

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PRODUTOS FINANCEIROS CONSIDERANDO ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Renan Kruger, UFRGS – Engenharia de Produção.

krugerenan@gmail.com

Resumo

A indústria bancária apresenta produtos com grande envolvimento dos clientes e as instituições provedoras dos serviços. Assim, é importante avaliar o desempenho dos produtos sob dois aspectos: a satisfação dos clientes e o desempenho dos processos internos. O objetivo deste artigo é avaliar o desempenho de um produto financeiro, através de indicadores, alinhando as medições com atributos de satisfação de clientes. Foram realizadas pesquisas na literatura e entrevistas com gerentes comerciais de um banco para a identificação e priorização dos atributos, e foram coletados dados dos processos para a atualização dos indicadores de desempenho. Entre os principais resultados, destacam-se: a necessidade do cliente confiar na instituição financeira e receber um atendimento qualificado dos colaboradores; e, os atributos de satisfação dos clientes não estão alinhados com os procedimentos adotados no produto analisado.

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho, produtos financeiros, e satisfação de clientes.

1. Introdução

A indústria bancária é caracterizada pelo grande envolvimento entre os clientes e as instituições provedoras dos serviços. Assim, para satisfazer as necessidades dos clientes, as instituições financeiras procuram evoluir, com novas tecnologias, para promover uma melhoria contínua nos serviços prestados (MACHADO et al., 2010; ARASLI; MEHTAP- SMADI; KARTICIOGLU, 2005).

Além disso, o setor de serviços vem aumentando, consideravelmente, sua participação nas economias dos países em desenvolvimento (BATESON; HOFFMAN, 2001). No setor de serviços, assim como em outros, as empresas podem estabelecer políticas estratégicas para aumentar a qualidade dos serviços, com o objetivo de

conquistar e manter clientes, tornando este fator uma vantagem competitiva (TINOCO; RIBEIRO, 2007).

Portanto, para direcionar-se ao consumidor e ao mercado, a empresa deve ter meios de avaliação de satisfação dos clientes, para se aproximar do cliente, conhecer suas necessidades e expectativas (SARAVANAN; RAO, 2007).

Entretanto, as empresas são organizadas funcionalmente, em departamentos isolados, o que cria dificuldades de gerenciamento das interfaces organizacionais, causando baixo desempenho dos serviços, e tornando as funções mais importantes do que os clientes (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

A natureza intangível dos serviços torna complexa a avaliação dos benefícios psicológicos de suas entregas para os clientes. Desta forma, as empresas geralmente não realizam avaliação da satisfação dos clientes, e não conseguem mensurar o impacto que a satisfação dos clientes possui no desempenho empresarial (TINOCO; RIBEIRO, 2007).

No setor de serviços bancários, a manutenção dos clientes proporciona reduções nos custos operacionais, uma vez que diminuem a necessidade de cadastros, aberturas de contas e avaliações de crédito para clientes antigos (LESVESQUE; McDOUGALL, 1996).

A gestão das entregas ao cliente pode ser realizada através de indicadores de desempenho, que, segundo Sink e Tuttle (1993), são medidas que fornecem padrões para satisfazer as expectativas e as necessidades dos clientes e processos.

Neste contexto, o artigo tem o objetivo de estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar um produto de empréstimos, no segmento de varejo de uma instituição financeira, fazendo o alinhamento dessas medições com os atributos de satisfação dos clientes mais importantes.

Visto que o acompanhamento de um produto apenas sob as necessidades da empresa, pode não satisfazer as necessidades dos clientes e trazer resultados abaixo do esperado pela organização. Além de não estabelecer a fidelização de clientes, por não acompanhar a satisfação dos consumidores.

Após a introdução, o artigo é estruturado, na seção 2, com uma revisão bibliográfica, com a caracterização dos serviços bancários, os modelos de avaliação de desempenho e os atributos de satisfação de clientes em serviços financeiros. Além disso, são apresentadas as dificuldades na implantação de sistemas de indicadores. Na seção 3, são esclarecidos os procedimentos de pesquisa para realizar estudo e o método

a ser seguido. A seguir, a sistemática é aplicada, demonstrando a apresentação do processo, os novos indicadores, e a avaliação do processo. Finalmente, são explicitadas as conclusões e discutidos os resultados obtidos.

2. Referencial Teórico

2.1 Contextualizações dos serviços bancários

O mercado financeiro no Brasil passou por importantes mudanças rapidamente, entre elas podem ser citadas: a estabilização da inflação através do plano real, a redução do número de bancos atuando no país, a chegada de intuições estrangeiras, e a privatização de bancos estatais. Em contrapartida, as instituições financeiras encontram um cliente mais informado e mais exigente (CAMPELLO; COSTANETO, 2003).

Outra característica do setor bancário é a similaridade entre os serviços ofertados aos clientes, tanto que, de forma geral, o varejo bancário pode ser considerado um mercado de commodities, por isso o diferencial de cada serviço passa ser a qualidade no serviço prestado ao cliente (CAMPELLO; COSTA NETO, 2003).

O crescimento do setor mercado financeiro possibilitou, através de avanços tecnológicos, a criação de serviços em massa, dispensando a presença do cliente na agência e disponibilizando canais de vendas alternativos: como a internet, os celulares, os computadores portáteis, as centrais de atendimento e etc. (SOUZA NETO; FONSECA; OLIVEIRA, 2005).

Além disso, os bancos atuais passaram a exercer grande papel de prestadores de serviços, tanto que a facilidade de atendimento aos clientes levou órgãos de administração pública utilizar a rede de atendimento bancária para arrecadação de sua receita. Desta forma, as instituições financeiras oferecem serviços de crédito (como cartões de crédito, empréstimos, financiamentos e cheques especiais), investimento (poupança, fundos de investimento, aplicações em renda fixa e variável), arrecadação de tributos e pagamentos de benefícios (FORTUNA, 2005).

Por fim, as receitas com serviços bancários passaram de cerca de 4% , em 1994, para cerca de 20 % do total das receitas do setor, ao final de 2002. Os bancos, com a implantação do plano real e conseqüente queda das receitas geradas pela inflação, passaram a tarifar fortemente as prestações de serviços de vendas de seguros, anuidade de cartões, tarifas de conta corrente, administração de fundos e consórcios, entre outros (FORTUNA, 2005).

2.2 Atributos para a satisfação de clientes em serviços bancários

A qualidade dos serviços já foi pesquisada por diversos autores, entre os estudos pode ser citado Parasuraman et al. (1988), que identificou cinco dimensões de qualidade em serviços, contendo os itens tangíveis do serviço, a confiabilidade na execução e entrega do serviço, a segurança que os colaboradores transmitem ao executar o serviço, a empatia que os colaboradores demonstram e a capacidade de entender os problemas do cliente e resolvê-los.

