



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA KARINE BRAGA DE SÁ**

**AVALIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO  
NO SETOR DE SERVIÇO, SOB A PERSPECTIVA DO CLIENTE:  
O CASO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NA CIDADE DE SOUSA, PB**

**SOUSA - PB  
2008**

**ANA KARINE BRAGA DE SÁ**

**AVALIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO  
NO SETOR DE SERVIÇO, SOB A PERSPECTIVA DO CLIENTE:  
O CASO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NA CIDADE DE SOUSA, PB**

**Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do CCJS da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. José Ribamar Marques de Carvalho.**

**SOUSA - PB  
2008**

**ANA KARINE BRAGA DE SÁ**

**AVALIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO NO SETOR  
DE SERVIÇO, SOB A PERSPECTIVA DO CLIENTE: O CASO DE UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA NA CIDADE DE SOUSA, PB.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

---

**PRESIDENTE - ORIENTADOR: PROF. JOSÉ RIBAMAR M. DE CARVALHO**  
Mestre – UFCG

---

**MEMBRO AVALIADOR: PROFª KARLA KATIUSCIA NÓBREGA DE ALMEIDA**  
Mestre – UFCG

---

**MEMBRO AVALIADOR: PROF. MSC. THIAGO ALEXANDRE N. ALMEIDA**  
Mestre – UFCG

**Sousa – PB, dezembro de 2008**

Dedico este estudo, principalmente, a Deus pela força e sabedoria que me destes. Dedico também aos meus pais pelo apoio e compreensão nesta etapa deste tão sonhado objetivo e aos meus Irmãos pela paciência e ajuda a mim prestado.

## **AGRADECIMENTOS**

No corre-corre de nossa vida diária, esquecemos tantas vezes de Te agradecer.

Agradeço Senhor pelos meus pais, amigos e por todos aqueles que entraram na minha história de vida e me ensinaram a crescer; a ser mais gente e pelo término desta longa jornada, o mais sincero agradecimento a Ti Senhor que me deste a vida.

Aos meus pais por tudo que sou, que fui e ainda serei e, principalmente, por sempre terem me apoiado nos momentos difíceis e por ter permitido chegar até aqui.

Aos meus amigos o carinho com que me lembrarei de tudo que passamos juntos, de todos os problemas que enfrentamos, de todas as experiências que vivemos, é tão grande que chega a ser infinito. Descobri paulatinamente, perpetuando, dessa forma, a realidade do "ser", guardando as peculiaridades de cada um.

Ao meu orientador pelo auxílio e dedicação que caracterizou uma pedagogia que objetiva ser essencialmente humana. Contigo, pude ver que no barco do "querer saber" em pleno alto mar do "conhecimento" não estava sozinha, alguém direcionava os remos e me preparava para mergulhar no desconhecido e naquilo que é perfeitamente conhecível.

Enfim á todos pela ajuda e palavras de incentivo, pela confiança, pelo reconhecimento, por toda manifestação que me fortalecia e, além disso, ensinava-me algo de bom.

## RESUMO

A busca por um melhor gerenciamento das práticas organizacionais, principalmente aquelas relacionadas às medidas de desempenho não financeiro, precisa ser revisto a cada instante e aprimorado, no intuito de garantir que a utilização das informações gerenciais seja capaz de satisfazer as necessidades dos gestores e demais interessados nas informações empresariais. Sendo assim, esse estudo discute a utilização de indicadores não-financeiros na mensuração do desempenho empresarial de uma agência bancária, sob a perspectiva do cliente, como maneira de buscar novos meios de prestar seus serviços e, supostamente, manter a fidelidade do cliente. Para isso, foram pesquisadas 196 clientes clássicos da agência em estudo de um total de 400 clientes. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário com perguntas objetivas em forma de assertivas no intuito de conhecer aspectos relacionados ao problema de pesquisa. Utilizou-se do SPSS, versão 8.0, para efetuar a análise descritiva dos dados, bem como a análise fatorial. Os dados encontrados a partir dos fatores investigados demonstram que é necessário concentrar esforços por parte dos gestores para atender as exigências dos clientes, principalmente às relacionadas a funcionários, imagem da instituição, presteza, agilidade, setup do serviço e instalações físicas. Sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas envolvendo outros indicadores, principalmente envolvendo outras perspectivas não financeiras, ou ainda tentando realizar a relação existente entre indicadores não financeiros e financeiros.

**Palavras-chaves:** Indicadores não financeiros. Perspectiva do cliente. Setor bancário.

## **ABSTRACT**

The search for a better administration of the practices organizational, mainly those related to the measures of acting not financial needs to be revised to each instant and perfected, in the intention of guaranteeing that the use of the managerial information is capable to satisfy the managers' needs and the others interested in the managerial information. Being like this, this study discusses the use of indicators not financial in the mensuration of the managerial acting of a bank agency, under the client's perspective, as way to look for new means of rendering your services and supposedly to maintain the fidelity of the client. For that, 196 classic clients of the agency were researched in study of a total of 400 clients. For the collection of the datum a questionnaire was used with objective questions in form of assertive in the intention of knowing aspects related to the problem of the research. It was used of SPSS, version 8.0, to make the descriptive analysis of the datum, as well as the factorial analysis. What was found starting from the found factors they demonstrate that it is necessary to ponder efforts on the part of the managers to assist the client's demands mainly to the related to employees, image of the institution, readiness, agility, setup of the service and physical facilities. It is suggests that other researches are accomplished involving other indicators mainly involving other perspectives no financial, or still trying to accomplish the existent relationship among indicators not financial and financial.

**Word-key:** Indicators not financial. Perspective of the client. Bank sector.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo dos entrevistados.....	29
Gráfico 2 Os serviços oferecidos satisfazem as exigências dos clientes.....	30
Gráfico 3 Presteza dos serviços.....	30
Gráfico 4 Agilidade e exatidão dos serviços.....	31
Gráfico 5 Cumprimento do prazo na prestação do serviço.....	32
Gráfico 6 Clientes informados quanto à conclusão do serviço.....	32
Gráfico 7 Confiança dos clientes nos funcionários .....	33
Gráfico 8 A imagem da instituição.....	33
Gráfico 9 A reputação da instituição x confiança aos clientes.....	34
Gráfico 10 Os funcionários do banco atendem as necessidades do cliente de maneira satisfatória.....	35
Gráfico 11 O tempo de espera na prestação de um serviço atendem as expectativas e exigências dos clientes. ....	35
Gráfico 12 Atendimento personalizado da instituição.....	36
Gráfico 13 Os clientes são tratados de maneira .....	37
Gráfico 14 Interesse por parte dos funcionários em solucionar os problemas dos clientes. ....	37
Gráfico 15 Os funcionários da instituição compreendem as dificuldades dos clientes. ....	38
Gráfico 16 Apresentação do funcionário da instituição .....	38
Gráfico 17 Instalações Físicas da Instituição .....	39



## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Produção e amostra do estudo .....	15
Tabela 2 Teste KMO e Bartlett's .....	40
Tabela 7-3 Matriz Anti-imagem.....	40
Tabela 4 Variância Total Explicada (4 fatores).....	42
Tabela 5 Matriz Rotacionada – Método Varimax (Método dos Componentes Principais) .....	43
Tabela 6 Tabela das Comunalidades de Cada Fator.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 Objetivo .....	13
1.2.1 Geral .....	13
1.2.2 Específicos .....	14
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	14
Tipos de pesquisas.....	14
1.3.1 Classificação da Pesquisa .....	14
1.3.2 População e Amostra.....	15
1.3.3 Instrumento e Coleta de Dados .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	17
2.2 QUALIDADE DE SERVIÇO.....	18
2.3 CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE.....	19
2.4 INDICADORES DE QUALIDADE.....	20
2.5 CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE INDICADORES.....	21
2.6 MELHORIAS DA QUALIDADE PELOS INDICADORES .....	23
2.7 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO .....	23
2.8 GESTÃO DE INDICADORES NA ORGANIZAÇÃO.....	24
2.9 COMBINAÇÃO DE MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS .....	26
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
Análise Descritiva.....	29
Caracterização dos Entrevistados.....	29
Análise Fatorial.....	39
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APENDICE .....</b>	<b>51</b>

## **1 INTRODUÇÃO E PROBLEMÁTICA**

Na época da revolução Industrial, por volta do século XVIII, os empresários estavam preocupados em monitorar seu desempenho com um foco excessivo em indicadores relacionados à rentabilidade, liquidez, giro, etc, ou seja, indicadores eminentemente financeiros. Com a expansão dos mercados e o crescimento da concorrência muitos gestores, acionistas e demais interessados nas informações empresariais passaram a sentir necessidade por novos instrumentos de controle, como maneira de salvaguardar seus ativos e garantir a continuidade do empreendimento.

Dessa forma, as mudanças ocorridas nesse cenário fizeram com que esses gestores e demais interessados, tentassem adaptar seus mecanismos de gestão para subsidiar o processo de decisão. Essa mudança de postura fez com que surgissem novos indicadores, principalmente relacionados aos ativos intangíveis.

Há que se considerar que a importância dos indicadores tradicionais (indicadores financeiros) são instrumentos importantes na gestão empresarial, todavia, dispõem de sua limitação, mesmo representando aproximação da realidade e se utilizado com base em dados históricos.

Nesse sentido, a implantação dos indicadores não financeiros precisa ser discutida não apenas para verificar os níveis de satisfação dos seus clientes e consumidores, mas também para demonstrar a todos os interessados nas informações do empreendimento como andam as atividades organizacionais de determinada empresa ou empreendimento.

Existem atualmente vários modelos de desempenho que envolvem a variável intangível, por exemplo, Kaplan e Norton (1992), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), dentre outros. Nesses modelos são inseridos indicadores não financeiros, como maneira de minimizar os efeitos dos modelos tradicionais de desempenho, principalmente aqueles com foco excessivo em medidas financeiras.

Assim sendo, a busca por um melhor gerenciamento das práticas organizacionais, principalmente aquelas relacionadas às medidas de desempenho não financeiro, precisa ser revista a cada instante e aprimorada, no intuito de garantir que a utilização das informações gerenciais seja capaz de satisfazer as necessidades dos gestores e demais interessados nas informações empresariais.

Acrescente-se ainda a possibilidade dos gestores de tomar decisões do tipo: Qual cliente devo manter? Quais os clientes mais rentáveis e os menos rentáveis? Quais funcionários deverei investir? Quais produtos atendem as necessidades dos clientes? Quais os produtos que não atendem? Dentre outras.

Sob esse entendimento essa pesquisa tem o seguinte questionamento: Qual a percepção dos clientes em relação à prestação dos serviços oferecidos por uma agência bancária da cidade de Sousa, PB?

