, este cenário é típico do setor bancário brasileiro. Neste contexto, este artigo apresenta um estudo de caso exploratório no qual foi utilizado a Análise Importância-Desempenho (IPA) para identificar os pontos fortes e fracos relacionados aos serviços prestados por uma agência bancária. Para verificar a confiabilidade do questionário, empregou-se o coeficiente alfa de Cronbach e análises de correlação. Os resultados são apresentados e algumas ações foram definidas em prol da melhoria da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Análise Importância-Desempenho. Qualidade em Serviços. Serviços bancários.

Abstract: In an increasingly competitive market, the identification of the most important aspects and the measurement of service quality as perceived by the customers are important actions taken by organizations which seek the competitive advantage. In particular, this scenario is typical of Brazilian banking sector. In this context, this article presents an exploratory case study in which the Importance-Performance Analysis (IPA) was used to identify the strong and the weak points related to services provided by a bank. In order to check the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha and correlation analyses were used. The results are presented and some actions have been defined in order to improve the quality of services.

Keywords: Importance-Performance Analysis. Service Quality. Banking Services.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor bancário vem experimentando significativos impactos em termos de concorrência, intensificada sobretudo pela abertura dos mercados e pelo crescimento de fusões e aquisições. Neste sentido, o setor bancário passou a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). Os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia, visando o fornecimento imediato de informações, a redução de custos operacionais e também uma maior rapidez nos processos, caracterizando um novo cenário dos serviços bancários. Neste cenário, um cliente

pode efetuar rapidamente várias operações (depósito, saque, acesso a extrato/saldo, pagamento, etc.) através de equipamentos, sem a intervenção direta do funcionário da agência.

De acordo com Reis (1998, p.6), a tecnologia oferecida pelos bancos e as facilidades proporcionadas por ela não definem a qualidade percebida pelos clientes, mas “a capacidade que a tecnologia tem em agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba como um diferencial entre seu banco e os bancos concorrentes.” Ainda segundo este autor, os bancos devem preocupar-se em reter seus clientes (consumidores), surgindo assim o conceito "zero clientes perdidos". Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são muito similares e os clientes sabem disso. Sendo assim, a escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra que venha a obter.

Dentro deste contexto, estrategicamente os bancos estão percebendo a necessidade de não apenas captar novos clientes, mas principalmente manter os clientes atuais (MANRAI; MANRAI, 2007), ouvindo-os e mantendo-os satisfeitos com o desempenho dos serviços prestados. De acordo com Mihelis *et al.* (2001), atualmente diversas organizações consideram a satisfação do cliente como uma base padrão de desempenho e um possível padrão de excelência empresarial.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008, p.3) argumentam que diversos bancos têm direcionado suas estratégias para melhorar a qualidade dos serviços tendo como principal argumento o fato de que “clientes satisfeitos tendem a permanecer clientes, continuando seu relacionamento comercial no futuro”. Ainda segundo os autores, “mais importante ainda é que o custo de reter clientes é menor do que o custo de conquistar novos”.

Para tanto, torna-se necessário conhecer os níveis de exigência dos clientes, conhecer seus gostos e preferências, além das características ou elementos que julgam mais importantes. A Análise Importância-Desempenho (*Importance-Performance Analysis – IPA*), proposta por Martilla e James (1977) tem sido por décadas discutida como uma ferramenta para avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado, para identificar oportunidades de melhoria (GARVER, 2003, p. 456). Ao longo do histórico do desenvolvimento da IPA, diversos pesquisadores tentaram comparar a eficácia de diferentes modelos de IPA e sua estruturação (LEE; YEN; TSAI, 2008).

Apesar da comparação dos diferentes modelos de IPA não estar no contexto do presente estudo, este artigo tem como objetivo investigar a aplicação da Análise de Importância-Desempenho (IPA) na avaliação da qualidade dos serviços prestados por uma agência bancária. Após incorporação de dois procedimentos adicionais ao modelo original proposto por Martilla e James (1977) foram identificados os principais pontos fortes e fracos, a partir dos quais foi possível definir regiões de prioridade de melhoria. Para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados utilizado, empregou-se o alfa de Cronbach e análises de correlação. A gerência da agência bancária analisou os itens críticos e estabeleceu possíveis ações a serem tomadas em prol da melhoria da qualidade dos serviços.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 aborda a qualidade em serviços bancários, destacando alguns dos principais estudos realizados nos últimos anos; a seção 3 descreve a IPA e os procedimentos incorporados ao modelo tradicional neste estudo; a seção 4 apresenta o estudo de caso realizado em uma agência bancária, sendo os resultados apresentados e analisados; e, finalmente, são apresentadas as conclusões destes estudos e direcionamentos para trabalhos futuros, além do instrumento de coleta de dados utilizado (ver Apêndice).

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Apesar de muito abordado em pesquisas científicas, o tema 'Qualidade em Serviços' ainda é objeto de muitas discussões entre pesquisadores, gerentes e administradores. Em sua essência, este questionamento é decorrente do envolvimento de dois objetos de entendimento não tão trivial: qualidade e serviços (FREITAS, 2005). Buscando contribuir para a compreensão do significado de 'serviços', Parasuraman *et al.* (1988) definem três características dos serviços:

- **simultaneidade:** serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente. Atualmente diversos serviços são prestados sem o contato humano, como por exemplo, serviços prestados através do *Internet banking*. No entanto,

mesmo neste caso a característica da simultaneidade continua válida, uma vez que uma falha no sistema poderá ser percebida imediatamente pelo cliente;

- **intangibilidade:** serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados, tornam-se perecíveis. Neste sentido, no atendimento pessoal de uma agência bancária, por exemplo, torna-se relevante estabelecer um equilíbrio entre demanda e oferta, evitando-se assim a formação de grandes filas, e;
- **heterogeneidade:** a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a padronização e estimação de preços. Por exemplo, uma operação de abertura de conta corrente, mesmo apresentando um procedimento padrão para sua execução, dependendo de quem a executa, pode apresentar resultados diferentes.

Nota-se um cenário dos serviços bancários caracterizado por um rápido e extenso processo de informatização das agências, tendo em vista acelerar e aumentar o volume de transações. Esse avanço tecnológico permite que pessoas físicas ou jurídicas tenham acesso a várias operações bancárias por meio de computadores (uso da *Internet*), sistema de telefonia (*Phone banking*) e o recente *Celular banking*, antes somente realizadas nas agências bancárias.

Uma vantagem dos serviços efetuados via recursos tecnológicos supracitados, do ponto de vista do cliente, se deve ao fato deste estar disposto a dispensar o contato pessoal com o banco para obter a conveniência e comodidade que a automação oferece. Entretanto, alguns clientes podem rejeitar um relacionamento baseado em máquinas ou processos de auto-atendimento, preferindo o contato pessoal com que estavam habituados. O impacto negativo da despersonalização poderá trazer maiores problemas para a qualidade na prestação de serviços. Zeithaml e Gilly (1987) reforçam que, apesar das inovações tecnológicas proporcionarem vantagens aos consumidores, muitos deles são resistentes à sua adoção, especialmente quando a inovação representa a perda de contato pessoal. Outro impacto negativo refere-se à rejeição de alguns clientes diante da dificuldade em acessar os diversos serviços disponibilizados via novos canais de atendimento.

Neste sentido, conhecer o que os clientes finais consideram importante para uma prestação de serviço que atenda aos seus padrões mínimos de qualidade e

conhecer seus níveis de exigência em relação aos serviços prestados na era da *Internet* são ações necessárias para que cada vez mais estes serviços sejam prestados de forma a satisfazer efetivamente tais clientes. Nas últimas décadas, diversos pesquisadores têm se dedicado ao estudo deste assunto, buscando desenvolver ou aprimorar os modelos conceituais focados na Qualidade de Serviços. Dentre estes, destacam-se o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988) e o modelo SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992). Com o foco específico na avaliação da qualidade dos serviços bancários e na identificação de fatores que interferem no nível de satisfação dos clientes bancários, citam-se os estudos presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Estudos com foco na avaliação da qualidade de serviços bancários