Baseado no modelo de Parasuraman et al. (1988), o autor Avkrian (1994) estabeleceu uma ferramenta, que considera quatro dimensões, para a avaliação da qualidade dos serviços bancários, a saber: **conduta dos colaboradores**: envolvendo a responsabilidade, a conduta civilizada e a aparência de prestação de um serviço profissional; **confiabilidade**: avalia a lealdade com o cliente, transparência nas relações e a reparação de erros cometidos; **comunicação**: contempla a capacidade dos colaboradores entender as necessidades dos clientes, e a informação enviada ao cliente durante a execução dos procedimentos; **disponibilidade de serviços de caixa**: adequação da capacidade de prestação de serviços de caixa (depósitos, transferências, saques e pagamentos), em autoatendimento e atendimento pessoal, nos horários de maior fluxo de demandas.

Alamgir (2004), propôs dimensões e atributos de qualidade em serviços bancários, através da avaliação dos modelos propostos por Parasuraman et al. (1988), Avkiran (1994), entre outros, o autor apresentou uma comparação dos atributos da qualidade que cada autor levou em consideração e compilou os principais resultados, considerando os seguintes aspectos:

Tangibilidade: Considerando a aparência profissional da equipe, a localização das instalações.

Segurança: Avaliando o conhecimento dos colaboradores, a cortesia dos atendentes e confiabilidade e confiança.

Empatia: Levando em conta a personalização do atendimento, e o entendimento das necessidades do consumidor.

Responsividade: Contempla a conduta dos colaboradores, a disponibilidade para ajudar os clientes e a capacidade de fornecer um serviço rapidamente.

Confiança: avaliando aspectos como a credibilidade do cliente nas operações, e a eficiência na guarda das informações das operações.

Responsabilidade social: apresentando a necessidade de estabelecer um boa relação de custo e benefício para os serviços prestados pela instituição bancária.

Machado et al. (2010), identificaram atributos que afetam a qualidade percebida pelo cliente em serviços bancários, através de pesquisas na literatura, levantamento com usuários e especialistas no setor financeiro. Assim, os autores classificaram e determinaram a importância de cinco grupos de itens para satisfação de clientes no setor financeiro, são eles: **confiabilidade e eficiência** - contempla as variáveis de um serviço seguro e correto; **atendimento** - contempla os aspectos envolvendo o comportamento dos colaboradores, o envolvimento com o cliente e os atributos presentes na prestação de serviço; **produtos oferecidos** - explora as características dos serviços do setor bancário (taxas, tarifas e diversidade de opções de crédito), **aspectos internos** - atributos envolvendo o ambiente interno e o pessoal associado ao serviço; **aspectos externos** - contempla todos os aspectos físicos do local.

Com os grupos determinados, foi possível determinar a importância de cada atributo de qualidade, a importância dos atributos foi levantada através de questionário de hierarquização dos itens dentro de cada grupo, na Figura 1 foram colocados os atributos mais importantes da pesquisa.

Atributo	Grupo	Prioridade
Funcionários com conhecimento e habilidade devidos	Atendimento	1
Serviço feito corretamente na primeira vez	Confiabilidade e eficiência	2
Tarifas bancárias baratas	Produtos oferecidos	3
Transparência e lealdade nas negociações	Confiabilidade e eficiência	4
Funcionários buscam tornar o serviço mais ágil	Atendimento	5
Sigilo bancário	Confiabilidade e eficiência	6
Funcionários em número apropriado (filas pequenas)	Aspectos internos	7
Variedade de formas de acesso ao serviço	Produtos oferecidos	8
Serviço concluído dentro do prazo	Confiabilidade e eficiência	9
Localização apropriada	Aspectos externos	10
Eficiência na reparação de erros cometidos	Confiabilidade e eficiência	11
Disposição do funcionário para fazer o atendimento	Atendimento	12
Atendimento personalizado e individualizado	Atendimento	13
Facilidades proporcionadas pelos equipamentos do banco	Produtos oferecidos	14
Funcionários transmitem confiança	Confiabilidade e eficiência	15

Figura 1- Priorização dos atributos em serviços bancários, adaptado de Machado et al., 2010

Na análise dos atributos podemos destacar: o conhecimento e a habilidade dos colaboradores que prestam o serviço, a execução correta do serviço na primeira vez, o preço das tarifas bancárias e a transparência na operação.

2.3 Modelos de avaliação de desempenho.

Para o processo de avaliação de desempenho, Hodgetts (1998) afirma que, os sistemas de medição possuem grande importância nas organizações, através do processo de medição são acompanhadas as atividades, estabelecidas referências e metas, divulgadas as políticas e diretrizes, definidas as responsabilidades e iniciadas as mudanças para melhoria contínua. Além disso, Sink e Tuttle (1993), e Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o não é medido não pode ser gerenciado.

Por isso, as informações dos sistemas de desempenho evoluíram de informações da contabilidade empresarial para informações financeiras mais abrangentes, além disso, as medições deixaram de ser exclusivamente financeiras passaram a medir a produtividade, a satisfação do cliente, a eficiência operacional, entre outros aspectos (NEELY, 1998). Já que, as medidas financeiras não fornecem detalhes suficientes do estado da organização, e, portanto, auxiliam parcialmente no processo de tomada de decisão dos gestores (NDLOVU, 2010).

A definição de avaliação de desempenho, segundo Sink e Tuttle (1993), considera as seguintes etapas: a empresa deve estabelecer uma visão de futuro; planejar e criar estratégias para alcançar este futuro; planejar e instalar meios de atingir os objetivos; criar o sistema de medição e desenvolver uma cultura organizacional para apoiar a medição de desempenho. Ainda, os autores sugerem que o desempenho de uma empresa é função do complexo inter-relacionamento de sete critérios de medição.

Kaplan e Norton (1997), no balanced scorecard, com o objetivo de operacionalizar a estratégia, definem outras perspectivas de acompanhamento. Além disso, os autores sugerem que a medição de desempenho precisa ser alinhada com as políticas organizacionais, com a missão e os objetivos da empresa.

Com a definição, de que um modelo de medição representa um sistema que envolve mecanismos, processos e áreas de desempenho (SINK; TUTTLE, 1993; KAPLAN; NORTON, 1997; e NEELY, 2002), outros autores construíram sistemas de medição de desempenho, os critérios e a aplicação podem ser visualizados na Figura 2.