- Essa problemática busca discutir a utilização de indicadores não-financeiros na mensuração do desempenho empresarial de uma agência bancária, sob a perspectiva do cliente, como maneira de buscar novos meios de prestar seus serviços e, supostamente, manter a fidelidade do cliente.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Os motivos que levaram a consecução desse estudo são os seguintes: o primeiro devido à escassez de estudo na região do sertão paraibano e o segundo pelo interesse em conhecer melhor a relação de indicadores de desempenho não financeiros, especificamente no que se refere à prestação do serviço, no intuito de trazer novas discussões e esclarecimentos acerca da importância de investigar aspectos relacionados aos intangíveis.

Ching (2006, p.11) diz que "algumas empresas mensuram seu desempenho com o enfoque em medidas financeiras que além de ser inadequadas, encorajam decisões disfuncionais".

Para o autor os relatórios gerenciais têm foco excessivo nos itens de receita e disputa de curto prazo, além de não refletirem a perspectiva do cliente no negócio em longo prazo. Verifica-se que essa crítica está pautada no fato de que as medidas financeiras fornecem análises com base em dados passados sem dar tanta ênfase a previsões de valores futuros.

Assim, o Conhecimento das necessidades e expectativas dos indicadores nas organizações está provocando novos e maiores desafios para os gestores, empresários e contadores e tem se tornado cada vez mais um recurso estratégico das organizações.

Kaplan e Norton (1997) destacam um modelo de gerenciamento denominado (BSC, Balanced Scorecard), que tem por objetivo combinar medidas financeiras e não financeiras,

sob quatro perspectivas. Dentre essas quatro perspectivas, três estão focadas em medidas não financeiras e uma em medidas financeira.

Ching (2006) corrobora com esse entendimento dizendo o que as organizações devem fazer é concentrar esforços para uma combinação e o balanço adequado entre medidas financeiras e não financeiras. Para o ele os relatórios gerenciais têm foco excessivo nos itens de receita e disputa de curto prazo, além de não refletir a perspectiva do cliente no negócio em longo prazo. Verifica-se que essa crítica está pautada no fato de que as medidas financeiras fornecem análises com base em dados passados sem dar tanta ênfase a previsões de valores futuros.

Pace, Basso e Silva (2002, p. 2) dizem que os gestores, para não continuarem a receber sinais confusos das medidas de desempenho deverão ser capazes de internar e integrar a mentalidade orientada para a gestão de valor, iniciando pela estratégia da empresa e finalizando com os resultados financeiros.

Dessa forma, fica evidente que a gestão de indicadores voltados à intangibilidade, como por exemplo, a qualidade do serviço, o nível de satisfação, o capital humano entre outros pode ter forte conexão com as causas-raiz dos aspectos internos e externos do negócio.

Diante dessa contextualização e considerando que dentro das organizações, um dos aspectos importantes que pode contribuir para estratégia, a competitividade e a sobrevivência empresarial é a utilização de indicadores de *performance* organizacional, especificamente não-financeiros, fica evidente que uma investigação e discussão sobre a utilização de tais indicadores, sob a perspectiva do cliente, pode contribuir para desenvolver novas estratégias acerca da eficácia da gestão empresarial, tanto para profissionais da área contábil como para de outras áreas correlatas.

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Geral**

Para responder ao problema proposto nesse estudo estudo fica definido o seguinte objetivo geral:

- Discutir a utilização de indicadores de *performance* não-financeiro na mensuração do desempenho empresarial de uma agência bancária, sob a perspectiva do cliente.

### **1.2.2 Específicos**

Na tentativa de atingir ao objetivo geral proposto foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de satisfação dos serviços segundo a percepção do cliente;
- Evidenciar os indicadores de *performance* não-financeiro utilizados na empresa pesquisada na mensuração do desempenho;
- Analisar quais os fatores de *performance* não-financeiro relevantes na determinação da qualidade do serviço, segundo a perspectiva do cliente.

## **1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Tipos de pesquisas**

Esta pesquisa traz os aspectos metodológicos que foram aplicados no trabalho, destacando inicialmente métodos de pesquisa, a população e a amostra. Em seguida apresenta o instrumento utilizado, a descrição do processo de coleta e o tratamento dos dados. A última parte traz a descrição da análise efetuada, detalhando a técnica multivariada de análise fatorial, com o objetivo de discutir os indicadores de *performance* não-financeiro na mensuração do desempenho, sobre a percepção dos clientes de uma agência bancária da cidade de Sousa-PB.

### **1.3.1 Classificação da Pesquisa**

#### **1.3.1.1 Quanto aos meios**

Essa pesquisa pode ser classificada quanto aos meios como bibliográfica e de campo. As fontes bibliográficas foram obtidas a partir do acesso a livros, artigos científicos,

monografias, e outras publicações acerca do tema, buscando evidenciar aspectos inerentes ao tema.

### 1.3.1.2 Quantos aos fins

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, quantitativa e qualitativa por abordar elementos característicos da área contábil buscando esclarecer aspectos inerentes a ela.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa do tipo descritiva tem por finalidade direcionar aspectos voltados para o contexto prático dentro da própria empresa onde existem problemas, ou seja, existem soluções. Possibilitando as informações necessárias para que os contadores visualizem a importância dos indicadores não financeiros, o qual será de extrema relevância a utilização de procedimentos metodológicos para a construção dessa pesquisa.

### 1.3.2 População e Amostra

A população dessa pesquisa é relacionada aos usuários dos serviços da agência do BANCO REAL da cidade de Sousa, constituída por **clientes clássicos** do banco, que compreendem funcionários públicos, prestadores de serviços e estudantes universitários da agência em estudo. A partir da população delimitou-se nesse momento investigar a percepção dos clientes clássicos, especificamente professores da rede estadual e os agentes policiais (PM – Polícia Militar) – funcionários públicos. Esses clientes recebem seus rendimentos através de um convênio da agência com o Governo do Estado da Paraíba.

A amostra contemplou cerca de 400 (quatrocentos) clientes enquadrados com essas características, segundo o cadastro da Agência. A pesquisa foi realizada durante o período de 28 de abril a 15 de outubro de 2008. Na tabela a seguir é detalhada a composição da população e amostra coletada.

**Tabela 1 – Produção e amostra do estudo**

CLIENTES	TOTAL	AMOSTRA PESQUISADA	%
Agentes policiais (PM)	100	68	68,00%
Professores da rede estadual	300	128	42,67%
<b>Total a Amostra</b>	<b>400</b>	<b>196</b>	<b>49,00%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008.

### 1.3.3 Instrumento e Coleta de Dados

Para a coleta dos dados foi utilizado um instrumento de pesquisa em forma de questionário com perguntas objetivas em forma de assertivas no intuito de conhecer aspectos relacionados ao problema de pesquisa. O método utilizado verificou a utilização do método quantitativo e o *survey*.

O objetivo do *survey* realizado foi avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma agência bancária a partir da percepção do cliente. Para isso, foi desenvolvido um questionário com o apoio da literatura consultada, especialmente dos autores: Parasuraman, Zeithami e Berry (2006), Hargreaves *et al* (2004, p.7), Carvalho *et al* (2008).

Os dados foram coletados por meio de questionários (em anexo) com 17 questões. Ao responder ao questionário, os usuários foram solicitados a indicar o grau de concordância e discordância para cada uma das assertivas/afirmações, que receberam, adotando-se uma escala Likert, sendo:

1. discordo fortemente;
2. discordo parcialmente;
3. neutro;
4. concordo parcialmente;
5. concordo fortemente;

Durante a fase de análise, foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas: estatística descritiva e análise fatorial a fim de serem encontrados fatores relacionados à prestação do serviço bancário na tentativa de propor indicadores relacionados à qualidade no intuito de minimizar ou maximizar dimensões latentes dentro da gestão da instituição em estudo. Essa última técnica análise fatorial é respaldada por autores como Hair *et al* (1998), Bezerra e Corrar (2006), Carvalho *et al* (2008), Carvalho e Matias-Pereira (2007), Dancey e Reidy (2006).

Para executar a análise dos dados foi utilizado o software SPSS versão 8.0, e seus resultados foram transpostos para planilhas Excel ou tabelas Word (mecanismo para formatação das mesmas) e posteriormente foram transferidos para o word a fim de serem apresentados neste trabalho.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

Os serviços envolvem aspectos relacionados à satisfação, atitudes, tempo, idéias, intangibilidade entre outros atributos e são normalmente difíceis de serem mensurados e avaliados, sendo que estes devem está relacionado às necessidades dos usuários e fortemente relacionado com as metas do empreendimento.

Peleias et al (2007, p. 63 apud Grönroos, 1999, p. 38) “a essência do serviço é a intangibilidade do próprio fenômeno”. Segundo os autores a intangibilidade é provavelmente o critério mais provavelmente citado quando se trata de avaliar os serviços.

Lás Casas, (2004, p.24), afirma que os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, tangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

Segundo Lás casas (2004 p.24), a característica dos serviços intangíveis significa que os mesmos são abstratos; difíceis de mensurar.

Para o autor, a pessoa presta serviço dessa natureza através de suas atitudes no atendimento, do comprometimento e do cumprimento dos compromissos, das soluções que encontra para resolver os problemas do cliente. Exemplos: atenção, amabilidade, flexibilidade entre outros.

No que se refere à característica dos serviços tangíveis o mesmo autor menciona que os mesmos são concretos. Verifica-se que estes são serviços prestados pela empresa que podem ser considerados palpáveis, por serem vivenciados ou percebidos concretamente pelos clientes. Exemplos: Taxas de financiamento ou de juros, condições de pagamento de uma dívida, aceitação de cheques entre outros.

Já em relação à inseparabilidade significa que não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens tangíveis. No tocante a heterogeneidade o mesmo autor refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. No que se refere à simultaneidade dos serviços o mesmo autor ainda diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico. É necessária uma

análise cuidadosa de todos os tipos de serviços, pois nenhum deles é mais importante que o outro para o bom andamento da empresa.

Fica evidente que atender a tais requisitos exige uma postura pró-ativa do gestor na tentativa de entender e minimizar prováveis insatisfações que venham ocorrer em relação a prestação do serviço, principalmente devido ao fato de que o nível de satisfação de serviço pode ser mensurado hoje como satisfatório e em um momento posterior pode ensejar insatisfatório, pois conforme destaca Gouvêa, Toledo e Filho (2006, p. 36) "as prioridades e percepções dos clientes podem mudar com o longo do tempo".

## **2.2 QUALIDADE DE SERVIÇO**

A qualidade de um serviço é, sem dúvida, essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços.

Segundo Albrecht (1992, p.254) A qualidade de um serviço é a capacidade que qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. É o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.