Autores	Estudo/Objetivo
Patrício <i>et al.</i> (2008)	Identificar fatores que influenciam o uso do <i>Internet banking</i> integrado aos demais canais de atendimento, tais como: atendimento na agência bancária, <i>Phone banking</i> e caixa eletrônico.
Morais e Freitas (2009)	Avaliar e classificar a qualidade de serviços de uma agência bancária em uma universidade, segundo a percepção de seus clientes. Utilizou a Análise dos Quartis para identificar os itens mais críticos e que devem ser priorizados.
Freitas e Morais (2008)	Metodologia para avaliar a qualidade de serviços bancários segundo a percepção dos clientes, à luz das dimensões: agência, funcionários, caixas eletrônicos e segurança.
Vanniarajan e Anbazhagan (2007)	Aplicação do modelo SERVPERF para avaliar a qualidade de serviços prestados por bancos públicos, privados e cooperativas, segundo a percepção dos clientes. Investigar as dimensões que mais afetam na satisfação e intenções de consumo.
Manrai e Manrai (2004)	Identificar dimensões dos serviços bancários para mensuração da satisfação dos clientes. Testar relação entre a satisfação e a probabilidade de mudar de instituição.
Zhou (2004)	Avaliação da qualidade de serviços bancários pela análise de desempenho (SERVPERF). Avaliar a relação entre qualidade, satisfação e as intenções e comportamentos do consumidor.
Machado Jr e Rotondaro (2003)	Estudo de caso para mensurar a qualidade de serviços bancários e constatar a importância de indicadores de desempenho para a gestão da qualidade dos serviços.
Becker <i>et al.</i> (2003)	Modelo baseado em DEA (<i>Data Envelopment Analysis</i>) para avaliar bancos, visando investigar o retorno que os investimentos em TI proporcionam para os bancos.
Zhu <i>et al.</i> (2002)	O modelo investiga e relaciona serviços baseados em Tecnologia da Informação à qualidade mensurada pelo SERVQUAL.
Jamal e Naser (2002)	Analisar o impacto das dimensões da qualidade de serviços bancários e experiências individuais dos clientes na satisfação com os serviços prestados.
Mihelis <i>et al.</i> (2001)	Avaliar a satisfação dos clientes de duas agências de um mesmo banco, utilizando-se para tal o método MUSA (<i>Multicriteria Satisfaction Analysis</i>).
Johnston (1997)	Identificar importância relativa de itens relacionados aos serviços bancários, segundo os clientes, e o efeito destes itens sobre a capacidade de gerar satisfação/insatisfação.

3 ANÁLISE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO (IPA)

A Análise de Importância - Desempenho (*Importance Performance Analysis* – IPA), proposta por Martilla e James (1977), caracteriza-se como um método de fácil aplicação que permite a interpretação dos dados pelos gestores através da representação gráfica dos resultados, auxiliando-os nas tomadas de decisão. Dentre outros aspectos, o emprego desta análise permite uma melhor identificação sobre quais atributos do produto ou serviço devem ser melhorados para se tornarem mais competitivos no mercado.

De acordo com este método cada respondente (cliente) deve estabelecer a importância de cada item (critério), assim como a sua percepção do desempenho do Banco X à luz de cada item. Mais especificamente, o Grau de Importância Médio (\overline{GI}) dos itens pertencentes ao questionário e o Grau de Desempenho Médio (\overline{GD}) do Banco X à luz de cada item (critérios) foram obtidos respectivamente pelas equações (1) e (2), a partir dos valores atribuídos por todos os respondentes. Estes valores são utilizados para construir uma matriz bi-dimensional, na qual a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho pelo eixo x .

$$\overline{GI}(X)_j = \frac{\sum_{i=1}^m GI_{ij}(X)}{m} \quad (1)$$

$$\overline{GD}(X)_j = \frac{\sum_{i=1}^m GD_{ij}(X)}{m} \quad (2)$$

Onde:

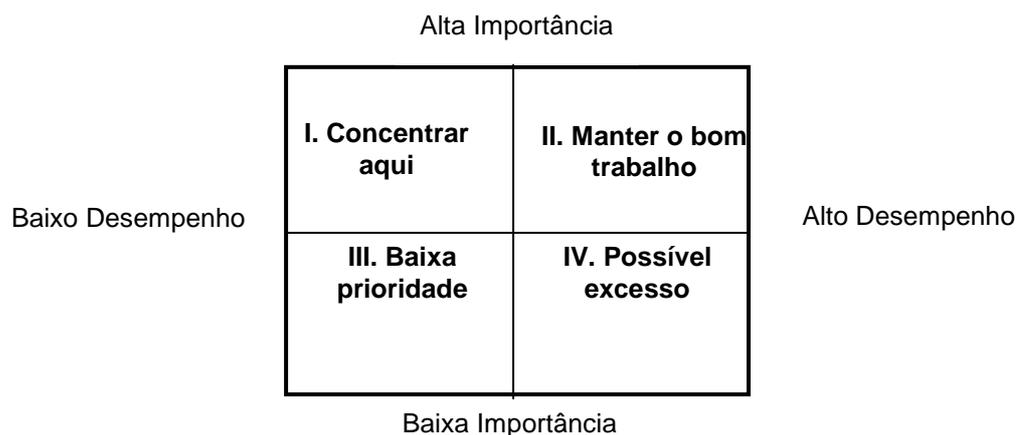
- $GI_{ij}(X)$ é o Grau de Importância do item j , segundo a percepção do cliente i , $i = 1, 2, m$.
- $GD_{ij}(X)$ é o Grau de Desempenho dos serviços do Banco X à luz do item j , segundo o cliente i .

A Análise IPA conforme proposta originalmente por Martilla e James (1977) geralmente é denominada 'IPA tradicional', pois estabelece que a matriz bidimensional seja composta por quatro quadrantes que integram a matriz importância-desempenho, onde são graficados os valores médios de importância e desempenho à luz de cada item. O vértice de interseção entre os eixos indicativos de importância e desempenho é representado pelo valor médio da escala de

importância e da escala de desempenho. Em cada quadrante está indicada uma ação, conforme se observa na Figura 1:

- **Concentrar aqui:** O item que se situar no Quadrante I terá alta importância, com baixo desempenho, sendo considerado prioritário para ações de melhorias;
- **Manter o bom trabalho:** O Quadrante II representa a área na qual os itens são considerados importantes e o desempenho da organização à luz dos itens é considerado alto, devendo ser mantidas as ações realizadas pela organização;
- **Baixa prioridade:** O Quadrante III contém os itens com baixa importância e baixo desempenho, não sendo necessário concentrar esforço adicional neles;
- **Possível excesso:** O Quadrante IV apresenta os itens com alto desempenho, porém com baixa importância. Neste caso, a empresa pode estar desperdiçando recursos que poderiam ser melhor aproveitados com outras aplicações.

Figura 1 - Matriz importância-desempenho tradicional



Fonte: Adaptado de Martilla e James (1977, p.78)

Entretanto, no presente estudo são consideradas duas adaptações à Análise Importância-Desempenho tradicional:

- a) Utilização das médias globais de Importância ($\overline{GI}(X)$) e Desempenho ($\overline{GD}(X)$) à luz de todos os n itens, segundo a percepção dos m avaliadores, como sendo o vértice de intersecção entre os eixos indicativos de importância e desempenho. Esses valores são obtidos a partir das equações (3) e (4).

$$\overline{GI}(X) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m GI_{ij}(X) / m.n \quad (3)$$

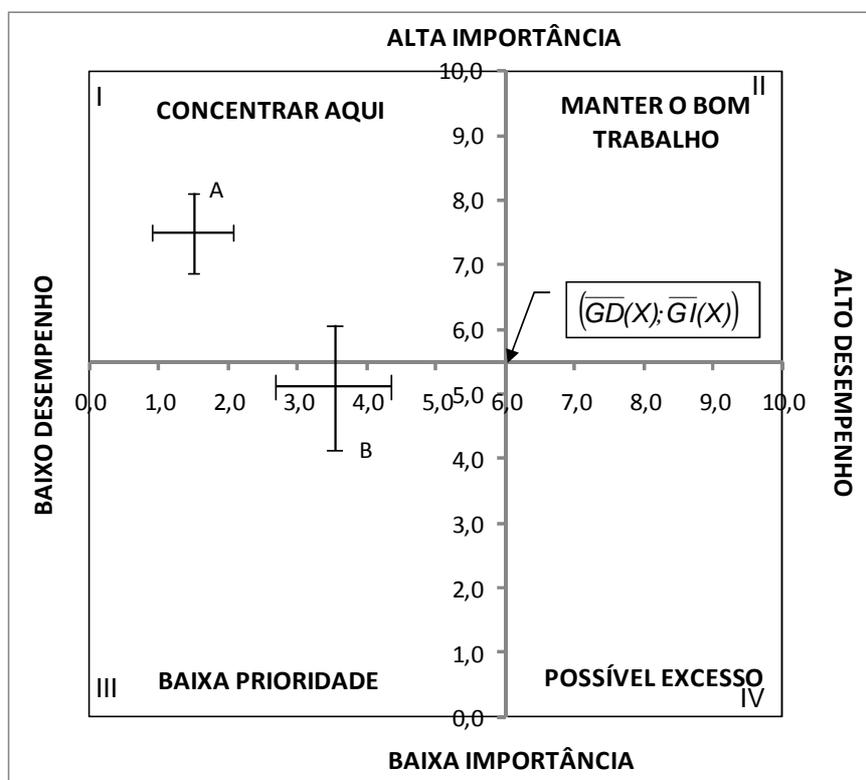
$$\overline{GD}(X) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m GD_{ij}(X) / m.n \quad (4)$$

O deslocamento dos eixos torna a análise mais rigorosa, forçando uma comparação mais severa entre os critérios (itens), pois considera não mais como vértice a simples média da escala de julgamento de valor utilizada (A Figura 2 exemplifica o gráfico bidimensional correspondente a uma escala de 0 a 10 pontos).