Com o objetivo de envolver toda a cadeia produtiva no processo de medição, Sink e Tuttle (1993) desenvolveram seis classes de indicadores, que envolvem os fornecedores e o processo de desenvolvimento de produtos, a entrada de suprimentos, a transformação dos produtos, a saída do processo produtivo e os clientes, e o processo

gerencial da organização, assim, cada classe de indicador contempla os aspectos dispostos na Figura 3.

Autor	Crítérios de medição	Aplicação
Sink e Tuttle (1993)	- Rentabilidade - Produtividade - Eficiência - Eficácia - Inovação - Qualidade - Qualidade de vida no trabalho.	No nível estratégico, tático e operacional.
Kaplan e Norton (1997)	-Perspectiva Financeira -Perspectiva dos processos internos, - Perspectiva dos clientes - Perspectiva da aprendizagem e do crescimento.	No nível estratégico, tático e operacional.
Goldrat e Cox (1993)	-Investimento -Fluxo de caixa -Despesa operacional - Inventário	No nível tático e operacional.
Neely (2002)	- Pessoas - Processos -Estratégias -Capacidades	No nível estratégico, tático e no nível operacional.
Hronec (1994)	-Custo -Qualidade -Tempo	Na organização, no processo e nas pessoas, os critérios são medidos em todos os níveis da organização (estratégico tático e operacional).

Figura 2 - Modelos de avaliação de desempenho.

Já Zairi (1994), com o objetivo de entender os sistemas de gestão da qualidade através de sistemas de medição, efetuou pesquisas em empresas de manufatura e de serviços e identificou outras seis classes de indicadores:

- No desenvolvimento de produtos;
- Nos fornecedores;
- Na pesquisa e no desenvolvimento;
- Na satisfação do cliente;

- Na concorrência;
- E, na cultura interna voltada para a qualidade.

Classe do indicador	Aspectos	Função
Primeira Classe	- Seleção de fornecedores - Desenvolvimento de novos produtos e serviços	Avaliar os parceiros de negócio, suas entregas e o potencial de inovação dos produtos.
Segunda Classe	- Estoques - Matérias Primas	Demonstrar como está sendo realizada a programação e o controle da produção
Terceira Classe	- Associados ao processo de transformação	Identificar a eficiência do processo produtivo, verificar se os requisitos do cliente estão sendo agregados aos produtos.
Quarta Classe	- Armazenagem e distribuição dos produtos acabados - Inspeção e controle da qualidade do produto acabado	Estabelecer a qualidade do processo produtivo, quantificar as perdas e retrabalhos.
Quinta Classe	- Atendimento das necessidades dos clientes. - Atendimento das expectativas dos clientes	Produzir informações para as outras classes de indicadores
Sexta Classe	- Relacionado ao processo gerencial da empresa	Indicar como está sendo realizada a gestão da qualidade na empresa

Figura 3 - Classes dos indicadores, Adaptado de Sink e Tuttle (1993).

Sink e Tuttle (1993) definem uma metodologia geral para avaliação de desempenho, que estimula a medição com um ponto de vista nas melhorias, composta por seis fases: Preparação; O que medir; Desenvolver processo de medição; Coletar os dados necessários; Validar o output do processo; e, vincular com a melhoria.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização do método de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, pois tem o objetivo de originar conhecimentos e descrever a aplicação de indicadores de desempenho nos produtos financeiros de uma instituição financeira. O estudo tem tanto uma abordagem quantitativa, já que serão coletados e analisados os dados referentes ao processo de concessão de crédito no produto de capital de giro, quanto uma abordagem qualitativa, devido às entrevistas que serão realizadas para identificar os atributos para a satisfação dos clientes.

Além disso, os procedimentos utilizados no presente estudo foram de estudo de caso. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2009), permite um extenso e detalhado conhecimento a respeito de um, ou poucos objetos a partir de uma profunda análise sobre eles.

3.2 Caracterização do método de trabalho

Nesta pesquisa, foi avaliado o desempenho do produto de capital de giro para um segmento de varejo de uma instituição financeira. A escolha deste produto foi realizada, por representar um terço da receita total do banco, e, além disso, pela comunicação com o cliente ser feita, exclusivamente, através de um canal de atendimento, sem contato presencial do cliente, o que determina um formato diferente dos modelos gerais do mercado financeiro, onde existe a figura do gerente de relacionamento, executando um importante papel na negociação.

Para isso, foi estabelecida uma sistemática através de sete etapas (Figura 4), com avaliação de desempenho do produto considerando critérios de desempenho dos processos internos alinhados com os atributos de satisfação de clientes. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica, em artigos e periódicos, para identificar modelos de avaliação de desempenho, considerando os fatores de medição importantes para as empresas, e para levantar atributos para satisfação de clientes, em serviços bancários, através de pesquisas já realizadas por outros autores.

A seguir, foi realizado um levantamento de atributos, para a satisfação de clientes na prestação do serviço bancário, na empresa em análise. Através de entrevistas com profissionais especialistas do ramo financeiro das áreas de marketing, comercial, e processos, foram feitas perguntas abertas, com a intenção de entender os fatores que determinam a satisfação dos clientes.

Foram entrevistados quatro profissionais diretamente ligados ao produto de capital de giro das áreas de conhecimento citadas anteriormente, com duração média de 30 minutos, cada entrevista seguiu o seguinte roteiro de questões:

- Quais são os fatores, no produto de capital de giro para a rede afiliada, que levam a satisfação dos clientes? O que os clientes elogiam?
- Quais são as principais reclamações dos clientes? Quais os fatores que levam a insatisfação dos clientes?
- O que é determinante na escolha do nosso produto em relação aos demais produtos bancários?

- Quais mudanças são necessárias para melhorar a satisfação dos clientes neste produto?