Ainda conforme Albrecht (1992, p.24) a qualidade em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviço superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.

Parasuraman *et al.*, (1985 *apud* Rocha e Oliveira 2003, p.4) afirma que a qualidade pode ser considerada uma vantagem competitiva organizacional, já que pode proporcionar, direta ou indiretamente, importantes benefícios estratégicos: segmentação de mercado mais confiável, retorno sobre o investimento, redução nos custos e aumento da produtividade".

Segundo Grant *et al.* (1994 *apud* Rocha e Oliveira, 2003, p. 5) "qualidade é uma forma de perfeição que tem valor intrínseco; um produto de qualidade é um trabalho de arte no sentido em que incorpora a busca humana pela perfeição". Campos (1992), por sua vez, definem qualidade relacionando-a a satisfação dos interesses das quatro pessoas essenciais para a sobrevivência de uma organização: clientes, funcionários, acionistas e sociedade de maneira geral.

Dessa forma, entende-se que um serviço de qualidade não só vai satisfazer o cliente como também vai garantir a continuidade do empreendimento. Afinal quando o cliente adquire um produto de qualidade a empresa economiza tempo e dinheiro. E ganha ainda a sociedade, que deixa de sofrer um estrago ou uma perda com um serviço de má qualidade.

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE**

Definir as características da qualidade parece ser uma tarefa difícil tendo em vista, principalmente, os atributos que devem ser levados em consideração e os aspectos subjetivos.

Conforme Takashina & Flores (1996, p.16), as características da qualidade devem ser claramente definidas, observáveis e sujeitas ao julgamento do cliente. É preciso também verificar a satisfação dos mesmos no que se refere à qualidade executada pela agência em estudo, onde apresenta as seguintes características, sob a visão de Takashina e Flores (1996, p.16)

**Conformidade:** É o cumprimento das especificações e também ao grau de variabilidade em torno de uma dimensão estabelecida como meta.

**Durabilidade:** É a vida útil do produto, ou seja, se o mesmo é de boa qualidade e resiste ao uso do tempo.

**Conforto:** É a comodidade do cliente.

**Cortesia:** É o relacionamento dos funcionários da empresa em relação aos seus clientes, mostrando-se amável e respeitosamente com os mesmos.

**Confiabilidade:** É a habilidade em cumprir adequadamente o serviço prometido.

**Imagem e Marca:** É a qualidade percebida, são as medidas que interferem na avaliação da qualidade de um produto ou serviço.

**Estética:** É a aparência do produto, é considerada uma questão subjetiva, pois está ligada a satisfazer as preferências do consumidor.

**Atendimento:** É o relacionamento direto ou indireto com as pessoas responsáveis pelo atendimento da empresa.

Preço: São os produtos oferecidos pela empresa, onde sua aplicação e elaboração não devem envolver custos significativos.

Fica evidente que a combinação das características da qualidade é que faz o cliente decidir pela aquisição de um produto ou serviço. Verifica-se que no passado, era muito comum termos um cliente menos exigente em relação à qualidade de um produto ou serviço. Como a oferta de produtos era menor, devido ao menor nível de concorrência, as imperfeições e dos defeitos eram pouco perceptíveis, com isso, acabava aceitando de forma acomodada e passiva produtos sem atender seus princípios mínimos da qualidade. Atualmente, verifica-se uma mudança em relação a esse comportamento. O cliente vem se tornando cada vez mais exigente para a forma como é atendido.

## **2.4 INDICADORES DE QUALIDADE**

Em relação aos conceitos abordados, considera-se que os indicadores da qualidade buscam contribuir para a utilização eficaz na melhoria da qualidade dos produtos e serviços e do desempenho das organizações.

Segundo Takashina & Flores (1996 p.01) os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, sendo essenciais ao controle uma vez que os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões e para re-planejamento.

Verifica-se o que realmente é importante, na determinação da escolha dos indicadores da qualidade, buscando como suporte fundamental a informação, pois é por intermédio dela que se conhecem as necessidades e os desejos dos clientes, com os objetivos voltados a satisfação dos mesmos.

É notório que as necessidades dos clientes são "vulneráveis" com a evolução do tempo, devido às mudanças de mercado e a competitividade, fazendo com que as exigências dos mesmos sejam mais evidentes. Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes é a principal alternativa para medir a satisfação através dos indicadores não financeiros em qualidade e prestação de serviço.

Conforme afirma Takashina & Flores (1996 p.3), os indicadores desempenham papel fundamental no que contribuem aos seguintes aspectos:

Os indicadores estão intimamente ligados aos conceitos da Qualidade centrada no cliente. Eles devem ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características da Qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não.

Os indicadores possibilitam o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização;

Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao re-planejamento;

Os indicadores viabilizam a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação dos seus clientes, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado. Neste sentido, o uso dos indicadores encoraja tanto melhorias incrementais quanto revolucionárias. A comparação com referenciais de excelência, particularmente, pode dar uma contribuição para a identificação de possibilidades mais amplas de melhorias.

## **2.5 CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE INDICADORES**

Para Takashina & Flores (1996 p.25), adaptado de MEFP/IPEA, 1991, um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

De acordo com os critérios abordados para a geração dos indicadores da qualidade foram expostos no modelo:

### **Seletividade ou Importância**

É a capacidade que o indicador possui de captar uma característica - chave do produto, serviço ou do processo.

### **Simplicidade e Clareza**

É de fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.

### **Abrangência**

Quando o indicador precisa ser suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos do produto ou processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.

### **Rastreabilidade e Acessibilidade**

É quando o indicador deve permitir o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. (os dados podem ser armazenados de alguma forma, para permitir consultas posteriores).

### **Comparabilidade**

É fácil de comparar com referências apropriadas, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.

### **Estabilidade e Rapidez de Disponibilidade**

É quando o indicador necessita ser imperecível e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.

### **Baixo Custo de Obtenção**

É quando o indicador precisa ser gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como: porcentagem, unidades de tempo etc.

Portanto, a partir dos resultados demonstrados pelos autores sobre a geração de indicadores é possível estabelecer sua amplitude e importância no âmbito da organização.

## **2.6 MELHORIAS DA QUALIDADE PELOS INDICADORES**

As diversas mudanças que estão ocorrendo no nível do ambiente externo e interno das empresas, simplesmente aceleraram a percepção da realidade de que a qualidade deixou de ser uma responsabilidade apenas de um departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação, principalmente depois da implantação dos indicadores nas organizações.

A aprendizagem de um processo ocorre pela realimentação entre o processo e seus resultados. O ciclo de aprendizagem tem quatro estágios:

- Planejamento, incluindo a seleção dos indicadores;
- Execução dos planos, coleta e processamento de dados e resultados;
- Avaliação do processo, utilizando os indicadores;
- Revisão de planos, com base nas avaliações.

## **2.7 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO**

Com o crescimento dos mercados e a expansão das empresas, a partir do advento da globalização, muitas organizações tiveram que repensar a forma de planejar, executar e controlar seu patrimônio. Essa nova necessidade fez com que surgissem novas alternativas para tentar medir o desempenho empresarial, uma vez que, envolve um complexo de ferramentas e instrumentos que tentam monitorar as atividades de determinada organização.

Para Kian (2001, p.25) "Numa empresa a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades, provendo de informações sobre o desempenho para diversos fins". Para o autor, quando cita, Kaydos (1991, p. 3) existem várias finalidades para utilizar a medição de desempenho, dentre as quais se podem destacar:

- Comunicar a estratégia e clarear valores;
- Identificar problemas e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender o processo;
- Definir responsabilidade;

- Melhorar o controle e planejamento;
- Identificar quando e onde a ação é necessária;
- Guiar e mudar comportamentos;
- Tornar o trabalho realizável visível;
- Favorecer o envolvimento das pessoas.
- Servir de base para um sistema de remuneração;
- Tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

Fica evidente que as funções de um processo de medição de desempenho são bastante amplas e diversificadas, denotando aspectos globais da organização que precisam constantemente ser monitorados.

Kaplan e Norton (1987), Barcellos (2002) enfatizam que dentro do processo de gestão empresarial "o que não é medido não pode ser gerenciado", mostrando a relevância de definir tais mecanismos de monitoramento.

Kian (2001, p.27) destaca que com o aumento da concorrência, as empresas são forçadas a reduzir custos e fornecer 'valor' para seus clientes. Essa pressão empresarial acaba por afetar os sistemas de medição de desempenho, conforme alguns destaques a seguir:

- Fato de ter que competir em outras dimensões além do custo como qualidade de serviço, flexibilidade, velocidade, etc, força as organizações a buscarem informações de como elas estão se desempenhando em relação a elas;
- Com as mudanças no posicionamento estratégico, as empresas foram forçadas a mudar as medidas de desempenho. O alinhamento de medidas com a estratégia revelou um importante benefício: as medidas de desempenho podem ser um mecanismos muito úteis para incentivar o processo de implementação da estratégia.

## **2.8 GESTÃO DE INDICADORES NA ORGANIZAÇÃO**

O Conhecimento das necessidades e expectativas dos indicadores nas organizações está provocando novos e maiores desafios para os gestores, empresários e contabilistas e tem se tornado cada vez mais um recurso estratégico das organizações. É evidente que a combinação de medidas financeiras e não financeiras pode contribuir significativamente na avaliação da performance de um empreendimento.



Takashina e Flores (1996) apontam alguns aspectos importantes a partir de área-chave de negócio x os tipos de indicadores que podem está sendo utilizados.

**QUADRO 1**  
Chave de indicadores

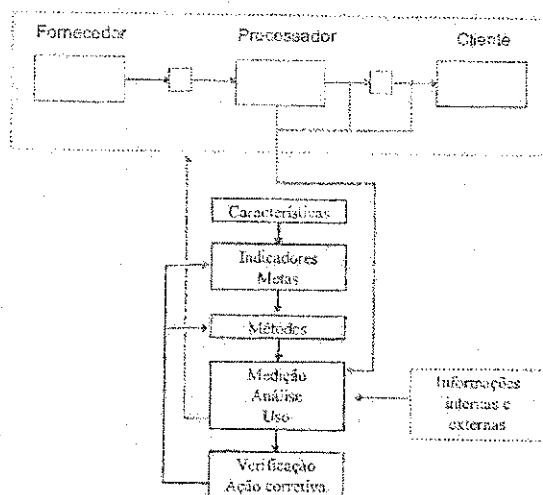
<b>Áreas-Chave do Negócio</b>	<b>Tipos-chaves de indicadores</b>
Clientes	I - satisfação, retenção e insatisfação de clientes.
Produtos	II – desempenho de produtos e serviços
Processos	III - desempenho operacional e financeiro
Fornecedores	IV- desempenho de fornecedores
Recursos Humanos	V- desempenho de recursos humanos
Comunidade e Meio Ambiente	VI – desempenho na responsabilidade pública e no espírito comunitário

**Fonte:** Takashina & Flores (1996)

Para os autores indicadores tipo-chave I são, ao contrário dos demais, medido fora do ambiente do processador. Os indicadores tipo-chave II são medidos a partir dos produtos finais do processo. Os indicadores tipo-chave III são medidos a partir do processo global e dos subprocessos de apoio, produção e entrega de produtos. Os indicadores tipos-chave IV, V e VI referem-se à subprocessos destacados á sua importância para a gestão da organização. O conjunto de indicadores deve constituir um sistema, devendo haver, portanto relações de interdependência e complementaridade de seus elementos.