- b) Utilização do procedimento proposto por Tarrant e Smith (2002): A IPA tradicional não distingue os itens/critérios atribuídos ao mesmo quadrante. Por exemplo, é possível que itens sejam claramente atribuídos ao quadrante “Baixa Prioridade”, enquanto outros podem ser atribuídos a esse mesmo quadrante, mas muito próximos da fronteira com o quadrante “Concentrar Aqui”, ou até mesmo com a intersecção de todos os quadrantes. Nessas situações, a IPA tradicional pode comprometer completamente o processo de tomada de decisão.

Visando tornar a IPA mais sensível à variância das respostas (e também à quantidade de respondentes do estudo), os referidos autores propuseram o cálculo do “Erro-padrão” dos valores de importância e de desempenho, para cada critério. Ao adicionar o valor do Erro-padrão aos pontos do gráfico IPA, é estabelecido um intervalo de confiança para o valor médio (Grau de Importância Médio e Grau de Desempenho Médio) e duas medidas de Erro-padrão. As barras do Erro-padrão se estendem verticalmente (para os Graus de Importância) e horizontalmente (para os Graus de Desempenho), tanto no sentido positivo quanto no sentido negativo da média (ver Figura 2).

Figura 2 – Gráfico Bidimensional da Análise Importância-Desempenho Modificada



Os respectivos intervalos de confiança são calculados por meio das equações (5) e (6). Se o(s) intervalo(s) de confiança de um critério estão totalmente inseridos em um determinado quadrante, tal como para o critério A na Figura 2, este está aderente com os objetivos de gerenciamento por meio da IPA. Ou seja, o valor médio no gráfico IPA é uma representação verdadeira das necessidades e preferências da população de usuários. Por outro lado, se um dos intervalos de confiança de um critério ultrapassa um dos eixos do gráfico IPA, como o para o critério B na Figura 2, o pesquisador não pode assegurar que um critério é atribuído exatamente a um único quadrante.

$$IC = \overline{GI}(X)_j \pm \frac{S_{GI}(X)_j}{\sqrt{n}} \quad (5)$$

$$IC = \overline{GD}(X)_j \pm \frac{S_{GD}(X)_j}{\sqrt{n}} \quad (6)$$

Onde: $S_{GI(X)_j}$ e $S_{GD(X)_j}$ são, respectivamente, o desvio padrão amostral dos Graus de Importância do critério j e o desvio padrão amostral dos Graus de Desempenho do serviço à luz do critério j ; e n é o número de respondentes (usuários dos serviços bancários).

Por meio da análise dos pontos determinados nesta matriz, é possível efetivamente verificar os fatores mais críticos. Neste sentido, a IPA modificada torna-se interessante porque além de classificar os itens do serviço conforme sua importância para o cliente e o desempenho da organização à luz dos itens, indicando as possibilidades de tomada de decisão, oferece maior credibilidade do que a IPA tradicional.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado em um banco privado de grande porte, denominado Banco X e limitou-se à avaliação de uma agência localizada em um campus universitário. A agência caracteriza-se como um PAB (Posto de Atendimento Bancário), pois é destinada a prestar serviços autorizados de exclusivo interesse de uma entidade e de seus funcionários (a agência está credenciada a atender apenas a comunidade acadêmica e não a população em geral). Para este estudo foram selecionados somente serviços bem conhecidos e perceptíveis aos seus clientes.

O instrumento de coleta de dados (ver Apêndice) foi composto em sua primeira parte por questões que visam identificar o perfil do cliente-respondente e, na segunda parte, por 41 itens agrupados em seis dimensões (Instalações da agência; Atendimento pessoal; Caixas eletrônicos; Segurança; *Internet banking e Phone banking*) sugeridas por Moraes e Freitas (2008), que buscaram identificar os critérios (itens) mais relevantes para avaliação de serviços bancários. As questões foram redigidas com afirmações favoráveis (positivas). Foram evitadas palavras tendenciosas, tais como termos que indicassem totalidade (nenhum, todos, etc.), advérbios de frequência (sempre, nunca, etc.) e advérbios de intensidade (muito, pouco, etc.).

Para cada item o avaliador indicou o Grau de Importância (GI) dos itens e o Grau de Desempenho (GD) dos serviços prestados pela agência à luz de cada item. Para tanto, foram utilizadas escalas ordinais de cinco pontos que variava de 'Nada

Importante' a 'Muito Importante', para GI e de 'Muito Ruim' a 'Muito Bom', para GD (Quadro 2).

Quadro 2 – Escala para avaliação do GI e GD dos serviços bancários à luz dos itens

Nada Importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito Importante
Muito Ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito Bom
1	2	3	4	5

Neste estudo foram consideradas as percepções de clientes externos da agência do Banco X no campus universitário (usuários dos serviços bancários que possuem vínculo com o banco, ou seja, clientes que possuem conta corrente/conta salário). Segundo informações da Gerência de Recursos Humanos (GRH) da universidade, na ocasião do estudo a comunidade universitária com vínculo na agência avaliada (conta corrente, conta salário, etc.) era aproximadamente composta de 300 professores, 580 funcionários e 1082 estudantes bolsistas.

A coleta de dados foi realizada segundo uma abordagem não-probabilística com amostragem por conveniência, ou seja, a seleção de avaliadores foi definida a partir da facilidade de acesso aos elementos por parte do pesquisador (MALHOTRA, 2006). De acordo com Mattar (1999), existem razões para o emprego dessa abordagem:

- a) Falta de disponibilidade de toda a população para ser sorteada (etapa que caracterizaria uma amostragem probabilística). Neste estudo, durante o período da coleta de dados, alguns professores e funcionários encontravam-se licenciados e diversos estudantes encontravam-se indisponíveis por razões de trancamento da matrícula.
- b) Dificuldade de encontrar elementos selecionados para compor a amostra, como por exemplo, a dificuldade de localizar um aluno considerando-se a flexibilidade de horários e locais onde se realizam as aulas.
- c) Limitação de tempo e recursos humanos para a realização de uma amostragem probabilística que, em geral, é tecnicamente superior na teoria, mas é enfraquecida por razões de ordem prática, tornando conveniente o uso da amostragem não-probabilística.

Neste contexto, os clientes foram abordados na agência bancária e nas dependências da universidade, resultando em uma amostra composta por 250 clientes, entre professores, funcionários e estudantes bolsistas.

Durante a abordagem aos clientes, a pesquisadora relatou o objetivo da pesquisa, seu caráter acadêmico e o compromisso de não identificar o respondente, sendo os questionários entregues pelos pesquisadores. Depois de preenchidos, alguns questionários foram devolvidos e, em outros casos, agendou-se um dia para coleta. Dos 250 questionários aplicados, 199 foram recolhidos. Destes, 13 foram excluídos por não serem correntistas da agência e três por terem mais de 10% das questões sem resposta. Assim, obteve-se 183 questionários válidos: 40 de professores, 66 de funcionários e 77 de estudantes. Os dados coletados foram tabulados para a realização das análises apresentadas a seguir.