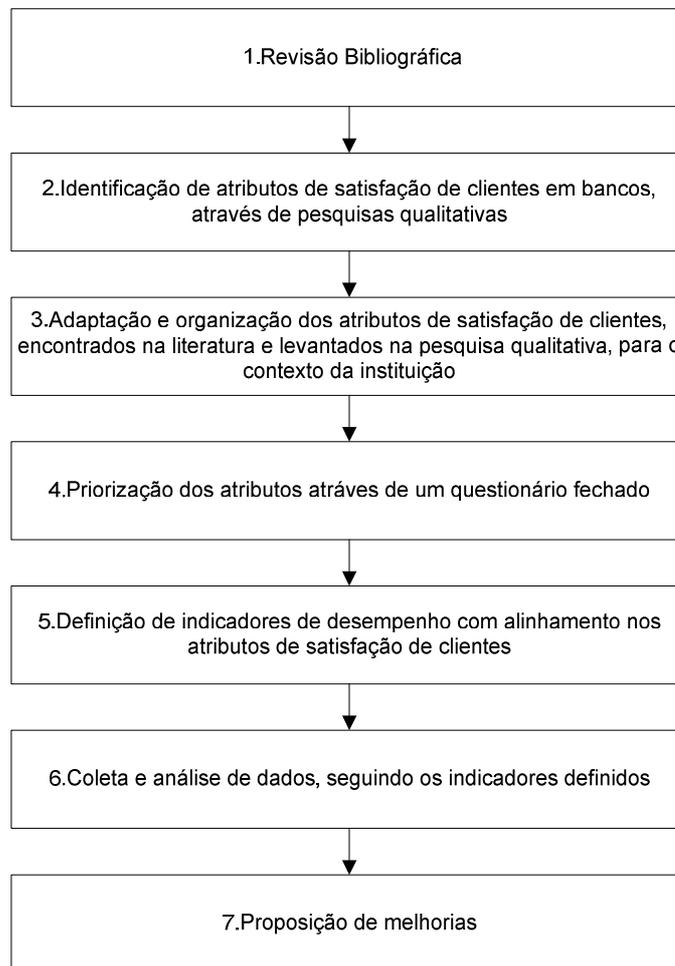


Figura 4 - Sistemática proposta

A análise das entrevistas possibilitou a identificação de atributos relevantes no ponto de vista da organização. Nesta pesquisa, não foi possível realizar entrevistas diretamente com clientes, devido às políticas internas da empresa que determinam que as entrevistas com clientes sejam realizadas apenas por empresas especialistas e com a autorização do conselho administrativo.

Após, os atributos de satisfação de cliente encontrados na revisão bibliográfica (e.g., MACHADO et al., 2010) e os identificados na pesquisa qualitativa com especialistas foram analisados em conjunto, gerando uma lista de atributos aplicáveis ao contexto da instituição. Através da análise do cenário em que a empresa está inserida e da análise do processo de concessão de capital de giro, foram identificados os atributos que caracterizam o modelo de negócio da instituição financeira.

Os atributos foram então organizados em grupos, conforme as afinidades entre eles. Assim, foram criados grupos que englobam alguns atributos, com o objetivo de definir indicadores com critérios claramente mensuráveis que permitam quantificar a satisfação do cliente no serviço analisado. Por exemplo, preço baixo pode ser apontado como grupo, dentro dele existem atributos que devem ser atingidos no serviço analisado para satisfação do cliente, individual ou conjuntamente, a saber: tarifas bancárias baratas e taxa de juros compatíveis.

A partir dos dados organizados, foi possível elaborar um questionário fechado, com grupos e atributos. Este questionário foi aplicado a quatro gerentes comerciais diferentes dos especialistas entrevistados nas pesquisas qualitativas, que são responsáveis pela carteira de clientes produto de capital de giro. Nesta pesquisa, os especialistas ordenaram os atributos mais importantes, classificando com 1 para o mais importante e n para o atributo com menor influência na a satisfação do cliente. O entrevistado também avaliou o desempenho empresarial de cada atributo de acordo com a seguinte escala: cinco (5), como pontuação máxima para o atributo que possui plena satisfação do cliente e pontuação mínima de um (1) para o atributo que não é atendido pela instituição financeira. Por fim, os grupos que são pontuados de 1 à n (sendo 1 o grupo de maior importância e n o grupo de menor importância).

Com atributos de satisfação dos clientes definidos e priorizados, foram definidas as medidas e padrões para o produto sob duas perspectivas: a do cliente e a da empresa (perspectiva dos processos internos e perspectiva financeira). Para a perspectiva do cliente foram considerando os grupos e atributos para satisfação dos clientes, pesquisados e priorizados anteriormente. Para a perspectiva da empresa, foram usados cinco critérios de Sink e Tuttle (1993) para definição dos indicadores (rentabilidade, produtividade, eficiência, eficácia, qualidade) pelo fato de apresentarem critérios claramente mensuráveis, apresentando aspectos amplos de medição que vão desde a qualidade de vida dos trabalhadores, até a rentabilidade apresentada pelos processos medidos.

Na sexta etapa, foram coletados os dados de 8 meses de negociação, no ano de 2011, do produto para a análise dos indicadores. A partir do principal sistema de informação da empresa, foi coletada a quantidade de empréstimos liberados, o volume financeiro e rentabilidade considerando as taxas de cada operação. Também foram coletados dados relativos ao processo de concessão de capital de giro através de um sistema de gerenciamento de tarefas, assim, foram obtidos dados como: tempo de

liberação de empréstimos, erros cometidos no processo e as alterações nas propostas, por exemplo, o valor proposto pelo comercial ao cliente e o valor aprovado ao cliente pela área de crédito da instituição. Da mesma maneira, foram coletados dados de mercado, através do Banco Central, como as taxas médias por instituição financeira para as operações de capital de giro. A Figura 5 demonstra como cada centro de informação forneceu dados para a análise dos indicadores através dos critérios, não foram coletados dados para os critérios de qualidade de vida dos colaboradores e inovação, pelo fato da instituição não armazenar informações para os aspectos citados.

Origem dos dados		Critérios de avaliação de desempenho empresarial, Sink e Tuttle (1993)				
Sistema	Informação	Rentabilidade	Eficiência	Eficácia	Qualidade	Produtividade
ERP	Volume da carteira	X				
	Taxas das operações	X				
	Quantidade de contratos liberados		X			X
Fluxo de tarefas	Erros no processo		X	X	X	
	Valor proposto ao cliente				X	
	Limite aprovado ao cliente	X	X			
	Propostas não finalizadas		X		X	
	Tempo de liberação de empréstimos		X	X	X	X
Banco Central	Taxas médias das operações de crédito	X				

Figura 5 - Origem dos dados para os critérios de desempenho empresarial.

Após a coleta de dados, foram realizadas análises para verificar o resultado de cada indicador, e, com isso, identificar o desempenho do produto, não verificando apenas os itens de desempenho dos processos internos, mas identificando fatores que influenciam na satisfação de clientes, para fidelizar clientes e trazer resultados expressivos com menores custos.

Na última etapa, com o desempenho medido, foram discutidas as relações entre os atributos de satisfação dos clientes e os critérios de desempenho empresarial, com o intuito de estabelecer planos de ação para atuar na melhoria do produto, levando em conta, simultaneamente, os padrões necessários para o cliente e o resultado esperado pela empresa.