Em essência, a gestão dos indicadores contempla, conforme ilustrado na figura 2, abaixo:

- A definição das características do produto e do processo;
- O estabelecimento de indicadores e metas;
- A definição dos métodos para medir e interpretar o desempenho;
- A medição, a análise e o uso dos dados e resultados;
- A verificação da eficácia do processo de gestão dos indicadores e, quando necessário, o desenvolvimento de ação corretiva para aprimorá-lo.



**Ilustração 1**– Gestão de indicadores e sua relação com o processo  
**Fonte:** Takashina & Flores (1996)

Este processo, na prática, particularmente em grandes organizações, é bastante complexo, envolvendo praticamente todas as suas áreas funcionais. As empresas encontram-se em processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando em produtos e atendendo seus objetivos econômicos e sociais.

Verifica-se na colocação do autor que é inevitável entender, aplicar mecanismos capazes de contribuir para o monitoramento das atividades empresarias, haja vista que não dá para monitorar sem o uso de medidas relacionadas à performance do empreendimento.

## 2.9 COMBINAÇÃO DE MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS

Na era da Revolução Industrial as empresas estavam muito preocupadas em medir o seu desempenho a partir do uso de medidas eminentemente financeiras. Posteriormente, com o crescimento dos negócios e a crescente necessidade por mecanismos e ferramentas de gerenciamento mais eficazes os gestores passaram a sentir necessidade por outros tipos de medidas – as medidas de desempenho não-financeiro.

Kian (2001, p. 29) afirma que os sistemas tradicionais de desempenho tradicionalmente empregados pelas organizações industriais internalizam duas importantes perspectivas ao se avaliar o desempenho: a busca pela eficiência operacional e o gerenciamento orientado por uma visão financeira/contábil.

Barcellos (2002 apud Cánepa e Ludwing, 2002, p. 5), diz que “poucas coisas são tão importantes para o desempenho empresarial como sua medição, pois é impossível gerenciar o que não se consegue medir. Assim, preocupação com o desempenho sempre existiu, mas o alinhamento destas medidas com a estratégia da empresa é mais recente”.

Carvalho (2007, p. 40) corrobora com esse entendimento quando diz que “[...] muitos indicadores tradicionais de medição de desempenho comprometem a capacidade das projeções de desempenho da empresa, porque estão concentrados em dados históricos, ou seja, são indicadores que não estão focados na capacidade de agregar valor futuro”.

Essa preocupação com indicadores não financeiros já era destacado por Kaplan e Norton (1997) quando afirmavam que a utilização de medidas não financeiras na avaliação do desempenho empresarial deve ser vista como um instrumento que pode melhorar positivamente a medição de desempenho da empresa, tendo em vista que, o que não é medido não pode ser gerenciado.

O BSC (*Balanced Scorecard*) criado por Kaplan e Norton em 1992 é um modelo de mensuração de desempenho que acrescentou ao controle financeiro tradicional outras medidas não-financeiras, com mecanismos de mensuração agrupados em quatro perspectivas distintas e complementares. (KAPLAN e NORTON, 1997)

O modelo criado por deve absorver um conjunto de relações de causa e feito entre as medições de desempenho e os fatores determinantes da estratégia. O modelo é composto por quatro perspectivas. Conforme descrição a seguir:

**Perspectiva financeira** – deve avaliar a rentabilidade da estratégia, verificando se as etapas de implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.

**Perspectiva do cliente** – identifica segmentos que busquem traduzir a missão, no que se refere ao atendimento ao cliente, a número de clientes novos, satisfação, buscando melhorar a visão destes perante a empresa.

**Perspectiva interna** – busca concentrar-se nas atividades internas que contribuem para criar valor para os clientes, na intenção de atender às suas necessidades e manter-se forte no mercado em busca da excelência.

**Perspectiva de inovação e aprendizado** – identifica as potencialidades em que a organização se sobressai e tenta buscar outras em que ela possa se sobressair, por

exemplo, capacitação de colaboradores, novos sistemas e processos. (KAPLAN e NORTON, 2000)

Fica evidente no modelo proposto que 3 perspectivas estão relacionadas a aspectos intangíveis (1-cliente, 2-interna, 3-inovação e aprendizado), entretanto, é notório que a perspectiva financeira está sempre se relacionando com as demais, uma vez que, a combinação dessas três perspectivas não financeiras denotará aspectos relacionados a rentabilidade do empreendimento, ou seja, se determinada empresa dispõe de funcionários capacitados, clientes satisfeitos com o uso dos produtos/serviços supostamente tende a adquirir melhores performances em seus indicadores financeiros.

Edvinsson e Malone (1998) enfatizam a importância dos intangíveis dentro de uma organização quando dizem que na medida em que os anos passam, o papel dos ativos intangíveis torna-se cada vez mais importante, ao ponto de que, em algumas empresas, tais ativos tornam-se mais relevantes do que os tangíveis.

Cânepa e Ludwing (2002, p.4) entendem que indicadores relacionados aos clientes, aos recursos humanos, à qualidade dos serviços, aos fornecedores, à capacidade de inovação e a todos os demais elementos que antes não eram evidenciados nas informações financeiras precisam ser levados em consideração no processo de gestão, já que o monitoramento de desses ativos estará influenciando diretamente nos indicadores financeiros.

Kardec, Flores e Seixas (2002) citado por Cavalcanti *et al* (2005, p. 3) conceituam indicadores como guias que permitem medir não somente a eficácia das ações tomadas, como também os vieses entre o programado e o realizado. Afirmam que sem indicadores é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos.

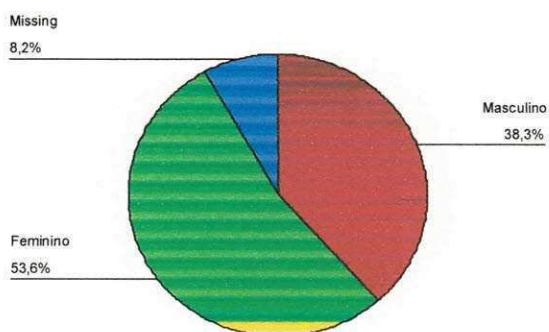
Dessa forma, suponha-se que dentro de determinada empresa prestadora de serviços sejam detectados clientes insatisfeitos e ou satisfeitos com a prestação dos serviços que estão sendo oferecidos, esse nível de satisfação ou insatisfação poderá está influenciando diretamente a rentabilidade de seus ativos, ou seja, pode-se afirmar que a junção de indicadores de desempenhos financeiros e não-financeiros contribui positivamente para um melhor gerenciamento das atividades empresarias.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### ANÁLISE DESCRITIVA

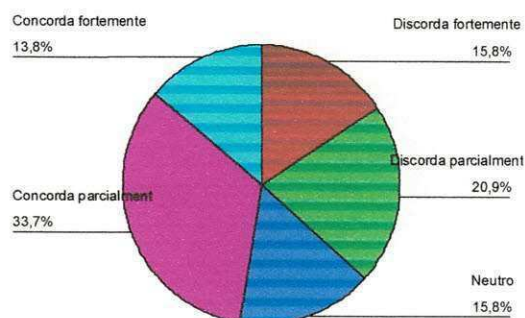
Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa a partir da coleta de dados, conforme procedimentos destacados na metodologia desse estudo.

#### CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.



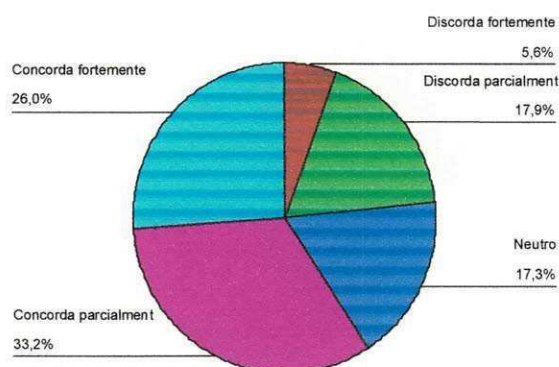
**Gráfico 1** Sexo dos entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No gráfico 1, através da análise descritiva dos dados, verifica-se que a maioria dos entrevistados são 53,6% do sexo feminino, 38,3% do sexo masculino e 8,2% não se definiram quanto ao sexo na pesquisa .



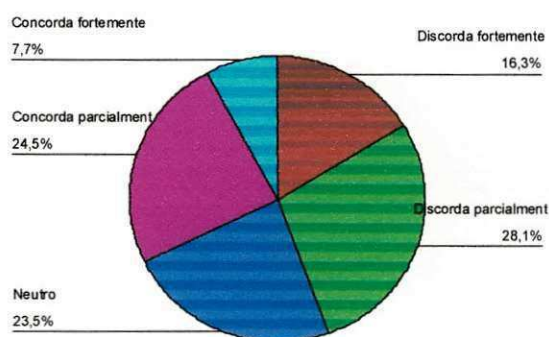
**Gráfico 2** Os serviços oferecidos satisfazem as exigências dos clientes  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O gráfico 2 evidencia se os serviços bancários oferecidos satisfazem às exigências dos clientes. Os resultados apontam que: 33,7% concordam parcialmente, 13,8% concordam fortemente, 20,9% discordam parcialmente, 15,8% discordam fortemente e 15,8% neutro. Segundo Takashina & Flores (1996, p.15) "é preciso verificar a satisfação dos clientes com as características da qualidade. O segredo para esse acontecimento, é concentra-se profundamente nas necessidades e nos desejos dos clientes, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas." Verifica-se que existe uma parcela significativa de insatisfação dos serviços prestados pelo banco, aspecto que no longo prazo pode comprometer a capacidade financeira da empresa.