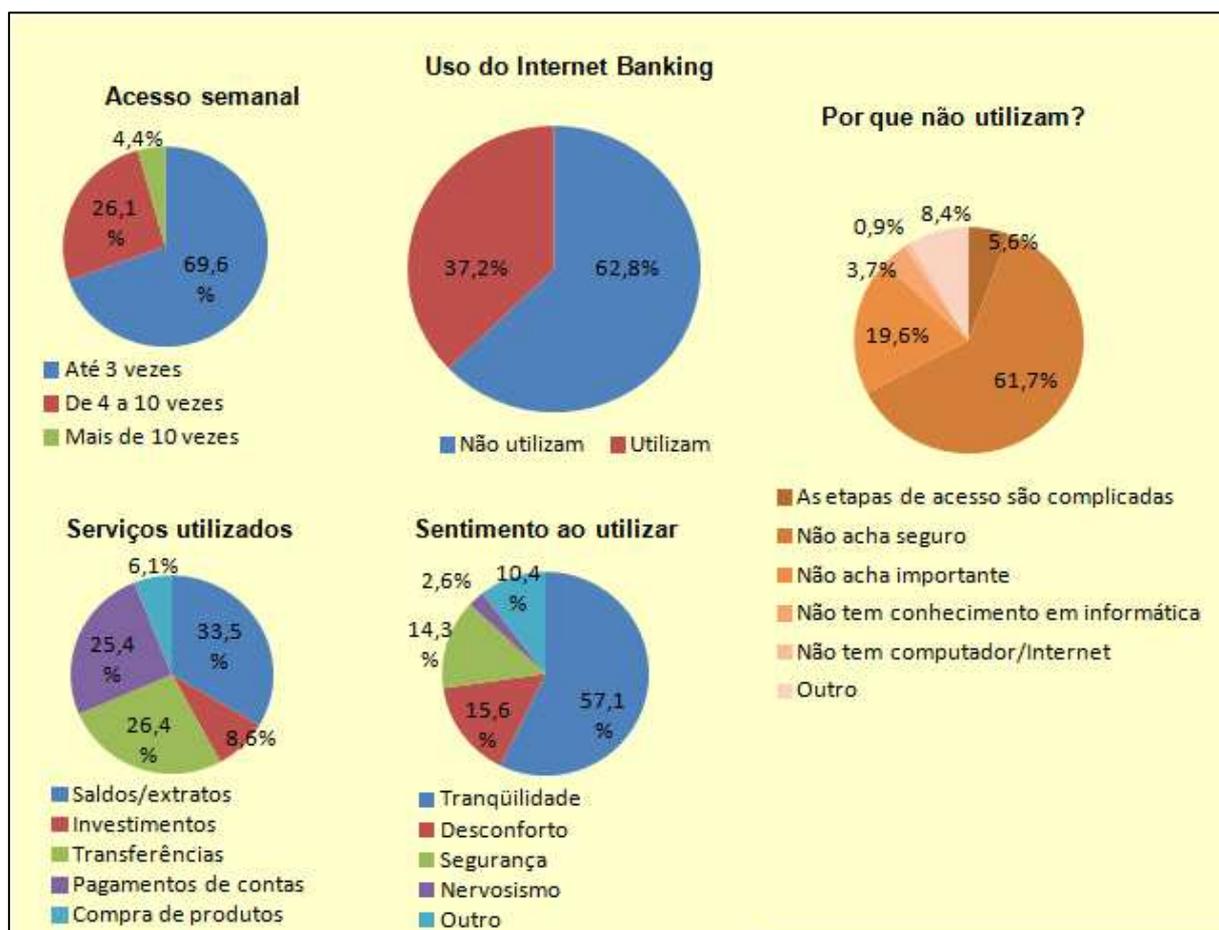
4.1 Perfil dos respondentes

Da amostra de respondentes, constatou-se que 39,34% possuem conta corrente entre cinco e 10 anos. Outra parcela expressiva (35,52%) mantém conta ativa por mais de um ano e menos de 5 anos. No outro extremo, nota-se que cerca de 9% das contas correntes foram abertas nos últimos 12 meses. Houve um equilíbrio entre respondentes do sexo feminino (48,09%) e masculino (51,91%). Em termos de faixa etária, 18,58% possuem menos de 24 anos e três categorias (25 aos 29 anos, 30 aos 39 anos e entre 40 e 49 anos) apresentaram percentuais próximos de 23%. Em termos de escolaridade, 29% não possuem o terceiro grau completo; 15,85% possuem exatamente o terceiro grau e 55% apresentam formação acima do terceiro grau (destaque para 29,51% de respondentes com Doutorado).

Em relação aos questionamentos quanto ao uso do *Internet banking*, os resultados apontam que 62,84% dos respondentes não usam o *Internet banking*, sendo que destes, 61,68% não usam por não o considerarem seguro. Dos que o usam, 69,57% acessam o serviço no máximo três vezes por semana. Além disso, 15,58% ainda sentem-se desconfortáveis ao acessar este recurso. Dentre os serviços utilizados, 33,50% visam consultas a saldos/extratos, transferências (26,40%) e pagamentos de contas (25,38%). Porém nos investimentos (8,63%) e compra de produtos (6,09%), o respondente preferiu outros canais de atendimento. Destaca-se que os resultados referentes ao uso do *Internet banking* não podem ser

atribuídos apenas à agência bancária avaliada, pois este recurso é disponível aos clientes de todas as agências do banco. Considerando os que utilizam o atendimento pessoal, nota-se maior utilização para investimentos (34,40%), pagamento de contas (25,69%) e compras (10,55%). Porém, serviços mais simples, como saldos/extratos (6,88%) e transferências (5,96%) indicaram baixa preferência pelo atendimento pessoal. A Figura 3 ilustra os resultados correspondentes ao perfil dos clientes quanto ao uso do *Internet banking*.

Figura 3 – Perfil dos respondentes quanto ao uso do *Internet banking*



A intenção de recomendar o banco a terceiros apresentou 66,48% de respostas favoráveis, enquanto 75,43% afirmaram que recomendariam a agência a terceiros (há clientes que recomendariam a agência, mas não recomendariam o Banco X). Os resultados contribuiriam para identificar algumas informações instigantes acerca do perfil dos respondentes, tais como:

- Parcela expressiva de clientes não usa o *Internet banking*, confrontando com a suposição de que clientes com maior nível educacional utilizariam

muito este recurso. Neste estudo, cuja amostra foi extraída de uma comunidade universitária, tal suposição não se confirma em termos da proporção de clientes que acessam o serviço e da frequência de acesso.

- A insegurança é o maior limitante ao uso do *Internet banking*. Mesmo os clientes que o usam, parcela expressiva ainda sente desconforto ao acessá-lo. Este aspecto pode ser resultante da preocupação em preservar o patrimônio através de um acesso mais seguro.
- Os clientes preferem o atendimento pessoal para serviços como investimentos, pagamento de contas e compra de produtos. Resultados que podem refletir a necessidade de consultoria de gerentes ou insegurança em realizar as operações através de máquinas.
- Apesar do percentual de uso do *Internet banking* pelos respondentes ser de 37%, os dados do Ciab-Febraban (2010, p. 8) revelaram que o *Internet Banking* representa um quinto do total das transações bancárias. Ou seja, o uso deste recurso pelos clientes da agência atualmente é superior ao cenário nacional de uso de serviços bancários via *Internet*. Adicionalmente, o referido estudo revela que o canal de auto-atendimento (Caixas-eletrônicos) continuou a ser o mais importante, comportando um terço de todas as transações bancárias. As operações na "boca do caixa" que já representaram mais de 20%, hoje são apenas 9% do total. Outro canal que apresentou comportamento declinante é o *callcenter (Phone Banking)* por não oferecer aos clientes dos bancos as mesmas facilidades de outros canais eletrônicos.

4.2 Verificação da confiabilidade do questionário

Para cada uma das dimensões consideradas foi aplicado o teste de confiabilidade alfa de Cronbach. De acordo com Cronbach (2004), dado que todos os itens de cada dimensão possuem a mesma escala de medição, o coeficiente α , com $\alpha \in [0,1]$, é calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens através da equação (7). Nesta equação, k é o número de itens da dimensão, S_i^2 é a variância do item i e S_t^2 é a variância total da dimensão.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \quad (7)$$

Os valores de α obtidos a partir das avaliações dos clientes à luz de cada dimensão são apresentados na Tabela 1, tanto para os valores de \overline{GI} quanto para \overline{GD} . Para Malhotra (2006), o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a confiabilidade é insatisfatória. Nota-se, portanto, que todas as dimensões possuem valores altos de confiabilidade. Adicionalmente são apresentados os valores de α , caso um item seja excluído do questionário. Por exemplo, se o item I_4 for excluído, a confiabilidade da dimensão *Instalações* será reduzida a 0,7765, considerando-se os valores obtidos para \overline{GI} e 0,7557, considerando-se os valores obtidos para \overline{GD} . Este fato revela que o item é importante e não deve ser excluído. Raciocínio análogo pode ser feito para identificar itens que, se excluídos, contribuirão para o aumento da confiabilidade.

Foram calculadas também as ‘correlações item-total’ que, segundo Hayes (2003), são correlações entre um item e a soma total dos pontos obtidos pelos itens que avaliam a dimensão a que este item pertence. A Tabela 1 apresenta as correlações item-total referentes aos Graus de Importância e aos Graus de Satisfação. Nota-se, por exemplo, que o item I_6 (Localização) não está altamente correlacionado com os demais itens que pertencem à dimensão *Instalações*, tanto em termos de Grau de Importância, quanto em termos do Grau de Satisfação. Note também que caso o item I_6 seja excluído, a confiabilidade do questionário aumenta. Interpretação similar pode ser considerada para o item I_{22} (funcionários perto dos caixas eletrônicos para esclarecer dúvidas) e relação à dimensão ‘Caixas eletrônicos’.