4. Resultados

4.1 Descrição do cenário da instituição financeira.

A instituição financeira analisada faz parte de um grupo de empresas que realiza a administração de cartões de benefícios (vale refeição e alimentação) e cartões para gerenciamento de frotas automotivas de grandes empresas. No grupo, além do banco, existe uma empresa que administra a bandeira de cartões e uma empresa de tecnologia, que credencia os estabelecimentos e viabiliza as transações através de softwares e equipamentos.

O banco é responsável pelo gerenciamento da operação financeira entre a rede credenciada (estabelecimentos que aceitam o cartão) e a bandeira de cartões, efetuando o reembolso das transações aos credenciados.

Com garantias nessas transações, o banco oferece alguns produtos:

- AR (Antecipação de Reembolso), entregando o dinheiro antes do prazo normal de pagamento dos estabelecimentos.
- Capital de Giro, que consiste numa operação de crédito, com garantia nos recebíveis dos credenciados.

Os principais concorrentes nas operações de crédito são os grandes bancos do país (Banco do Brasil, Banco Itaú, HSBC, Banrisul e etc.). Além disso, os grandes bancos que possuem os contratos com as grandes bandeiras, como: Visa Amex, Mastercard, Diners, Ticket, Hipercard, Redeshop, Aurea, Sodex e Banricompras. Por isso, também oferecem a antecipação de recebíveis para os estabelecimentos credenciados por suas agências.

A carteira de clientes da empresa se concentra em postos de combustíveis, farmácias e supermercados, além de oficinas mecânicas e autopeças, porém as duas últimas sem grande representatividade. O faturamento nos postos de combustíveis, com as transações dos cartões da empresa pesquisada, representam de 5% a 7% da receita bruta do segmento, já a participação da bandeira no faturamento bruto das farmácias está em torno de 13%, e 14% nos supermercados.

Os contatos da financeira com os clientes são realizados por canais a distância, como centros de contato por telefone, e pelo site de relacionamento com os clientes. Com isso, a empresa consegue uma vantagem competitiva no custo operacional de seus

produtos, por não possuir agências e por possuir um baixo número de funcionários em sua estrutura.

Apesar de possuir um nicho de mercado onde os clientes dependem da estrutura da financeira, a empresa analisada possui grandes concorrentes nesse setor (como, Visa e Banco do Brasil). Por isso, as empresas procuram estabelecer um diferencial competitivo em seus produtos, tentando vivenciar as rotinas dos três principais segmentos (postos de combustíveis, farmácias e supermercados). Desta forma, o banco estabelece produtos específicos para estes segmentos, buscando adequar prazos e taxas as necessidades de fluxo de caixa dos credenciados.

Para a venda de capital de giro, inicialmente, a empresa analisa as transações dos estabelecimentos credenciados, levando em consideração frequência e média das transações. Após analisar as transações dos estabelecimentos credenciados, o banco executa uma análise de mercado para os pontos de venda, levando em consideração as restrições e o endividamento de cada credenciado. Por fim, é fixado um limite pré-aprovado para oferece um empréstimo de capital de giro ao possível cliente.

Com a lista de possíveis clientes definida, através de um centro de relacionamento, é realizado o contato por telefone com o credenciado. Neste contato, são oferecidos os produtos bancários com garantias em recebíveis, com o aceite do cliente, a proposta oferecida ao cliente é enviada para análise de crédito, neste momento podem ser requisitados alguns documentos para a análise de crédito, como o balanço da empresa e autorizações para consultas as centrais de risco do banco central do brasil.

Na análise de crédito, os colaboradores da área de risco realizam uma análise financeira do possível cliente para determinar, ou não, um limite definitivo de crédito. Desta forma, o resultado deste processo, é um limite de crédito ao cliente ou uma reprovação à proposta concedida anteriormente.

Após a aprovação do limite de crédito, o cliente é contatado novamente, pela área comercial, para solicitar todos os documentos necessários para o cadastro do cliente, seguindo as regras da legislação vigente para cadastro de clientes em uma instituição financeira. Após a coleta dos contratos sociais, dos documentos de identificação de sócios e procuradores, a tarefa é encaminhada para a área de cadastro realizar análise dos documentos e o cadastro no sistema.

Depois de efetuar o cadastro no sistema, a área de cadastro devolve a tarefa à área comercial, para enviar ao cliente o contrato da operação as fichas cadastrais, e receber estes documentos, em meio digital, após as assinaturas do cliente. Após a

recepção dos documentos assinados, a operação é encaminhada para a área financeira realizar o crédito do empréstimo na conta corrente do cliente, finalizando o processo de concessão de capital de giro.

4.2 Identificação de atributos de satisfação de clientes em bancos, através de pesquisas qualitativas.

Na primeira etapa das entrevistas, foram levantados os fatores que os clientes elogiam dentro do produto de capital de giro, aqueles atributos que determinam a satisfação de clientes, entre os principais resultados podem ser citados:

- A facilidade para pagamento do empréstimo: as parcelas dos empréstimos são debitadas automaticamente do reembolso dos estabelecimentos, conforme a entrada de novas transações com os cartões.
- Atendimento individualizado pela central de atendimento: os operadores do call Center possuem carteiras fechadas, possibilitando conhecer os clientes e realizar um atendimento conhecendo as necessidades dos clientes.

Também foram analisados os principais pontos de reclamação dos clientes, conhecendo assim os atributos que não são atendidos pela empresa, mas que deveriam ser considerados para melhoria no desempenho externo da empresa:

- Contato excessivo com clientes: Para a venda de antecipação de recebíveis a empresa realiza um contato muito frequente com os credenciados. Entretanto, quando os operadores oferecem outro produto, como o capital de giro, o cliente ignora a oferta acreditando ser mais uma ligação para autorizar a antecipação de recebíveis.
- Reprovação de um limite pré-aprovado: A instituição financeira reprova ou diminui o limite de crédito pré-aprovado ao cliente. Os motivos de reprovação vão desde queda recente nas transações dos clientes, endividamento em outros bancos, taxa alta de concentração das transações (quando os estabelecimentos possuem poucos clientes nos cartões do grupo).

- Prazo da operação: As políticas de produto não permitem, por decisão da área de crédito, empréstimos com mais de 12 meses, alguns clientes solicitam empréstimos com prazos maiores.
- Limite de crédito inadequado ao cliente: o fator determinante para o limite oferecido e aprovado ao cliente são as transações realizadas com os cartões da empresa, como este representa de 5% a 14% do faturamento bruto dos estabelecimentos, algumas vezes os clientes consideram o valor aprovado oferecido baixo, este fato acontece, geralmente, em estabelecimentos que possuem um bom relacionamento com grandes bancos (crédito maior e, frequentemente, mais barato).