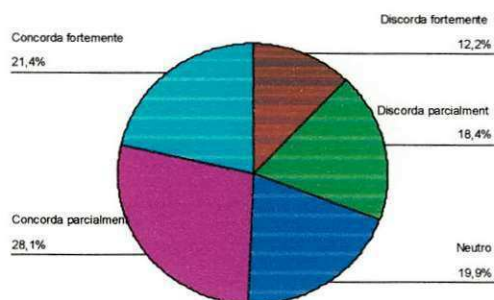
**Gráfico 3** Presteza dos serviços.  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Já o gráfico 3, investiga se existe presteza dos funcionários do banco para com o cliente. Os resultados apontam que: 33,2% concordam parcialmente, 26,0% concordam fortemente, 17,9% discordam parcialmente, 5,6% discordam fortemente e 17,3% neutro. Aproximadamente 39% das opiniões tendem a discordar dessa assertiva, denotando que a presteza no atendimento precisa ser trabalhada e discutida pelos colaboradores e gestores do empreendimento.



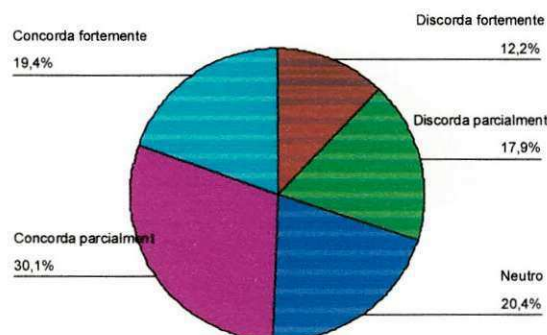
**Gráfico 4** Agilidade e exatidão dos serviços  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O gráfico 4, informa se os serviços oferecidos pela instituição, então sendo oferecidos corretamente e com agilidade. Os resultados apontam: 24,5% concordam parcialmente, 7,7% concordam fortemente, 28,1% discordam parcialmente, 16,3% discordam fortemente e 23,5% neutro. Segundo Takashina (1994, p.45) os indicadores devem estar orientados para os resultados do negócio de forma a direcionar as ações da organização no setor de entregar sempre um melhor valor ao cliente e aprimorar o seu desempenho. Esse ponto não é satisfatório (cerca de 67,9% dos resultados estão concentrados entre discordar e está neutro).



**Gráfico 5** Cumprimento do prazo na prestação do serviço.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No que se refere ao gráfico 5, os entrevistados foram questionados se os serviços oferecidos são concluídos no prazo permitido. Os resultados apontam que: 28,1% concordam parcialmente, 21,4% concordam fortemente, 18,4% discordam parcialmente, 12,2% discordam fortemente e 19,9% neutro. Cerca de 50% das opiniões não estão satisfeitas com o cumprimento do prazo da prestação do serviço, ou seja, o tempo de espera está superando a perspectiva do cliente, denotando que a instituição estudada precisa definir novas estratégias para amenizar essas insatisfações.

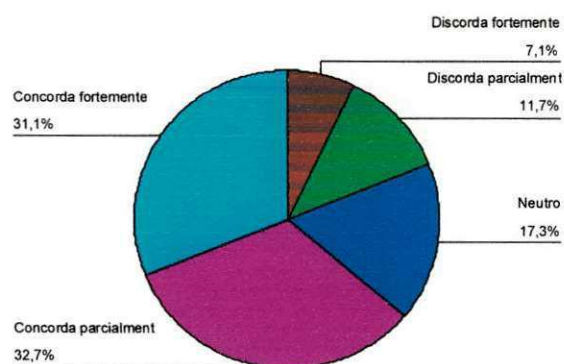


**Gráfico 6** Clientes informados quanto à conclusão do serviço.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No que se refere a confiança dos funcionários, o gráfico 6, demonstra se os clientes são informados quanto à conclusão do serviço. Os resultados apontam que: 30,1% concordam parcialmente, 19,4% concordam fortemente, 17,9% discordam parcialmente, 12,2% discordam fortemente e 20,4% neutro. Aproximadamente 49% revelam que não são informados

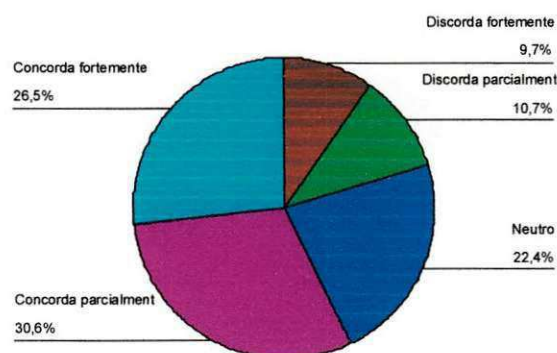


quando da conclusão do serviço. Verifica-se que existe certa homogeneidade entres as variáveis anteriores, já que as opiniões se aproximam de 50%.



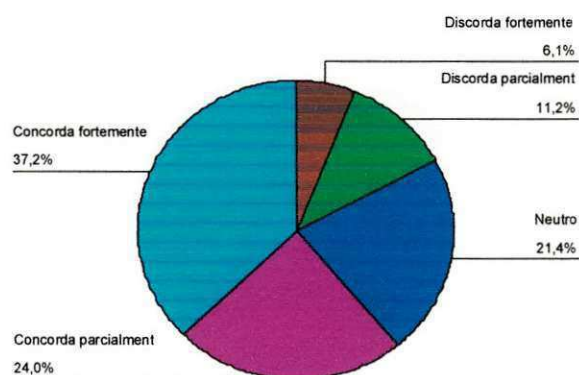
**Gráfico 7** Confiança dos clientes nos funcionários .  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O gráfico 7, questiona se os funcionários da agência transmitem confiança ao cliente. Os resultados apontam que: 32,7% concordam parcialmente, 31,1%, concordam fortemente, 11,7% discordam parcialmente, 7,1% discordam fortemente e 17,3% neutro. Conforme Takashina (1996, p16) a característica primária (confiabilidade) é fundamental, pois está associada á própria finalidade do produto ou serviço. De acordo com os dados apresentados esse item é considerável satisfatório, para o indicador citado.



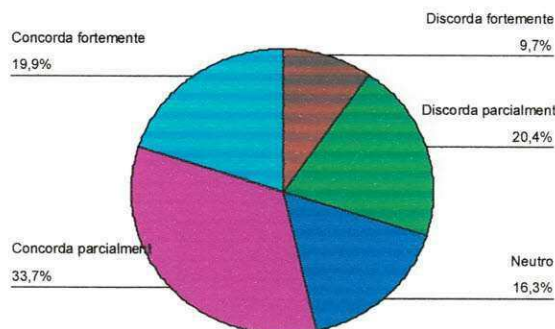
**Gráfico 8** A imagem da instituição  
Fonte: Dados da pesquisa 2008

No tocante ao gráfico 8, foi investigado se a imagem da instituição influencia na decisão dos clientes em utilizar o serviço bancário. Os resultados apontam que 30,6% concordam parcialmente, 26,5% concordam fortemente, 10,7% discordam parcialmente, 9,7% discordam fortemente e 22,4% neutro. Verifica-se que 51,7% das opiniões estiveram concentradas entre concordar fortemente e parcialmente, demonstrando que esse requisito é satisfatório para a instituição.



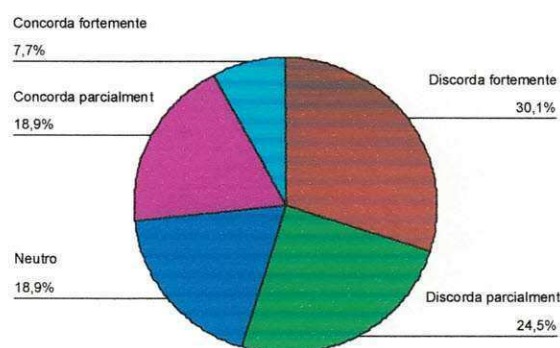
**Gráfico 9** A reputação da instituição x confiança aos clientes  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No gráfico 9, investiga-se a reputação do banco em relação a transmissão da confiança para os clientes. Os resultados apontam que: 24,0% concordam parcialmente, 37,2% concordam fortemente, 11,2% discordam parcialmente, 6,1% discorda fortemente e 21,4% não opinaram. Entende-se que o ideal nessas variáveis é atingir um nível máximo de satisfação, logo, a pesquisa revela que cerca de 61% dos clientes estão satisfeitos com esse requisito.



**Gráfico 10** Os funcionários do banco atendem as necessidades do cliente de maneira satisfatória  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

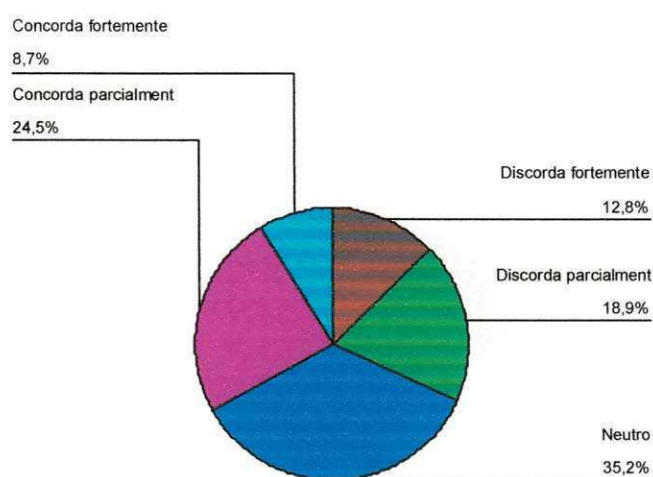
Já no gráfico 10, revela se os funcionários do banco atendem as necessidades do usuário de maneira satisfatória. Os resultados apontam que: 33,7% concordam parcialmente, 19,9% concordam fortemente, 20,4% discordam parcialmente, 9,7% discordam fortemente e 16,3% neutro. Segundo Kotler (1993, p23) o cliente deve ser visto como um investimento em longo prazo, já que sua plena satisfação é a única garantia para tê-lo de volta. Esse pode ser considerado satisfatório se considerarmos que mais da metade dos clientes investigados direcionam positivamente para esse questionamento.



**Gráfico 11** O tempo de espera na prestação de um serviço atendem as expectativas e exigências dos clientes.

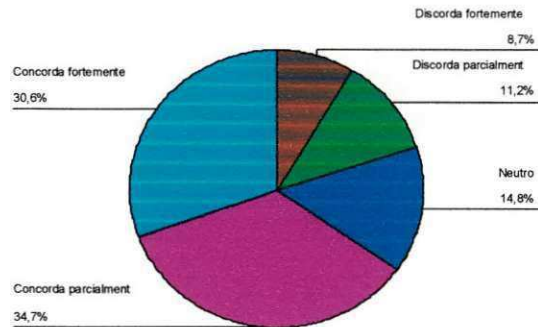
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na variável 10, no gráfico 11, trata-se do tempo de espera na prestação de um serviço. Os resultados apontam que: 18,9% concordam parcialmente, 7,7% concordam fortemente, 24,5% discordam parcialmente, 30,1% discordam fortemente e 18,9% neutro. Observa-se que este item é uma das maiores insatisfações do cliente, o que já era esperado devido à falta de funcionários e a dificuldade dos clientes em acessar os canais de comunicação (internet, telefone, caixas eletrônicos etc.). Isso significa que a percepção não foi suficiente para superar as expectativas estabelecidas pelas exigências e expectativas dos clientes.