Tabela 1 – Resultados das análises

Dim.	Item	IMPORTÂNCIA				DESEMPENHO				Quadrante	
		\overline{GI}	α	α se o item for excluído	Corr. item- total	\overline{GD}	α	α se o item for excluído	Corr. item- total		
Instalações	I1	4,40		0,8063	0,3850	4,15		0,7930	0,4356	IV	
	I2	4,38		0,7820	0,5680	3,65		0,7762	0,5502	IV	
	I3	4,45		0,7678	0,6783	4,03		0,7779	0,5440	IV	
	I4	4,16	0,8096	0,7765	0,6054	3,55	0,8034	0,7557	0,6878	III	
	I5	4,46		0,7712	0,6407	3,26		0,7590	0,6535	III	
	I6	4,64		0,8137	0,3071	4,09		0,8013	0,3738	II	
	I7	4,17		0,7973	0,4867	3,34		0,7989	0,4343	III	
	I8	4,43		0,7843	0,5633	2,34		0,7851	0,4958	III	
I9	4,82	0,8811		0,5990	3,96	0,9003		0,6606	II		
I10	4,79	0,8830		0,5547	3,71	0,8936		0,7496	II		
I11	4,77	0,8713		0,7071	3,68	0,8950		0,7336	II		
Atendimento	I12	4,70		0,8648	0,7698	3,13		0,9035	0,6267	I	
	I13	4,69	0,8885	0,8676	0,7569	3,08	0,9084	0,8997	0,6717	I	
	I14	4,84		0,8795	0,6330	4,04		0,8994	0,6670	II	
	I15	4,73		0,8839	0,5428	3,91		0,8945	0,7421	II	
	I16	4,69		0,8770	0,6350	3,85		0,8943	0,7381	II	
	I17	4,73		0,8749	0,6697	3,29		0,9023	0,6332	I	
	I18	4,63		0,8582	0,6441	2,87		0,8331	0,5338	I	
	I19	4,71		0,8492	0,7184	3,10		0,8167	0,6575	I	
I20	4,59	0,8475		0,7373	3,51	0,8169		0,6619	I		
Caixa Eletrônico	I21	4,80	0,8743	0,8519	0,7462	3,56	0,8453	0,8208	0,6302	I	
	I22	4,19		0,8920	0,4133	2,84		0,8413	0,4737	III	
	I23	4,49		0,8645	0,5774	3,72		0,8365	0,5012	IV	
	I24	4,62		0,8568	0,6612	3,88		0,8284	0,5727	II	
	I25	4,65		0,8504	0,7462	3,57		0,8208	0,6318	I	
	I26	4,72		0,8882	0,5625	3,88		0,8501	0,6905	II	
	I27	4,76		0,8831	0,6335	3,81		0,8612	0,5460	II	
	I28	4,62		0,8794	0,6872	3,48		0,8576	0,5956	I	
Segurança	I29	4,60		0,8856	0,6129	3,75		0,8522	0,6452	II	
	I30	4,75	0,8933	0,8896	0,5413	4,06	0,8700	0,8579	0,5845	II	
	I31	4,74		0,8789	0,6849	3,76		0,8620	0,5395	II	
	I32	4,63		0,8685	0,7990	3,50		0,8495	0,6729	I	
	I33	4,68		0,8717	0,7749	3,79		0,8523	0,6484	II	
	I34	4,80		0,8861	0,6006	4,04		0,8607	0,5520	II	
	I35	4,63		0,8096	0,5323	4,13		0,8739	0,8176	II	
	I36	4,78		0,8105	0,7219	0,7218		4,08	0,9082	0,8742	0,8135
I37	4,81	0,7482			0,6748	4,09		0,8709		0,8382	II
I38	4,62	0,7700	0,6253		3,67	0,9077	0,7339	II			
I39	4,10	0,9966	0,8879		3,02	0,9766	0,7273	III			
I40	4,22	0,9709	0,9266		0,9814	3,45	0,9190	0,8325		0,8985	III
I41	4,23		0,9490		0,9493	3,44		0,8368		0,8954	III

Outra análise realizada visou correlacionar cada dimensão com a pontuação da Importância Geral e da Satisfação Geral. Para tanto, foram calculadas a Importância Média de cada dimensão e a Importância Geral, segundo a percepção de cada cliente, sendo os valores obtidos correlacionados. De maneira análoga, foram

calculadas o Desempenho Médio à luz de cada dimensão e o Desempenho Geral, segundo a percepção de cada cliente, sendo estes valores correlacionados. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2 – Correlação entre dimensões, Importância Geral e Desempenho Geral

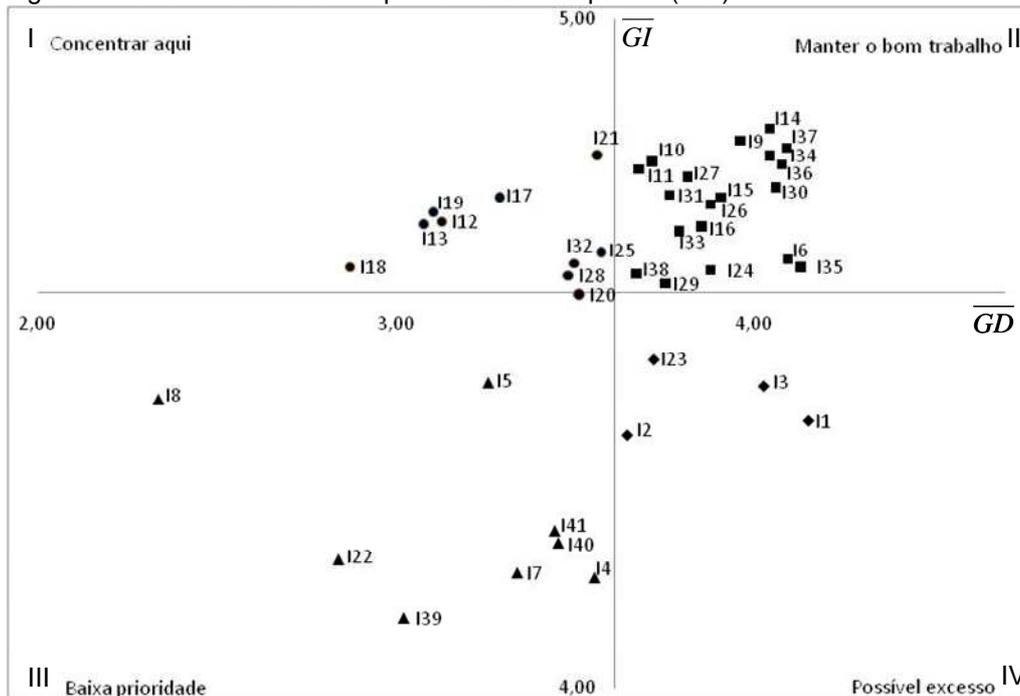
Correlação	Instalações	Atendimento	Caixa Eletrônico	Segurança	Internet	Phone
Importância Geral	0,8078	0,8540	0,8462	0,8730	0,6130	0,4142
Desempenho Geral	0,7595	0,8470	0,7980	0,8395	0,5660	0,5131

Os resultados apresentados na Tabela 2 revelam que as quatro primeiras dimensões são, respectivamente, consideradas mais importantes para a qualidade de serviços bancários e também as que mais contribuem para a qualidade de serviços bancários quando tomadas as percepções do desempenho da organização avaliada. As dimensões *Internet banking* e *Phone banking* podem ser interpretadas de forma inversa. Entretanto, de acordo com os dados deste estudo, apenas cerca de 40% e 25% dos respondentes, respectivamente, utilizam o *Internet banking* e *Phone banking*. Neste sentido, a análise de correlação apresentada deve ser interpretada de forma cuidadosa. Em especial, ações podem ser planejadas e implementadas com o intuito de tornar perceptível ao cliente a importância e as vantagens do uso destes recursos da Tecnologia da Informação. Mais especificamente, um maior uso destes recursos pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela agência, proporcionando menor tempo de espera em filas, atendimento mais rápido, preciso e personalizado, etc.