Por fim, foram questionadas quais mudanças seriam necessárias para aumento da satisfação dos clientes neste produto, os pontos mais citados foram os seguintes:

- Treinamento contínuo dos atendentes: A instituição deveria realizar um processo contínuo de treinamentos, e, além disso, estabelecer uma maneira sistêmica de manter e melhorar o conhecimento dos principais negócios envolvidos e de produtos financeiros.
- Análise do negócio dos clientes: tentar vivenciar as rotinas dos três principais segmentos de clientes (postos, farmácias e supermercados), estabelecendo produtos específicos para estes negócios. Para isso, a instituição financeira poderia realizar visitas frequentes aos negócios, com o objetivo compreender as mudanças de mercado e adequar produtos as novas realidades mercadológicas, como por exemplo, a entrada de grandes redes como Carrefour, na região de um posto, altera completamente a lucratividade do negócio e o direcionamento de vendas.
- Reduzir a reprovação de clientes pré-aprovados: a insatisfação dos clientes é grande com a reprovação de um crédito já oferecido, assim ser mais assertivo no cálculo do limite pré-aprovado seria uma solução para aumentar a satisfação dos clientes.
- Disponibilizar assinatura digital de contratos através do sistema de internet banking da instituição: todos os bancos possuem uma série de documentos necessários para cadastro de clientes e formalização das

operações, através de um canal eletrônico para a assinatura de contratos a burocracia de aquisição de um empréstimo reduziria

4.3 Adaptação dos atributos de satisfação de clientes para o contexto da instituição.

Para adaptação dos atributos, inicialmente, foram retirados os grupos aspectos externos e aspectos internos dos atributos levantados por Machado et al. (2010), a instituição financeira realiza a prestação do serviço sem a presença do cliente, por isso, os atributos destes dois grupos não são aplicáveis à situação analisada. Além disso, foram incluídos os atributos para considerar o limite de crédito oferecido ao cliente e algumas características das operações, como o prazo, na Figura 6 foram colocados os atributos adaptados para o contexto da instituição.

Grupo	Atributo
Atendimento	Funcionários não forçam a venda do produto
	Atendimento com conhecimento de produtos financeiros
	Atendimento personalizado e individualizado
	Conhecer as necessidades do cliente
Confiança	Funcionários transmitem confiança
	Transparência nas negociações
	Sigilo bancário
Eficiência	Serviço feito corretamente na primeira vez
	Eficiência na correção de erros
	Serviço entregue no prazo informado ao cliente
Preço	Taxa de juros adequada
	Tarifas bancárias baratas
Produto	Limite de crédito adequado
	Prazo da operação de crédito
	Facilidades proporcionadas para obtenção do produto

Figura 6 - Atributos organizados e adaptados para o contexto da pesquisa, Machado et al. (2010).

Para a organização dos atributos, foram estabelecidos cinco grupos. Em cada grupo foram descritos os aspectos dos atributos classificados, a saber:

- **Atendimento:** organiza os atributos referentes ao contato com o cliente, contemplando os aspectos de conhecimento e habilidades dos colaboradores da área comercial.

- **Confiança:** reflete os aspectos de segurança do consumidor em relação à instituição financeira.
- **Eficiência:** Contempla os atributos necessários para executar a venda do produto de forma correta
- **Preço:** contempla os aspectos de comparação de preço percebido pelo cliente.
- **Produto:** determina algumas características essenciais do produto capital de giro para empresas do varejo.

4.4 Organização dos atributos e priorização dos atributos através de um questionário fechado

Na primeira etapa desta pesquisa, foi realizada a priorização de cada atributo. Desvinculado dos grupos, cada gerente comercial entrevistado ordenou os atributo de 1 (para o mais importante) a 15 (o menos importante), desta forma foi realizada uma média das repostas dos quatros entrevistados, gerando uma ordem de importância para cada atributo (Figura 7).

Atributo	Prioridade
Transparência nas negociações	1
Atendimento personalizado e individualizado	2
Funcionários não forçam a venda do produto	3
Atendimento com conhecimento de produtos financeiros	4
Eficiência na correção de erros	5
Funcionários transmitem confiança	6
Serviço feito corretamente na primeira vez	7
Limite de crédito adequado	8
Conhecer as necessidades do cliente	9
Serviço entregue no prazo informado ao cliente	10
Taxa de juros adequada	11
Sigilo bancário	12
Tarifas bancárias baratas	13
Facilidades proporcionadas para obtenção do produto.	14
Prazo da operação de crédito	15

Figura 7 - Atributos priorizados, após execução do questionário fechado.

Na ordem dos atributos, pode ser observado que os itens referentes a atendimento, como atendimento personalizado e individualizado, não forçar a venda ao cliente, e atender o cliente com conhecimento do produto são muito importantes para a satisfação dos clientes, segundo os entrevistados. Além disso, os itens relacionados à

confiança do cliente no produto também possuem uma forte expressão no atendimento das necessidades do cliente.

A eficiência na contratação do produto, através da necessidade de ser eficaz na correção dos erros cometidos, foi considerada mais importante do que a necessidade de executar o serviço corretamente na primeira vez. O que demonstra que os clientes até aceitam erros, mas eles devem ser corrigidos corretamente.

Na segunda etapa da entrevista, foi questionado o atendimento dos atributos dentro da instituição financeira para o produto capital de giro. Nesta pesquisa os entrevistados utilizaram uma escala de 1 (atributo de satisfação dos clientes não atendido pela instituição no produto analisado) a 5 (atributo de satisfação atendido plenamente no produto de capital de giro).

Na análise do atendimento dos atributos, ficou evidenciado algumas características mencionadas nos questionários abertos, como o limite de crédito, que não foi considerado adequado para os clientes. Neste caso, devem existir falhas no processo de cálculo de limites de crédito e avaliação dos clientes. Outro atributo que foi considerado como pouco atendido pela instituição financeira, foi à tentativa de forçar as vendas aos clientes, pela facilidade de contato e baixo custo de comunicação, a instituição talvez exagere no número de contatos e na oferta dos produtos. A Figura 8 apresenta os atributos que possuíam menor pontuação nas entrevistas.

Atributos	Média de pontuação
Limite de crédito adequado	2
Funcionários não forçam a venda do produto	2,5
Taxa de juros adequada	2,5
Serviço feito corretamente na primeira vez	2,75
Prazo da operação de crédito	3
Atendimento com conhecimento de produtos financeiros	3,25

Figura 8 - Atributos poucos atendidos pela instituição.