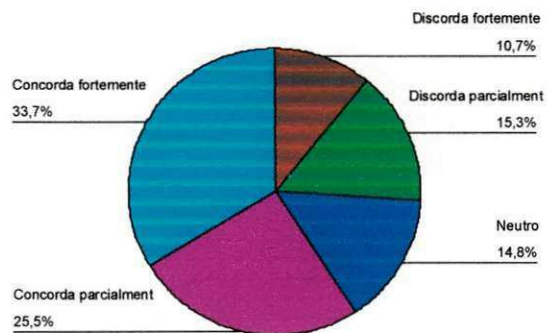
**Gráfico 12** Atendimento personalizado da instituição  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao gráfico 12, questiona se é dispensado pelos funcionários do banco atendimento personalizado ao cliente. Os resultados apontam que: 24,5% concordam parcialmente, 8,7% concordam fortemente, 18,9% discordam parcialmente, 12,8% discordam fortemente e 35,2% não opinaram. De acordo com os dados apresentados, conclui-se que a maioria dos entrevistados não respondeu, denotando uma preocupação que precisa ser repensada pela instituição, já que apenas 33,2% estão satisfeitos com esse requisito.



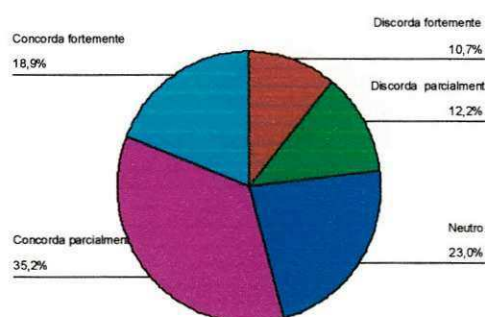
**Gráfico 13** Os clientes são tratados de maneira satisfatória pelos funcionários da Instituição.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os entrevistados foram questionados se estão sendo tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do banco. Os resultados apontam que: 34,7% concorda parcialmente, 30,6% concordam fortemente, 11,2% discordam parcialmente, 8,7% discordam fortemente e 14,8% neutro. Segundo Albrecht (1992.p.24), para se obter qualidade na prestação de um serviço é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização. Obteve-se no geral um percentual positivo se comparado com outras variáveis, já que aproximadamente 65% das opiniões estiveram centradas em concordar fortemente e parcialmente.



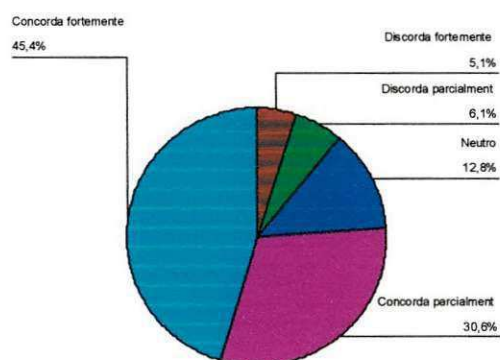
**Gráfico 14** Interesse por parte dos funcionários em solucionar os problemas dos clientes.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No gráfico 15, o entrevistado foi questionado se os funcionários do banco demonstram interesse em solucionar os seus problemas. Os resultados apontam que: 25,5% concordam parcialmente, 33,7% concordam fortemente, 15,3% discordam parcialmente, 10,7% discordam fortemente e 14,8% não opinaram.



**Gráfico 15** Os funcionários da instituição compreendem as dificuldades dos clientes.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

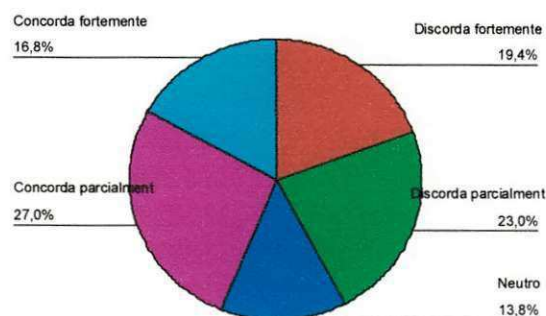
O gráfico 15, menciona se os funcionários do banco compreendem as dificuldades do cliente. Os resultados apontam que: 35,2% concordam parcialmente, 18,9% concordam fortemente, 12,2% discordam parcialmente, 10,7% discordam fortemente e 23,0% neutro. Em relação a esse item existe um equilíbrio, nesse indicador.



**Gráfico 16** Apresentação do funcionário da instituição  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No que se refere ao gráfico 17, os entrevistados foram questionados se o funcionário do banco tem boa apresentação. Os resultados apontam que: 30,6% concordam parcialmente,

16,8% concordam fortemente 6,1% discordam parcialmente, 19,4% discordam fortemente e 13,8% não opinaram. Conforme dados, esse item é satisfatório para a pesquisa.



**Gráfico 17** Instalações Físicas da Instituição  
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na variável 16, no gráfico 17, questiona se as instalações físicas da organização. Os resultados apontam que: 27,0% concordam parcialmente, 16,8% concordam fortemente, 23,0% discordam parcialmente, 19,4% discordam fortemente e 13,8% não opinaram. Nesse item verifica-se que existe um equilíbrio entre os níveis de insatisfação e satisfação.

## ANÁLISE FATORIAL

Objetiva-se, mediante a técnica de análise fatorial, substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número denominado de fatores, de modo a identificar os fatores latentes nas variáveis em estudo (identificar a interdependência entre elas), com o intuito de obter uma interpretação mais compreensível a partir das 196 opiniões das 17 assertivas.

Quando se utiliza a análise fatorial, espera-se que o número de casos seja, no mínimo, cinco vezes o número de variáveis sob análise, considerando-se que o mais aceitável seja uma relação de 10 vezes o número de variáveis (HAIR *et al.* 1998).

Considerando a amostra desta pesquisa, composta de 196 sujeitos, verifica-se que ela atende em termos de tamanho as exigências da análise fatorial ( $10 \times 17 = 170$ ). Portanto, os dados da pesquisa são podem ser considerados como mais que aceitáveis.

Hair et al (1998) afirma que alguns cuidados antecedentes à análise fatorial devem ser necessários como à realização do teste de esfericidade de Bartlett, valor de KMO e adequação dos itens à análise fatorial, por meio da verificação dos valores obtidos na matriz *anti-image*.

O teste de esfericidade de Bartlett revelou-se significativo a um nível de 1%, com um valor de qui-quadrado de aproximadamente 1288,38; valor de KMO = 0,88. Os valores obtidos para os MSA's – *measure sampling adequacy* - que identificam a adequação de cada item ao modelo de análise fatorial, resultantes da matriz *anti-image*, foram superiores a 0,61.

**Tabela 2 Teste KMO e Bartlett's**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1288,38
	df
	120
	Sig.
	0,00

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A tabela 2 (*Anti-image Correlation*) permite realizar uma análise do poder de explicação dos fatores em relação a cada variável individualmente. Uma análise sobre a diagonal da *Anti-image Correlation*, demonstra o MSA para cada uma das variáveis analisadas. De acordo com os dados da tabela abaixo, nenhuma variável obteve o MSA inferior a 0,61, evidenciando quão é adequada à aplicação da Análise Fatorial. As variáveis relacionadas a qualidade da prestação dos serviços da agência apresentaram um MAS considerável, onde: 7 variáveis (MSA>0,90 e 0,80) e outras duas um MSA acima de 0,70 e 0,60 respectivamente.