4.3 Resultado da Análise Importância-Desempenho

O resultado da IPA para os serviços bancários à luz dos itens considerados no estudo está ilustrado na Figura 4 (para uma melhor compreensão, a última coluna da Tabela 1 também apresenta o quadrante ao qual cada item foi atribuído). As médias globais encontradas e utilizadas para a definição dos eixos transladados são 3,61 e 4,59 para desempenho e importância, respectivamente. Apresentam-se a seguir interpretações segundo a análise IPA, com vértice transladado:

Figura 4 - Gráfico da Análise Importância-Desempenho (IPA)



- No quadrante I (Concentrar aqui) observam-se os itens considerados críticos, pois apresentam importância elevada, porém baixo desempenho. Encontram-se neste quadrante os itens: I₁₂ (quantidade de funcionários disponíveis no atendimento pessoal), I₁₃ (tempo de espera para o início do atendimento), I₁₇ (tempo de realização do atendimento), I₁₈ (quantidade de caixas eletrônicos), I₁₉ (funcionalidade dos caixas eletrônicos), I₂₀ (disponibilidade de papel para impressão), I₂₁ (dinheiro para saque), I₂₅ (conservação dos caixas eletrônicos), I₂₈ (vigilância próxima aos caixas eletrônicos) e I₃₂ (quantidade de vigilantes no interior da agência). Observa-se que os itens considerados prioritários para ações de melhorias estão relacionados ao tempo gasto no atendimento pessoal, ao quantitativo de funcionários (em termos do atendimento pessoal e da segurança da agência) e à utilização dos caixas eletrônicos.
- No quadrante II (Manter o bom trabalho), referente à maior importância e alto desempenho, encontram-se os itens I₆ (localização da agência), I₉ (competência dos funcionários), I₁₀ (atuação dos funcionários frente a problemas e reclamações), I₁₁ (funcionários treinados e capacitados), I₁₄ (educação dos funcionários), I₁₅ (funcionários prestativos), I₁₆ (funcionários receptivos e corteses), I₂₄ (facilidade na utilização das máquinas), I₂₆

(funcionários da segurança treinados), I₂₇ (segurança do local onde a agência está instalada), I₂₉ (portas com detectores de metais), I₃₀ (cadastramento e uso de senhas), I₃₁ (segurança nas operações nos caixas eletrônicos), I₃₃ (preservação do patrimônio dos clientes), I₃₄ (preservação dos dados e das informações pessoais dos clientes), I₃₅ (facilidade no acesso do *Internet banking*), I₃₆ (segurança no acesso ao *Internet banking*), I₃₇ (segurança de dados e informações declaradas no *Internet banking*) e I₃₈ (velocidade no atendimento pelo *Internet banking*). Esses resultados indicam que itens pertencentes às dimensões 'Atendimento, relacionados especificamente à conduta dos funcionários do atendimento pessoal com os clientes, 'Segurança' e '*Internet banking*' podem ser apontados como os pontos fortes da agência no momento da pesquisa.

- No Quadrante III (Baixa prioridade): observam-se os itens I₄ (aparência física da agência), I₅ (conforto das instalações), I₇ (estacionamento da agência), I₈ (quantidade de assentos para espera), I₂₂ (funcionários perto dos caixas eletrônicos para esclarecer dúvidas), I₃₉ (velocidade no atendimento pelo *Phone banking*), I₄₀ (segurança no acesso e nas transações via *Phone banking*) e I₄₁ (segurança de dados e informações declaradas no *Phone banking*). Tais itens apresentaram problemas quanto ao desempenho, no entanto não são considerados importantes pelos clientes. Por outro lado, é possível interpretar que os clientes podem simplesmente não desejar ter que permanecer muito tempo na agência, ao ponto que conforto e quantidade de assentos se tornarem importantes. De forma similar, pode ser esperado que os caixas eletrônicos tenham funções autoexplicativas o suficiente, tal que não seja necessário auxílio de funcionários do banco para operá-los. Em especial, destaca-se a dimensão *Phone banking* que apresentou todos os itens situados neste quadrante.
- No Quadrante IV (Possível excesso) é possível identificar quatro itens nesta área: I₁ (limpeza da agência), I₂ (ambiente interno da agência), I₃ (conforto térmico da agência) e I₂₃ (localização dos caixas eletrônicos). Diante disso, sabe-se que os esforços da gerência da agência para a melhoria da qualidade dos serviços prestados não devem ser direcionados prioritariamente a tais itens. No entanto, é recomendado que se mantenha os níveis de desempenho já alcançados.

Entretanto, após implantar o procedimento proposto por Tarrant e Smith (2002), constatou-se que não é possível assegurar que alguns critérios realmente sejam atribuídos ao quadrante em que estes se encontram no gráfico IPA. Na Tabela 3 encontram-se dispostos os seguintes resultados para cada critério: Erro-padrão (EP); Grau de Desempenho Médio (\overline{GD}); limite inferior do intervalo de confiança para o Grau de Desempenho Médio (\overline{GD}_i); limite superior do intervalo de confiança para o Grau de Desempenho Médio (\overline{GD}_s); Grau de Importância Médio (\overline{GI}); limite inferior do intervalo de confiança para o Grau de Importância Médio (\overline{GI}_i); limite superior do intervalo de confiança para o Grau de Importância Médio (\overline{GI}_s); e os quadrantes onde há condição de incerteza.

Tabela 3 – Resultados do procedimento de Tarrant e Smith (2002)

	DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA				
	E.P	\overline{GD}	\overline{GD}_i	\overline{GD}_s	Incerteza (Quadrantes)	EP	\overline{GI}	\overline{GI}_i	\overline{GI}_s	Incerteza (Quadrantes)
l ₁	0,055	4,153	4,098	4,208	-	0,054	4,399	4,345	4,453	-
l ₂	0,072	3,646	3,574	3,719	III – IV	0,057	4,377	4,320	4,434	-
l ₃	0,067	4,028	3,961	4,095	-	0,054	4,451	4,396	4,505	-
l ₄	0,071	3,555	3,484	3,626	III – IV	0,058	4,165	4,107	4,223	-
l ₅	0,078	3,257	3,179	3,335	-	0,059	4,456	4,396	4,515	-
l ₆	0,072	4,095	4,023	4,167	-	0,045	4,639	4,595	4,684	-
l ₇	0,092	3,339	3,247	3,431	-	0,074	4,171	4,097	4,246	-
l ₈	0,082	2,337	2,255	2,419	-	0,076	4,431	4,354	4,507	-
l ₉	0,063	3,961	3,898	4,025	-	0,031	4,818	4,787	4,849	-
l ₁₀	0,072	3,714	3,642	3,786	-	0,036	4,787	4,751	4,823	-
l ₁₁	0,070	3,678	3,608	3,748	I – II	0,040	4,775	4,735	4,814	-
l ₁₂	0,085	3,128	3,043	3,214	-	0,051	4,696	4,645	4,747	-
l ₁₃	0,083	3,077	2,995	3,160	-	0,056	4,692	4,636	4,749	-
l ₁₄	0,071	4,044	3,973	4,115	-	0,030	4,836	4,807	4,866	-
l ₁₅	0,068	3,907	3,838	3,975	-	0,039	4,732	4,694	4,771	-
l ₁₆	0,073	3,852	3,780	3,925	-	0,039	4,689	4,649	4,728	-
l ₁₇	0,079	3,290	3,211	3,368	-	0,050	4,732	4,682	4,782	-
l ₁₈	0,087	2,872	2,785	2,959	-	0,062	4,628	4,566	4,691	I – III
l ₁₉	0,087	3,104	3,018	3,191	-	0,058	4,710	4,652	4,769	-
l ₂₀	0,080	3,511	3,431	3,591	-	0,056	4,588	4,532	4,644	I – III
l ₂₁	0,080	3,561	3,481	3,642	I – II	0,042	4,797	4,754	4,839	-
l ₂₂	0,089	2,841	2,752	2,929	-	0,072	4,191	4,119	4,263	-
l ₂₃	0,082	3,718	3,637	3,800	-	0,053	4,489	4,436	4,542	-
l ₂₄	0,072	3,878	3,806	3,950	-	0,049	4,623	4,574	4,672	II – IV
l ₂₅	0,079	3,572	3,493	3,651	I – II	0,045	4,650	4,605	4,695	-
l ₂₆	0,063	3,878	3,816	3,941	-	0,044	4,721	4,677	4,765	-
l ₂₇	0,071	3,813	3,742	3,885	-	0,044	4,764	4,720	4,807	-
l ₂₈	0,084	3,481	3,396	3,565	-	0,057	4,615	4,558	4,672	I – III
l ₂₉	0,081	3,751	3,670	3,833	-	0,054	4,604	4,550	4,659	II – IV
l ₃₀	0,068	4,061	3,993	4,129	-	0,041	4,747	4,706	4,789	-
l ₃₁	0,074	3,764	3,690	3,838	-	0,047	4,736	4,689	4,783	-
l ₃₂	0,084	3,497	3,413	3,581	-	0,054	4,634	4,580	4,688	I – III
l ₃₃	0,070	3,790	3,720	3,860	-	0,047	4,681	4,634	4,729	-
l ₃₄	0,066	4,044	3,978	4,111	-	0,038	4,796	4,757	4,834	-
l ₃₅	0,105	4,130	4,025	4,235	-	0,071	4,628	4,557	4,699	II – IV
l ₃₆	0,119	4,078	3,958	4,197	-	0,062	4,782	4,720	4,844	-
l ₃₇	0,098	4,091	3,993	4,189	-	0,058	4,808	4,750	4,866	-
l ₃₈	0,128	3,671	3,543	3,799	I – II	0,079	4,618	4,539	4,698	II – IV
l ₃₉	0,166	3,022	2,856	3,188	-	0,153	4,104	3,952	4,257	-
l ₄₀	0,161	3,455	3,294	3,615	III – IV	0,146	4,217	4,072	4,363	-
l ₄₁	0,154	3,444	3,290	3,599	-	0,143	4,234	4,091	4,377	-

É notório que a atribuição equivocada de itens a um quadrante pode ocasionar desdobramentos errôneos nos processos de tomada de decisão.