Um importante fator que apareceu nesta pesquisa foi o atendimento do grupo preço, o atributo que considerada as taxas de juros das operações, foi considerado pouco atendido pelos gerentes comerciais entrevistados. Assim, uma análise na taxa praticada nas operações de capital de giro do banco comparando com as taxas médias das demais instituições financeiras é importante para determinar como está o posicionamento da empresa em relação a este atributo.

Na última etapa do questionário fechado, foram listados grupos para os entrevistados classificarem de 1 (para o grupo mais importante para satisfação dos clientes) até 5 (grupo menos importante na satisfação dos clientes). Desta forma, o resultado final obtido pela entrevista classificou o grupo confiança, como o grupo mais importante para satisfação dos clientes, seguido do grupo atendimento, e do grupo preço, o grupo eficiência foi classificado na quarta posição e o grupo produto na última posição.

4.5 Definição de indicadores com alinhamento nos atributos de satisfação dos clientes

O desenvolvimento de indicadores foi estabelecido de acordo com os principais resultados, foram determinados quatro indicadores, juntamente com os gerentes comerciais da empresa a fim de solucionar as principais dificuldades na satisfação dos clientes encontradas ao longo do pesquisa.

Visto que um dos principais problemas da empresa é não realizar a análise do desempenho dos produtos na visão do cliente. Assim, o principal objetivo desses indicadores é garantir o acompanhamento dos atributos de satisfação dos clientes, além de possibilitar o acompanhamento da evolução e o monitoramento do desempenho empresarial. Na Figura 9, é possível verificar os indicadores construídos e qual critério de desempenho empresarial e qual atributo de satisfação dos clientes está vinculado à medição.

Indicador	Critérios	
	Desempenho dos processos internos	Atributo de satisfação dos clientes
Empréstimos pagos em até 4 dias	Eficiência	Serviço entregue no prazo informado ao cliente
Taxa média da carteira/ taxa média do mercado (Banco Central)	Rentabilidade	Taxa de juros adequada
Contratos pagos sem retrabalho	Qualidade	Serviço feito corretamente na primeira vez
Valor total propostas no mês/ Valor crédito aprovado no mês	Eficácia	Limite de crédito adequado e transparência nas negociações

Figura 9 - Indicadores do produto com os critérios de medição.

4.6 Análise de dados, seguindo os indicadores definidos.

No primeiro indicador, foi levantado o número de contratos que são pagos em até quatro dias após a proposta inicial (este prazo é fornecido ao cliente), e o número

total de contratos pagos nos meses analisados. Assim, foi estabelecido um percentual de contratos que são atendidos no prazo fornecido ao cliente, demonstrando que, em média, apenas 34% dos empréstimos são pagos ao cliente no final de 4 dias. Os dados de cada mês podem ser observados na Figura 10.

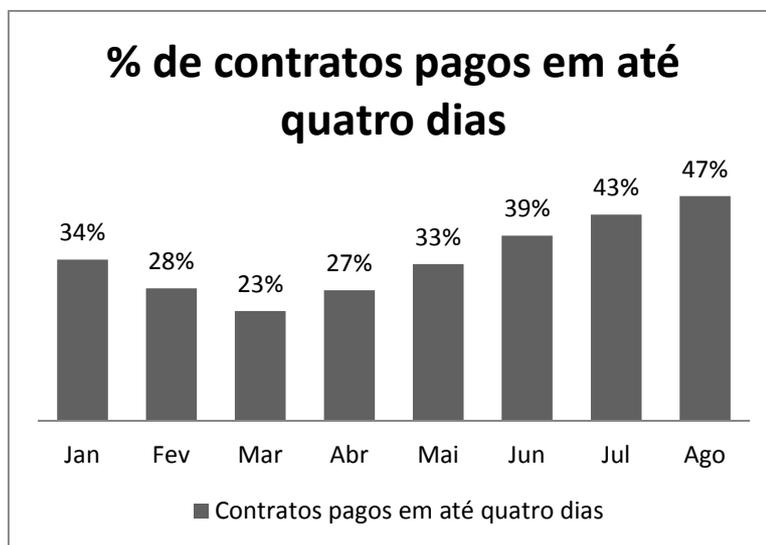


Figura 10 - Análise dos contratos pagos em até 4 dias.

Na análise da rentabilidade da carteira, foi estabelecida uma média ponderada da taxa de cada operação, considerando as taxas das operações e os saldos devedores dos empréstimos da carteira de capital de giro. Após a definição da taxa média da carteira, foi pesquisado no Banco Central do Brasil, os juros cobrados pelo mercado para as operações de mesmo tipo, assim foi estabelecida uma comparação demonstrando que a taxa praticada pela instituição oferece uma rentabilidade 12% maior que o a média mercado, entretanto, na visão do cliente, ele paga por um produto mais caro. Na Tabela 1, pode ser observada a comparação das taxas para todos os meses analisados.

Tabela 1 - Análise das taxas das operações de capital de giro.

	jan./11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11
Taxa média da carteira	2,44%	2,47%	2,43%	2,47%	2,48%	2,47%	2,50%	2,49%
Taxa média de Mercado (BANCEN)	2,16%	2,24%	2,17%	2,20%	2,17%	2,16%	2,20%	2,15%

Com o terceiro indicador, foi possível analisar qual o percentual de empréstimos são liberados ao cliente sem a necessidade de coletar mais de uma vez os documentos para cadastro, nem a necessidade novas assinaturas nos contratos, por motivos como: falta de orientações para assinaturas e rubricas, assinaturas de pessoas

sem poderes para assinar, e pacote incompleto de documentos para cadastro. Nesta análise, ficou evidenciado que de 46 % a 53 % dos contratos são pagos com a necessidade de refazer alguma tarefa de cadastro ou de formalização da operação, solicitando novamente ao cliente documentos que não foram conferidos no recebimento e atrasando o pagamento do contrato agendado para o cliente. Os dados obtidos neste indicador encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Índice de retrabalho no pagamento de contratos de empréstimos

	jan./11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11
Total de Contratos pagos	131	98	162	114	138	140	149	124
Pagos sem retrabalho	78	55	81	54	73	73	75	67
% de pagos sem retrabalho	59,5%	56,1%	50,0%	47,4%	52,9%	52,1%	50,3%	54,0%

Para analisar a reprovação de propostas, foram analisadas todas as propostas inseridas nas propostas durante os meses analisados, desta forma foi estabelecida a quantidade de propostas inseridas, a quantidade de propostas aprovadas pela área de crédito, o valor de crédito inicialmente proposto (limite pré-aprovado), e o valor realmente aprovado aos clientes (Tabela 3). O indicador mostrou que, no mês de agosto apenas 46% dos valores propostos foram aprovados, e em média há uma redução de 40% da quantidade de propostas.