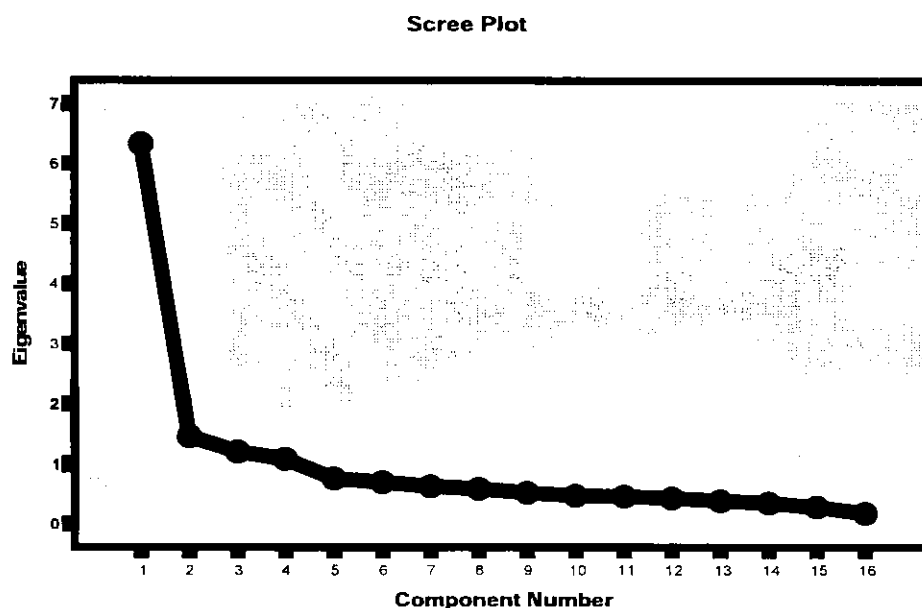
**Tabela 7-3 Matriz Anti-imagem**

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9	Var10	Var11	Var12	Var13	Var14	Var15	Var16
Var1	0,9341	-0,242	-0,179	-0,032	-0,097	0,0244	0,0438	-0,058	-0,156	0,024	-0,132	-0,013	-0,038	0,0165	0,0148	-0,008
Var2	-0,242	0,8801	-0,052	-0,196	0,1244	-0,29	-0,293	-0,033	-0,011	0,0623	0,0055	-0,141	0,0147	-0,105	0,0445	0,1491
Var3	-0,179	-0,052	0,8883	-0,225	-0,021	-0,048	-0,101	0,0288	-0,047	-0,306	0,0318	0,0674	-0,05	0,0518	-0,043	-0,166
Var4	-0,032	-0,196	-0,225	0,8808	-0,299	-0,058	0,1596	-0,173	0,127	-0,055	-0,081	0,1781	-0,198	-0,052	-0,027	0,1276
Var5	-0,097	0,1244	-0,021	-0,299	0,904	-0,132	-0,256	0,0709	-0,039	-0,078	-0,046	-0,097	0,0292	-0,087	-0,133	0,0376
Var6	0,0244	-0,29	-0,048	-0,058	-0,132	0,8302	-0,02	-0,107	-0,158	0,0706	-0,144	-0,128	0,0498	-0,045	0,0068	0,0494
Var7	0,0438	-0,293	-0,101	0,1596	-0,256	-0,02	0,7448	-0,37	0,052	0,0125	-0,046	0,2079	-0,078	0,0453	0,0256	-0,196
Var8	-0,058	-0,033	0,0288	-0,173	0,0709	-0,107	-0,37	0,8402	-0,136	0,115	0,0943	-0,167	0,1271	0,0095	-0,23	-0,156
Var9	-0,156	-0,011	-0,047	0,127	-0,039	-0,158	0,052	-0,136	0,9144	-0,167	-0,077	0,0594	-0,249	-0,091	-0,043	0,1146
Var10	0,024	0,0623	-0,306	-0,055	-0,078	0,0706	0,0125	0,115	-0,167	0,8044	-0,148	-0,085	-0,062	-0,048	0,1914	-0,1
Var11	-0,132	0,0055	0,0318	-0,081	-0,046	-0,144	-0,046	0,0943	-0,077	-0,148	0,9218	-0,174	0,0826	0,0198	-0,155	-0,077
Var12	-0,013	-0,141	0,0674	0,1781	-0,097	-0,128	0,2079	-0,167	0,0594	-0,085	-0,174	0,8414	-0,545	-0,162	-0,002	-0,059
Var13	-0,038	0,0147	-0,05	-0,198	0,0292	0,0498	-0,078	0,1271	-0,249	-0,062	0,0826	-0,545	0,8593	-0,149	-0,145	0,0357
Var14	0,0165	-0,105	0,0518	-0,052	-0,087	-0,045	0,0453	0,0095	-0,091	-0,048	0,0198	-0,162	-0,149	0,9459	-0,223	-0,029
Var15	0,0148	0,0445	-0,043	-0,027	-0,133	0,0068	0,0256	-0,23	-0,043	0,1914	-0,155	-0,002	-0,145	-0,223	0,9019	-0,11
Var16	-0,008	0,1491	-0,166	0,1276	0,0376	0,0494	-0,196	-0,156	0,1146	-0,1	-0,077	-0,059	0,0357	-0,029	-0,11	0,6161

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.



A escolha do número de fatores é um ponto fundamental na execução da AF, para condensar todas as variáveis em menor número de dados (fatores). Visando facilitar as observações, adotou-se 4 fatores no intuito de elucidar os dados, com base no resultado apresentado pelo critério do gráfico de Scree Plot (gráfico abaixo).



Esse gráfico tem como escopo ajudar o pesquisador a definir a quantidade de fatores que vão compor a análise. Consoante Bezerra (2007, p. 86) o gráfico *Scree Plot* estabelece que a “[...] definição dos fatores segue o raciocínio de que grande parcela da variância será explicada pelos primeiros fatores e que entre eles haverá sempre uma diferença significativa. Quando essa diferença se torna pequena, este ponto determina o número de fatores a serem considerados”.

Com base nas argumentações do autor, foram selecionados quatro componentes do gráfico, por possuírem maior capacidade de explicação das variáveis, uma vez que do quinto ponto em diante (de cima para baixo) do gráfico, houve uma suavização do declive (curva), diminuindo a diferença entre os pontos. Neste caso, entende-se que, a partir do quarto ponto os fatores assumem um baixo poder de explicação em relação à variância total dos dados, com valores ou percentuais praticamente idênticos. Sendo assim, justifica-se a desconsideração de tais fatores.

Segundo Dancey e Reidy (2006, p. 436) a idéia da análise desse gráfico (nomeado pelos autores como diagrama de declividade) é que os fatores decrescem até certo nível e depois

formam uma linha quase horizontal. A regra é olhar para o gráfico e ver onde está o ponto em que o gráfico começa a ficar quase horizontal e a pegar todos os valores anteriores a esse ponto. No caso desse estudo ficou determinado quatro fatores.

Segundo Bezerra e Corrar (2006) outra análise que pode ser feita antes de serem realizados outros testes é o grau de explicação atingido pelos fatores que foram calculadas na análise fatorial. Nesse sentido, os quatro fatores adotados no modelo, calculadas pela AF, conseguem explicar 63,42% da variância total, conforme evidencia a tabela abaixo (Variância Total Explicada) mostra um razoável poder de explicação em relação aos fatores. Dancey e Reidy (2006, p.437) corroboram com o entendimento de Bezerra e Corrar (2006) quando dizem que é importante observar quanto da variância os fatores conseguem extrair.

**Tabela 4 Variância Total Explicada (4 fatores)**

FACTOR	% of Variance	Cumulative %
1	39,59	39,59
2	9,19	48,79
3	7,61	56,40
4	6,48	63,42
5	4,82	68,06
6	4,43	72,49
7	3,99	76,48
8	3,73	80,21
9	3,32	83,53
10	3,03	86,55
11	2,96	89,51
12	2,76	92,27
13	2,48	94,75
14	2,25	97,00
15	1,82	98,83
16	1,17	100,00

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2008.

Posteriormente à escolha do número de fatores, opta-se por realizar uma rotação ortogonal de forma a preservar a orientação original entre os fatores. Para tanto foi escolhido o método de Rotação Varimax que maximiza a soma das variâncias das cargas fatoriais, fornecendo uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2001).

Para a interpretação dos fatores obtidos deve-se observar o valor da carga fatorial de cada uma das variáveis.

**Tabela 5 Matriz Rotacionada – Método Varimax (Método dos Componentes Principais)**

Var.	Assertivas/questinamentos	Cargas Fatoriais/Fatores			
		1	2	3	4
12	Clientes tratados de maneira satisfatória pelos funcionários	0,83			
13	Interesse dos funcionários em solucionar problemas	0,79			
14	Compreensão dos funcionários acerca das dificuldades dos clientes	0,76			
15	Apresentação do funcionário	0,65			
9	Funcionários atendem as necessidades dos clientes de maneira satisfatória	0,59			
11	Atendimento personalizado ao cliente	0,48			
2	Presteza na prestação do serviço		0,75		
7	Imagem da instituição influencia na decisão dos clientes		0,65		
6	Confiança dos funcionários aos clientes		0,63		
4	Serviços prestados no prazo prometido		0,61		
8	Reputação da instituição e transmissão de confiança aos clientes		0,59		
1	Atendimento das exigências dos clientes		0,55		
5	Clientes informados após a conclusão do serviço		0,52		
3	Serviços corretos e com agilidade			0,66	
10	Tempo de espera da prestação do serviço			0,84	
16	Instalações físicas da instituição				0,88
	% da Variância do Fator	39,59	9,19	7,61	6,84
	% Total da Variância Explicado pelos Fatores Adotados				63,23

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2008.

Tendo determinado o número de fatores adotados e após a reorganização da tabela acima é importante prestar alguns esclarecimentos para facilitar o entendimento da técnica. Segundo Hair et al. (1998), como regra prática deve-se observar que a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Cargas a partir de 0,4 são consideradas mais importantes. Para o entendimento de Pasquali (2003) para definir a qualidade de representação dos fatores pelas assertivas que o compõem é recomendado o teste de comunalidades que representa a porcentagem da variância da variável explicada pelos fatores.

Hair et al. (1998) entende que as variáveis com comunalidades inferiores a 0,50 não tem poder explicativo suficiente. Para esta situação ele propõe duas opções:

- 1) Interpretar a solução como é simplesmente ignorar estas variáveis; ou
- 2) Avaliar cada uma dessas variáveis para possível exclusão.

Na pesquisa verifica-se que nenhuma das variáveis possui cargas baixas em todos os quatro fatores encontrados, conforme tabela a seguir.

**Tabela 6 Tabela das Comunalidades de Cada Fator**

Nº	Variáveis	Inicial	Extração
1	Atendimento das exigências dos clientes	1	0,51
2	Presteza na prestação do serviço	1	0,67
3	Serviços corretos e com agilidade	1	0,68
4	Serviços prestados no prazo prometido	1	0,57
5	Clientes informados após a conclusão do serviço	1	0,50
6	Confiança dos funcionários aos clientes	1	0,60
7	Imagem da instituição influencia na decisão dos clientes	1	0,70
8	Reputação da instituição e transmissão de confiança aos clientes	1	0,68
9	Funcionários atendem as necessidades dos clientes de maneira satisfatória	1	0,52
10	Tempo de espera da prestação do serviço	1	0,75
11	Atendimento personalizado ao cliente	1	0,41
12	Clientes tratados de maneira satisfatória pelos funcionários	1	0,74
13	Interesse dos funcionários em solucionar problemas	1	0,73
14	Compreensão dos funcionários acerca das dificuldades dos clientes	1	0,63
15	Apresentação do funcionário	1	0,61
16	Instalações físicas da instituição	1	0,82
Método Utilizado: Análise dos Componentes Principais			

Verifica-se nas variáveis dispostas acima quais as que apresentaram menor poder explicativo, como é o caso da variável 11, as demais obtiveram um coeficiente acima de 0,50. Demonstrando que segundo a percepção dos entrevistados há uma relação entre as opiniões quando questionados sobre as aptidões que devem ser levadas em consideração visando contribuir para identificar níveis de satisfação dos serviços prestados.

Entre as 16 variáveis analisadas foram identificados quatro fatores intervenientes na percepção dos clientes da agência bancária quanto à qualidade da prestação dos serviços bancários:

No fator 1 estão agrupadas as seguintes variáveis: 12, 13, 14, 15, 9 e 11, com uma variância total explicada de 39,59%, portanto, a nomeação desse fator é a seguinte: **Funcionários**.

No que se refere ao fator 2, as variáveis concentradas foram as seguintes: 2, 7, 6, 4, 8, 1 e 5, onde recebe a nomenclatura de: **Presteza, Imagem e Reputação da Instituição**.

Já o fator 3 é composto pelas seguintes variáveis: 3 e 10 – nomenclatura adotada Setup do Serviço

Finalmente o fator 4 é composto apenas pela variável: **Instalações Físicas da Instituição**

Após uma análise das proposições e da lógica de agrupamento dos fatores encontrados, estes puderam ser explicados como se segue:

### **Fator 1: Funcionários**

Este fator, responsável por 39,59% da variância encontrada, se refere a aspectos relacionados ao desempenho dos funcionários em relação às atividades desempenhadas (tratamento e atendimento satisfatório ao cliente, interesse, em solucionar problemas, compreensão acerca das dificuldades e apresentação). Isso pode ser justificado devido ao fato de que a prestação dos serviços está diretamente relacionada com funcionários, uma vez que, a maneira e a forma de atender os clientes interferem diretamente na qualidade do serviço.