Entretanto, os possíveis equívocos podem se tornar mais críticos quando envolvem incertezas na atribuição entre os seguintes quadrantes:

- I e III: considerar de baixa prioridade itens que precisam ser urgentemente melhorados pode representar enormes perdas de oportunidade junto aos clientes (atuais e novos), além da possibilidade de disseminação da insatisfação dos clientes no mercado (boca-a-boca negativo) e, até mesmo, a perda destes. Por outro lado, concentrar esforços de melhorias em itens de baixa prioridade pode representar perdas significativas em tempos em que os recursos (tempo, mão-de-obra, financeiro, etc.) estão cada vez mais restritos nas organizações.
- II e IV: considerar excesso um determinado item à luz do qual a organização se destaca positivamente, cujos resultados precisam ser mantidos, pode significar resultados insatisfatórios em dias futuros e, conseqüentemente, perda de desempenho. Por outro lado, concentrar esforços para manter bom desempenho em itens considerados não muito importantes aos clientes, também pode significar desperdício no uso de recursos e também problemas de escassez destes recursos em itens que realmente deveriam ser aperfeiçoados.

4.3 Decisões de melhoria

A seguir, apresenta-se uma análise sucinta acerca da opinião da gerência da agência estudada sobre os itens considerados críticos na avaliação segundo a IPA tradicional (itens localizados no Quadrante I), destacando os motivos que evidenciaram tais resultados e as possíveis ações de melhorias. É importante notar que existe incerteza na atribuição dos itens I₁₈, I₂₀, I₂₈ e I₃₂ ao quadrante I (itens a melhorar) ou ao quadrante III (itens de baixa prioridade).

- **I₁₂ (Quantidade de funcionários disponíveis no atendimento pessoal):** essa quantidade é definida pela estrutura da agência (a agência é um PAB que, em geral, apresenta-se como uma agência de menor porte) e pela produção mensal da agência (demanda mensal de serviços). O desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes é fortemente agravado na primeira quinzena de cada mês (durante cerca de quatro dias), quando há o

pagamento aos servidores e terceirizados da universidade. Porém, segundo a gerente, nos demais dias do mês os funcionários da agência são suficientes para atender à demanda. Neste sentido, a contratação de mais funcionários para atender os poucos dias de pico seria uma medida inviável. Ações de melhoria: funcionários de outras agências poderiam ser deslocados para suprir a demanda nos dias de pico e campanhas de incentivo ao uso do *Internet banking*, visando reduzir a visita de clientes à agência.

- **I₁₃ (Tempo de espera para o início do atendimento):** uma provável causa para o baixo desempenho neste item é a quantidade de funcionários para atender à demanda, principalmente em dias de intensa movimentação. A velocidade do atendimento também interfere no tempo de espera na fila. Possíveis ações de melhoria: as aplicadas ao item I₁₂ e implantação de sistema de senhas, uma vez que o cliente não terá que necessariamente aguardar o início do atendimento no interior da agência, reduzindo a percepção do tempo de espera.
- **I₁₇ (Tempo de realização do atendimento):** a maior parte dos clientes da agência possui Conta Salário e muitos não acessam os serviços pelo caixa eletrônico e pelo *Internet banking* para manter-se isentos de tarifas (condições impostas pela modalidade da conta). Neste contexto, tais clientes realizam todos os tipos de serviços bancários através do atendimento pessoal e acumulam diversos serviços para serem realizados em um único atendimento, principalmente nos dias de pagamento, gerando tempos prolongados de atendimento.
- **I₁₈^{*} (Quantidade de caixas eletrônicos):** é definida a partir da frequência e quantidade de operações solicitadas, resultando em um relatório de produção das máquinas. Atualmente há três caixas eletrônicos, todos com os mesmos serviços. Segundo a gerente, dados recentes indicaram a ociosidade das máquinas na maior parte do mês. Porém, nos dias de pico de demanda, as máquinas são insuficientes para atender a demanda, gerando grandes filas. Esta é a possível causa da criticidade deste item. Entretanto, considera inviável aumentar o número de máquinas, pois o custo de manutenção é alto para atender a picos de quatro dias no mês.

- **I₁₉ (Funcionalidade dos caixas eletrônicos):** os caixas eletrônicos são submetidos a manutenções preventivas. Em caso de problemas, um técnico é imediatamente acionado e chega à agência em média duas horas depois.
- **I₂₀^{*} (Disponibilidade de papel para impressão) e I₂₁ (Disponibilidade de dinheiro para saque):** Diariamente os caixas eletrônicos são abastecidos de papel, tinta e dinheiro. No caso do papel e da tinta, a manutenção ocorre uma vez por dia ou quando é identificada a falta destes suprimentos. O abastecimento de dinheiro nos caixas é acompanhado por um sistema eletrônico que informa o volume de notas existentes nos caixas e a manutenção ocorre antes que o dinheiro acabe. Neste sentido, para a gerência a criticidade do item I₂₁ não condiz com a realidade. Quanto à disponibilidade de papel, acredita-se que os problemas relacionados a este item são causados pela grande movimentação nos caixas eletrônicos nos períodos críticos, entretanto não há como identificar a falta do papel de forma preventiva. Uma possível ação de melhoria seria um aumento na frequência de abastecimento das máquinas. No entanto, a gerente relata que nos períodos críticos a parada para abastecimento gera muita reclamação por parte dos clientes que, em geral, ficam impacientes com este procedimento.
- **I₂₅ (Conservação dos caixas eletrônicos):** No entendimento da gerente, este item tem significado muito próximo ao do item I₁₉ (Funcionalidade dos caixas eletrônicos), sendo associado à realização de atividades de manutenção nos equipamentos.
- **I₂₈^{*} (Vigilância próxima aos caixas eletrônicos) e I₃₂^{*} (Quantidade de vigilantes no interior da agência):** pouco tempo após o encerramento da aplicação do questionário da pesquisa, o quadro de seguranças da agência foi alterado. A gerente reconhece que antes da mudança, este era um item crítico, pois o único segurança da agência alternava sua vigilância no interior da agência e próximo aos caixas eletrônicos (localizados na parte externa da agência), sendo reduzida a possibilidade de observação e controle de possíveis abordagens criminosas. Entretanto, atualmente a agência dispõe de dois

seguranças, um responsável pela vigilância dos caixas eletrônicos e o outro pela área interna da agência. A gerente acredita que a mudança tenha melhorado o desempenho deste item e ainda ressalta que, de acordo com o porte da agência, um segurança no interior da agência é o recomendado pela Polícia Federal.

A análise dos itens críticos permitiu concluir que grande parte dos problemas identificados tem como causa o aumento significativo na demanda durante alguns dias no mês (a gerência reconhece que há dificuldades de suprir tal demanda). Tais problemas poderiam ser amenizados com o aumento do acesso aos serviços pelos canais remotos. Sugere-se uma campanha de incentivo ao uso do *Internet banking*, uma vez que todos os itens da Dimensão '*Internet banking*' foram considerados como de grande importância e alto desempenho pelos clientes que já utilizam este serviço. Sugere-se ainda um incentivo à redução/eliminação das tarifas cobradas na modalidade de Conta Salário, que geram ônus ao cliente que utiliza serviços pelo caixa eletrônico, *Internet* ou telefone. Ressalta-se que maior parte da comunidade acadêmica não pode escolher o Banco/agência para receber o pagamento. Neste sentido, é importante que a gerência adote uma postura de conquista dos clientes para que estes não saquem o salário e apliquem em outro banco, mas que possam usufruir os serviços oferecidos pela agência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o advento da Tecnologia da Informação, o setor de serviços e, em especial, os serviços bancários têm sido constantemente transformados de forma a reduzir custos, reduzir tempos operacionais e, também, trazer maior comodidade aos clientes-usuários. Diversos novos recursos tecnológicos têm sido disponibilizados pelas instituições bancárias, o que torna mais complexa a mensuração da qualidade dos serviços bancários, visto que novos elementos e padrões de referência devem ser incorporados às análises.

Neste contexto, é fundamental que modelos de avaliação da qualidade de serviços bancários sob a perspectiva dos clientes incorporem variáveis (critérios) tradicionais relacionadas à atividade bancária, mas que também incorporem variáveis tecnológicas de vanguarda. Considera-se, portanto, que os modelos de

avaliação de serviços desta natureza devam ser periodicamente revistos de forma a corresponderem mais fielmente à realidade do setor.