Tabela 3 - % de propostas com limite pré-aprovado, reprovadas após a venda.

Mês	Total de Propostas		Propostas Aprovadas		Comparação	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
jan/11	310	R\$ 18.085.904	215	R\$ 9.343.885	69%	52%
fev/11	317	R\$ 24.737.362	221	R\$ 16.254.525	70%	66%
mar/11	386	R\$ 24.583.227	240	R\$ 15.249.189	62%	62%
abr/11	262	R\$ 19.739.316	179	R\$ 11.708.153	68%	59%
mai/11	328	R\$ 25.439.912	210	R\$ 15.153.033	64%	60%
jun/11	381	R\$ 44.262.033	227	R\$ 24.235.870	60%	55%
jul/11	424	R\$ 51.193.083	245	R\$ 25.829.402	58%	50%
ago/11	395	R\$ 32.921.011	228	R\$ 15.198.548	58%	46%

Além disso, sem considerar as propostas reprovadas, foram analisados os valores iniciais das propostas aos clientes e os valores aprovados após a análise de crédito. Assim, ficou evidente que os clientes, mesmo aprovados, sofrem em média 12 % de redução do limite pré-aprovado, o que deve indicar um índice de desistência de clientes e insatisfação, após a divulgação do limite real de crédito (Tabela 4).

Tabela 4 - Redução de limite de crédito das propostas aprovadas.

Mês	Propostas Aprovadas		Comparação Valores
	Valor Inicial	Valor aprovado	
jan/11	R\$ 11.249.754	R\$ 9.343.885	83%
fev/11	R\$ 16.477.900	R\$ 16.254.525	99%
mar/11	R\$ 15.430.379	R\$ 15.249.189	99%
abr/11	R\$ 12.801.340	R\$ 11.708.153	91%
mai/11	R\$ 16.301.521	R\$ 15.153.033	93%
jun/11	R\$ 27.490.399	R\$ 24.235.870	88%
jul/11	R\$ 29.598.603	R\$ 25.829.402	87%
ago/11	R\$ 17.125.332	R\$ 15.198.548	89%

4.7 Melhorias no produto analisado

Para alguns atributos de satisfação de clientes dos grupos atendimento e confiança, a instituição financeira não coleta dados em seus sistemas de informação para análise do desempenho, podem ser citadas as seguintes informações: atendimento personalizado e individualizado, funcionários não forçam a venda do produto, atendimento com conhecimento de produtos financeiros e funcionários transmitem confiança. Estes atributos, nas pesquisas qualitativas, foram classificados como prioritários para a satisfação dos clientes, por isso a mensuração deste através de pesquisas com os clientes pode ser importante.

Nos indicadores de desempenho, ficou evidente a necessidade de avaliar corretamente o limite de crédito na prospecção dos clientes, no sentido de não oferecer aos clientes montantes financeiros que são reprovados em uma análise posterior. Além disso, poderiam ser avaliados os limites considerando o faturamento total dos estabelecimentos, não avaliando, apenas, as transações existentes com o cartão envolvido nos produtos da instituição financeira.

5. Conclusões

Entre os resultados obtidos na identificação e priorização dos atributos que determinam a satisfação dos clientes, destacam-se: a necessidade do cliente confiar na instituição financeira e receber um atendimento qualificado dos colaboradores.

Na avaliação do capital de giro, através de indicadores de desempenho, ficou evidente que: os atributos de satisfação dos clientes não estão alinhados com os procedimentos adotados no produto analisado. O indicador que avaliou a transparência das negociações mostrou que o valor oferecido como pré-aprovado ao cliente, pode ser alterado ou em alguns casos, o crédito pode ser negado ao cliente. A avaliação do serviço demonstrou que pode ser realizada a inclusão de fatores que determinam a satisfação dos clientes em indicadores de desempenho dos produtos medidos frequentemente pela instituição financeira, e possibilitam melhorias recorrentes na satisfação dos clientes.

Entre as principais limitações deste trabalho estão: as entrevistas para identificação dos atributos de satisfação não foram realizadas diretamente com clientes, apenas com profissionais especialistas da área; Os dados do grupo de atributos de atendimento e confiança são mais difíceis de obter, pois não são armazenados para gerar indicadores, a instituição financeira coleta, principalmente, dados para medir a eficiência, a rentabilidade e a qualidade dos processos internos, alguns critérios mais intangíveis, como a qualidade vida dos colaboradores, não são medidos. Assim para futuras pesquisas, poderia ser realizada a aplicação das entrevistas para clientes do sistema financeiro, e a coleta específica de dados dos produtos que demonstrem a qualidade de vida dos colaboradores, o conhecimento dos atendentes, e a segurança das operações.

Referências

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas.** São Paulo: Saraiva 2007.

ALAMGIR, M.; SHAMSUDDOHA, M. **Service Quality Dimensions: A Conceptual Analysis.** The Chittagong University Journal of Business Administration, Vol. 19, 2004.

ARASLI, H.; MEHTAP-SMADI, S.; ATIRCIOGLU, S. T. **Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry.** Managing Service Quality, v. 15, n. 1, p. 41-56, 2005.

AVKIRAN, N. K. **Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking.** International Journal of Bank Marketing, v. 12, n. 6, p. 10-18, 1994.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços.** Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 834 p., 2001.

CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil,** 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **The coming commoditization of processes.** Harvard Business Review, p. 101-108, jun. 2005.

- FORTUNA, E. **Mercado financeiro: Produtos e Serviços**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2005.
- GIL, Antônio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDRATT, E. M. e COX, Jeff. **A Meta**. 8ed. São Paulo: Educator,1993.
- LEVESQUE, T; McDOUGALL, G. H. G. **Determinants of customer satisfaction in retail banking**. *International Journal of Bank Marketing*, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 10. ed. São Paulo: Campus, 1997.
- HODGETTS, R., **Measures of Quality and High Performance**, AMACOM: New York, 1998.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994. 256 p.
- MACHADO, C.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários**. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010.
- NEELY, A. **Business performance Management: Theory and Practice**, Cambridge University Press, 2002
- NDLOVU, S. **Non-financial performance measures within public companies a literature review**. *Advances in accounting, finance and economics*, v.3, n.1, 2010.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions**. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- SARAVANAN, R.; RAO, K. S. **Service Quality from the Customer's Perspective: an empirical investigation**. *Quality Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 15-24, 2007.
- SINK, D. S; TUTTLE, T. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. **Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro**. Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 29., Brasília. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. **Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços**. *Revista Produção*, v. 17, n. 3, 2007.
- ZAIRI, M. **Measuring performance for business result**. London: Chapman & Hall, 1994.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003