Albrecht (1992) reforça este ponto ao analisar a necessidade de as empresas disporem de funcionários preparados e convictos da importância da qualidade do serviço proporcionado pela organização e da importância de seus papéis na prestação desse serviço. Os dados apresentados na agência em estudo demonstram a necessidade de definir políticas que possam direcionar melhor o monitoramento desses intangíveis, a partir de capacitações e treinamentos constantes com seus funcionários na obtenção de garantir uma prestação de serviço com qualidade satisfatória.

### **Fator 2: Presteza, Imagem e Reputação da Instituição.**

Verificou-se a partir da nomeação do fator 2, que a instituição deve direcionar seus colaboradores para solucionar problemas (identificando soluções), aplicando conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados apropriados. É necessário ter a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho. Já que os clientes entrevistados demonstraram que características relacionadas à presteza, imagem e reputação da instituição são variáveis importantes e que devem ser consideradas quando da prestação do serviço bancário, o que pode contribuir diretamente no resultado financeiro da empresa.

Conforme observado, as necessidades pessoais que representam o grau de exigência e sensibilidade, de acordo com a rotina e os hábitos individuais e as filosofias próprias sobre cada tipo de serviço, alteram o nível de expectativa de cada cliente em particular (Zeithaml & Bitner, 2000 apud Pace et al 2002). O Estudo em relação à agência indicou que os usuários atribuem prioridade a esses indicadores, dando ênfase que os serviços prestados necessitam ser satisfatório conforme dados da pesquisa.

### **Fator 3: Setup do Serviço**

Outra característica evidenciada na pesquisa está relacionada ao tempo de processamento do serviço. É notório que com a automação dos serviços, muitas instituições passaram a prestar seu serviço apenas por meio de um terminal, fato que na maioria das vezes pode comprometer o nível de satisfação dos clientes. Neste momento vale considerar que, para este tipo de serviço, os "momentos da verdade" exercem forte influência na formação das percepções porque, em cada um deles, o cliente irá fazer uma comparação com as expectativas que construiu, formando sua impressão sobre o serviço (ALBRECHT, 1992).

A pesquisa revela um alto índice de insatisfação no que tange esse indicador não financeiro, fato que pode ser explicado ao número reduzido de funcionários na instituição (característica do setor bancário) e também em parte, pela própria natureza dos serviços que por serem puramente técnicos, dependem exclusivamente dos funcionários para a solução aos problemas apresentados aos usuários.

### **Fator 4: Instalações Físicas da Instituição**

As correlações existentes entre as variáveis apontaram que deve ser levado em consideração o ambiente físico. O ambiente é o referencial de uma organização, é a partir do mesmo que o cliente forma o conceito da instituição e dimensiona a qualidade dos serviços por eles prestados. Segundo Zeithaml e Bitner (2000 apud Pace et al, 2000), cada um destes momentos, em particular, é importante para criar uma completa impressão da empresa na mente do consumidor. Os dados analisados na agência em estudo mostraram que os clientes dessa instituição visam os aspectos tangíveis do mesmo, confirmando que para se ter um nível adequado de qualidade e prestação de serviço é necessário um ambiente agradável e visível para atrair outros clientes.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo enfatizou a necessidade de verificar a opinião dos clientes sobre os serviços prestados de uma agência bancária, mencionando os pontos positivos e negativos, além de servir para demonstrar mudanças aos demais interessados nas informações empresariais.

O resultado revelou que os indicadores não financeiros são conceitos aparentemente simples, mas transformá-los em realidade nem sempre é fácil, principalmente quando é preciso mudar o modo de ser de uma organização na real acepção do termo. O modelo proposto como base de análise fatorial, apresentada de forma multivariada, com o objetivo de discutir os indicadores de performance não-financeiro na mensuração do desempenho dos resultados aqui expressos possuem validade temporária, quer dizer, que devem ser considerados importantes para o período da aplicação do questionário.

A pesquisa atendeu ao fomentado nos estudos sobre os indicadores não financeiros, ainda pouca explorada na contabilidade sobre a linha consistente da pesquisa, mais que vem dando sua contribuição nas empresas prestadoras de serviços em que colabora para uma necessária visão pragmática da realidade de mercado junto aos gestores e demais interessados nas informações empresarias.

Vale ressaltar que a empresa em estudo precisa rever o interesse contínuo pela qualidade no que tange a prestação de serviços oferecida pela instituição, uma vez que o cliente é o patrimônio da empresa, e fundamental para garantir a rentabilidade empresarial e um serviço de qualidade não só vai satisfazer o cliente como garantir a sobrevivência da empresa. Mas isso, não resta dúvida de que a organização deverá estar consciente da ambição de sua meta e do desafio que ela representa no mercado altamente competitivo.

Conclui-se que, os resultados encontrados podem colaborar com outras empresas, organizações de classe e demais interessados em informações empresarias contribuindo para a formação de um profissional, capaz de enfrentar os desafios sempre crescentes do moderno mundo empresarial, como também definir políticas que possam direcionar melhor o monitoramento desses intangíveis, a partir de cursos de capacitação e treinamentos contantes na obtenção de garantir uma prestação de serviço satisfatória e consequentemente a geração de lucro.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. NBR ISO 8402, **Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1994, p. 15..
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: 3ª ed. Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.
- BEZERRA, Francisco Antonio; CORRAR, Luiz J. **Utilização da Análise Fatorial na Identificação dos Principais Indicadores para Avaliação do Desempenho Financeiro: Uma Aplicação nas Empresas de Seguros**. Revista de Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n.42, set/dez 2006.
- CÂNEPA, Daniela; LUDWING, Vanelli Salati. **Avaliação de Desempenho Empresarial: Estudo de caso de uma agroindústria no RS**. Contexto: Revista do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Contabilidade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Edição n.3, 2º Semestre, 2002.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Medição de Desempenho Empresarial: Um estudo nas empresas do setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, PB, 2007.
- CARVALHO, J. R. M. de; MATIAS-PEREIRA, José. **Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores de desempenho não-financeiro das empresas salineiras no Estado do Rio Grande do Norte**. In: Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos, João Pessoa, PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.
- CARVALHO, J. R. M de; et al. **Determinando padrões de qualidade dos serviços contábeis no setor de comércio: uma aplicação utilizando a análise fatorial**. In: Anais do II seminário UFPE de Ciências Contábeis, Recife, PE, 24 a 26 de setembro de 2008.
- LÃS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira; MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, Ana Carolina Miranda da. **A Utilização da Certificação ISO e a Medição de Desempenho na Construção Civil**. In: Anais do XXIX EnANPAD, Brasília/DF, de 17 a 21 de Setembro de 2005.
- CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial: Novas Práticas Contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- DANCEY, Christine P. REIDY, John. **Estatística sem Matemática para Psicologia Usando SPSS para Windows**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.



- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª edição. Bookman Editora, São Paulo, 1998.
- HARGREAVES, L. et al. **Qualidade em Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionaram o desempenho**. In: *Medindo o desempenho empresarial*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Colocando em funcionamento o Balanced Scorecard**. In: *Medindo o desempenho empresarial*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KIAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2001.
- LAPIERRE, Laurent. *Gerir é criar*. **Revista de Administração de Empresas**. Vol 45, N 4, out./dez. 2005 págs. 108-113.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 254 p.
- Crítérios para geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília; ministério da economia, Fazenda e Planejamento, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, MEFP/IPEA, 1991, 15p.
- PACE, Eduardo Sergio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor**. In: Anais do II Seminário USP de Contabilidade e Controladoria, São Paulo, 2002.
- PARASURAMAN, A. et al. **Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro**. Revista Rae-Clássicos. Out/Dez, 2006.
- PALADINI, E. P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo. Atlas 1995, p. 286.

PELEIAS, Ivam Ricardo; et al. **Marketing Contábil nos escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios. São Paulo, Vol.9, n.23, p.61-67, jan./abr. 2007.

ROCHA, Vítor Andrade G. A. da, OLIVEIRA, Patrícia Andrea da Silva. **Avaliando a Qualidade de Serviço: Aplicação da Escala SERVQUAL numa Grande Instituição Bancária**. In: Anais do XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2003.

TAKASHINA, N.T & FLORES, Mário César Xavier. **Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Editora: Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996.

## APENDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

#### PESQUISA DE GRADUAÇÃO

#### AVALIANDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO EM QUALIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS.

Orientando: Ana Karine Braga de Sá

Orientador: MSc. José Ribamar Marques de Carvalho

#### QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1) Sexo do entrevistado

( ) Masculino

( ) Feminino

2) Abaixo consta uma série de assertivas/questionamentos que tentam detectar qual a percepção dos serviços prestados segundo a perspectiva do cliente no âmbito de uma agência bancária na cidade de Sousa, PB. Você deverá marcar o grau de discordância/concordância (numa escala de 1 a 5) de cada assertiva/questionamento, onde: 1 discorda fortemente; 2 discorda parcialmente; 3 neutro; 4 concorda parcialmente; e 5 concorda fortemente.

ASSERTIVAS	GRAU				
Os serviços bancários que estão sendo oferecidos pela agência atendem satisfatoriamente suas exigências	01	02	03	04	05
Você tem confiança de que as informações fornecidas pelos funcionários do banco estão sendo prestadas com uma boa presteza	01	02	03	04	05
Os serviços oferecidos pela agência são realizados corretamente e com agilidade	01	02	03	04	05
Os serviços oferecidos são concluídos no prazo prometido	01	02	03	04	05
O usuário é informado de quando o serviço é concluído	01	02	03	04	05

Os funcionários da agencia transmitem confiança ao cliente	01	02	03	04	05
A imagem do banco influencia na decisão do cliente para utilizar os serviços oferecidos pelo mesmo	01	02	03	04	05
Você acredita que a reputação do banco transmite confiança para o cliente	01	02	03	04	05
Os funcionários do escritório atendem as necessidades do usuário de maneira satisfatória	01	02	03	04	05
O tempo de espera da prestação do serviço atende suas exigências e expectativas	01	02	03	04	05
É dispensado, pelos funcionários do banco, atendimento personalizado ao cliente	01	02	03	04	05
Você é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do banco	01	02	03	04	05
Funcionários do banco demonstram interesse em solucionar seus problemas	01	02	03	04	05
Funcionários do banco compreendem as dificuldades apresentadas por você	01	02	03	04	05
Os funcionários do banco têm boa apresentação	01	02	03	04	05
Instalações físicas do banco são visualmente agradáveis	01	02	03	04	05

Agradecemos desde já pela sua colaboração na consecução desse estudo.

e-mail: karinesa\_1@hotmail.com