Neste artigo verificou-se uma aplicação da Análise Importância-Desempenho (IPA) dos serviços prestados por uma agência bancária a partir do emprego do modelo de avaliação proposto por Morais e Freitas (2008). O referido modelo incorpora diversos itens relacionados às dimensões 'Instalações da agência', 'Atendimento pessoal', 'Caixas eletrônicos', 'Segurança', '*Internet banking*' e '*Phone banking*' e pressupõe-se que este se enquadre na condição estabelecida no parágrafo anterior. A partir de um estudo realizado em uma agência bancária localizada em um campus universitário e após o emprego da IPA tradicional e a IPA modificada segundo dois procedimentos, foi possível identificar:

- O perfil do usuário-respondente, visto que é possível que atributos como tempo de relacionamento com a instituição bancária, nível de escolaridade, idade, dentre outros, podem influenciar na percepção do respondente acerca da qualidade dos serviços bancários. Dentre outros aspectos, foi possível verificar aspectos associados ao uso de serviços pela *Internet (Internet banking)*.
- A importância dos itens/critérios considerados no modelo e o desempenho dos serviços prestados pela agência bancária à luz dos itens considerados, ambos segundo a avaliação dos clientes.
- Os itens mais críticos que devem ter atenção priorizada pela gerência da agência em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- As oportunidades de melhoria do desempenho dos processos de serviços prestados pela agência bancária, por prioridade, segundo a percepção da gerência.

De uma forma geral, os itens prioritários estão relacionados ao quantitativo de funcionários e equipamentos e ao tempo de atendimento. Este resultado revela que os clientes desejam um atendimento pessoal rápido, um acesso rápido ao auto-atendimento (sem contratempos, como falta de dinheiro para saque, caixas eletrônicos indisponíveis, etc.) e segurança em sua visita à agência. Estes aspectos apresentam grande impacto na satisfação, pois são considerados muito importantes para os clientes e apresentaram problemas na percepção de desempenho.

É notável a incidência de itens nos quadrantes I e II, áreas indicativas de alta importância destes itens para os clientes. Estes resultados confirmam a pesquisa

realizada por Moraes e Freitas (2009), na qual todos os itens que compuseram o questionário foram considerados como 'Importantes' ou 'Muito Importantes' para a qualidade dos serviços bancários. Estes resultados também corroboram com a hipótese apresentada por Garver (2003) de que os consumidores tendem a achar 'tudo muito importante'. Ressalva-se que a IPA utilizando os procedimentos adicionais mostrou-se aderente à proposta do estudo, permitindo destacar as situações mais críticas na atribuição de itens a quadrantes.

A análise com o coeficiente alfa de Cronbach e com as correlações item-total revelou que o questionário utilizado é confiável em todas as dimensões, mas a confiabilidade pode ser maior se alguns itens forem excluídos. Entretanto, caberá aos pesquisadores a decisão sobre este aspecto. Neste contexto, técnicas estatísticas multivariadas estão sendo conduzidas visando identificar ou confirmar os principais fatores (dimensões) que melhor se relacionam com as variáveis em estudo. Os resultados ainda não foram consolidados, mas é sob essa vertente que se direciona a continuidade deste estudo.

REFERÊNCIAS

BECKER, J. L., LUNARDI, G. L., MAÇADA, A. C. G. Análise de eficiência dos bancos brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em Tecnologia de Informação. **Produção**, v.13, n.2, 2003.

CEAB-FEBRABAN. **O setor bancário em números**: pesquisa. 18p. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor_Banc%E1rio_N%FAmeros_Junho_2010%20%282%29.pdf>. Acesso em: mar. 2011.

CRONBACH, L J., My current thoughts on coefficient alpha and successors procedures, **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, 391-418. 2004.

CRONIN, J., TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, 1992.

FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Produção on-line**. Florianópolis, v.5, n.1, mar. 2005.

FREITAS, A. L. P., MORAIS, A. S. C. Avaliando os serviços de uma agência bancária. **Banas Qualidade**, p. 20-32, mar. 2008.

- GARVER, M. S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 455-466, 2003.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 228p.
- JAMAL, A., NASER, K. Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in the retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v.20, n.4, 2002.
- JOHNSTON, R. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 4, p. 111-116, 1997.
- LEE, Y-C; YEN, T-M; TSAI, C-H. Using Importance-Performance Analysis and decision making trial and evaluation laboratory to enhance order-winner criteria - a study of computer industry. **Information Technology Journal**, v.7, n. 3, p. 396-408, 2008.
- MACHADO JR., J. A., ROTONDARO, R. G. Mensuração da Qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p. 217-230, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANRAI, L. A., MANRAI, A. K. A Field study of customers' switching behavior for bank services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, p. 208-215, 2007.
- MARTILLA, J. A., JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, n.9, p.41-77, 1977.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.5.
- MIHELIS, G., GRIGOROUDIS, E., SISKOS, Y., POLITIS, Y., MALANDRAKIS, Y. Customer satisfaction measurement in the private bank sector. **European Journal of Operational Research**, n.130, p.347-360, 2001.
- MORAIS, A. S. C., FREITAS, A. L. P. Um modelo para avaliação e classificação da qualidade de serviços bancários segundo a percepção dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009. **Anais...** 2009.
- MORAIS, A. S. C., FREITAS, A. L. P. Qualidade em serviços bancários: identificação de aspectos importantes segundo a percepção dos clientes. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., 2008. **Anais...** 2008.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64,

Spring, p. 12-40, 1988.

PATRÍCIO, L., FISK, R., CUNHA, J. F. Improving satisfaction with bank service offerings: measuring the contribution of each delivery channel. **Managing Service Quality**, v. 13, n. 6 2003.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

TARRANT, M. A., SMITH, E. K. The use of a modified importance-performance framework to examine visitor satisfaction with attributes of outdoor recreation settings. **Managing Leisure**, v.7, p. 69–82, 2002.

TONTINI, G., SANT'ANA, A.J. Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria. **Gestão & Produção**, v.14, n.1, p. 43-54, 2003.

VANNIARAJAN, T., ANBAZHAGAN, B. Servperf analysis in retail banking. **International Marketing Conference on Marketing & Society**, v. 8., n. 10, Apr. 2007.

ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F., ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

ZEITHAML, V. A.; GILLY, M. C. Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers, **Journal of Retailing**, v. 63, n. 1, p. 49-68, 1987.

ZHOU, L. A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. **Journal of Services Marketing**. v. 18, n. 7, 2004.

ZHU, F. X., WYMER, W. J., E CHEN, I. IT-based services and service quality in consumer banking. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 1, p. 69-90, 2002.



Artigo recebido em 25/05/2011 e aceito para publicação em 05/04/2012.

APÊNDICE – Modelo do questionário de pesquisa

Nas sentenças abaixo expresse e avalie o **Grau de Importância** de cada critério e o **Grau de Desempenho** do Banco 'X' (agência/campus universitário) em relação a cada critério.

Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Neutro	Importante	Muito Importante
	1	2	3	4	5

Grau de Desempenho	Muito Ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito Bom
	1	2	3	4	5

	Grau de Importância					Grau de Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Instalações da Agência										
1. Limpeza da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ambiente interno da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Conforto térmico da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Aparência física da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Conforto das instalações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Localização da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Estacionamento da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Quantidade de assentos para espera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atendimento										
9. Competência dos funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Atuação dos funcionários frente a problemas e reclamações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Funcionários treinados e capacitados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Quantidade de funcionários disponíveis no atendimento pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Tempo de espera para o início do atendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Educação dos funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Funcionários prestativos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Funcionários receptivos e corteses	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Tempo de realização do atendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Caixas Eletrônicos										
18. Quantidade de caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Funcionalidade dos caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Disponibilidade de papel para impressão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Disponibilidade de dinheiro para saque	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Funcionários perto dos caixas eletrônicos para esclarecer dúvidas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Localização dos caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Facilidade na utilização das máquinas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Conservação dos caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança										
26. Funcionários da segurança treinados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Segurança do local onde a agência está instalada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Vigilância próxima aos caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Portas com detectores de metais como medida de segurança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Cadastramento e uso de senhas como medidas de segurança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Segurança nas operações nos caixas eletrônicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Quantidade de vigilantes no interior da agência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Preservação do patrimônio dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Preservação dos dados e das informações pessoais dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Internet banking (Responder apenas caso você utilize este serviço)										
35. Facilidade no acesso do <i>Internet banking</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Segurança no acesso ao <i>Internet banking</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

37. Segurança de dados e informações declaradas no <i>Internet banking</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Velocidade no atendimento pelo <i>Internet banking</i> (apoio <i>on line</i>)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Phone banking (Responder apenas caso você utilize este serviço)										
39. Velocidade no atendimento pelo telefone (<i>Phone banking</i>)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Segurança no acesso e nas transações via <i>Phone banking</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Segurança de dados e informações declaradas no <i>Phone banking</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5