



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil



PERCEPÇÃO DE GERENTES ACERCA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA BAIXADA FLUMINENSE

MANAGERS' PERCEPTION ABOUT SERVICE PROVISION: CASE STUDY IN BANK BRANCHES IN BAIXADA FLUMINENSE

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Mirian Cristina Vidal da Rocha, UFRRJ, Brasil, mirianala@yahoo.com.br

Maria Cristina Drumond e Castro, UFRRJ, Brasil, cristinadrumond2010@gmail.com

Lígia Moura Simoes de Souza, UFRRJ, Brasil, ligiamssouza@gmail.com

André Luís Faris Duarte, Comissão Nacional de Energia Nuclear, Brasil, professor@andreluis.pro.br

Aline Arantes Monteiro, UFRRJ, Brasil, arantes_aline@hotmail.com

Resumo

O objetivo da pesquisa é entender a percepção de gerentes na relação da prestação de serviços de uma instituição bancária localizada na cidade de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. Nestas interações entre bancários e clientes, a venda de serviços, muitas vezes, é feita por métodos questionáveis. Por meio de modelo de avaliação de qualidade, foi produzida uma reflexão sobre as problemáticas enfrentadas pela instituição bancária no atendimento das necessidades dos clientes, diante das perspectivas de gerentes que trabalham na instituição. Os objetivos envolvem a verificação de como a participação dos profissionais pode interferir em práticas cotidianas de atendimento ao cliente. A pesquisa é de natureza qualitativa, realizada por meio de entrevistas com gerentes. Os resultados apontam para a falta de participação dos gerentes nos processos de marketing, em lacunas de comunicação no sistema de vendas de serviços e campanhas publicitárias, o excesso de trabalho enfrentada pelos gerentes, dentre outros.

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

Abstract

The objective of the research is to understand the perception of managers in relation to the provision of services by a banking institution located in the city of Nova Iguaçu, in Rio de Janeiro. In these interactions between bankers and customers, the sale of services is often done by questionable methods. Through a quality assessment model, a reflection was produced on the problems faced by the banking institution in meeting the needs of customers, in view of the perspectives of managers working at the institution. The objectives involve verifying how the participation of professionals can interfere in everyday customer service practices. The research is qualitative in nature, carried out through interviews with managers. The results point to the lack of participation of managers in marketing processes, in communication gaps in the service sales system and advertising campaigns, the excess work faced by managers, among others.

Keywords: Bank services; gap model; service marketing

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, o setor bancário é um dos setores de serviços mais importantes em cada país (Shayestehfar & Yazdani, 2019). No Brasil, além de se destacar em termos de eficiência geral, a partir da alta lucratividade, o setor bancário tem como característica uma alta desconfiança social (Costa, Carvalho, & Pacheco, 2017). Segundo Gomes, Oliveira e Matias (2017), no Brasil, o setor bancário passou por grandes mudanças nas últimas décadas, em função das alterações na conjuntura política e econômica.

De acordo com Ahmad et al. (2021), o setor bancário em todo o mundo é considerado um setor homogeneizado, no qual a maioria das instituições bancárias atende seus consumidores com o mesmo tipo de produtos e serviços padronizados. Esse caráter de homogeneização torna difícil para os profissionais de marketing bancário diferenciar significativamente seus produtos ou serviços dos concorrentes, representando, portanto, sério desafio de como melhorar a lealdade do consumidor em um setor que já tem muito pouco a diferenciar (Ahmad et al., 2021). Nesse sentido, para instituições financeiras contemporâneas, como grandes bancos de varejo, o marketing é uma parte fundamental das operações de negócios, já que a maioria dos produtos que podem ser oferecidos apresentam possibilidade relativamente pequena de diferenciação daqueles disponíveis dos concorrentes (Ładyżyński, Żbikowski, & Gawrysiak, 2019).

Nas décadas recentes, o marketing de serviços emergiu como um importante campo de investigação acadêmica, com implicações essenciais em vários setores da sociedade (Jong, Ruyter, Keeling, Polyakova, & Ringberg, 2021). Empresas e acadêmicos têm substituído a lógica de negócios orientada para o produto pela lógica orientada para o serviço (Holmlund, Kowalkowski, & Biggemann, 2016). No setor bancário, é abundante a literatura acerca da satisfação dos clientes e qualidade de serviço (Awan, Hayat, & Faiz, 2018).

O objetivo desta pesquisa é investigar, por meio da análise do Modelo de Gap na prestação de serviços proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) e dos princípios de marketing, a percepção de gerentes na relação da prestação de serviços nas agências de uma instituição bancária localizadas na cidade de Nova Iguaçu, no estado do Rio de Janeiro.

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

Para investigar a percepção dos gerentes acerca da qualidade percebida na utilização dos serviços ofertados pelo banco, são abordados fundamentos baseados em autores que dissertam sobre a área de Marketing de Serviços e realizadas entrevistas com os gerentes das agências de Nova Iguaçu. As entrevistas com os gerentes buscaram entender o pensamento gerencial, a partir do Modelo de Análise do Gap da Qualidade proposto por Parasuraman et al. (2006).

A experiência de uma das pesquisadoras no setor bancário, tendo vivenciado essa imersão, possibilitou observar, de perto, práticas que podem ser consideradas pouco atrativas para

clientes bem informados sobre os produtos e a dinâmica dos serviços. Diante dos imperativos comerciais, por meio dos quais é necessário vender os serviços do banco, os funcionários acabam se envolvendo em estratégias que não são adequadas para alguns clientes. Atingir as metas estipuladas se torna uma árdua tarefa, fazendo com que funcionários e instituição bancária assumam posturas que, além de não satisfazerem o cliente, também não são as mais adequadas para um bom planejamento de marketing e de relacionamentos de longo prazo.

O Modelo de Análise do Gap da Qualidade (Parasuraman et al., 2006), possibilitou pensar nas etapas do relacionamento com o cliente e enquadrar os dados coletados nas entrevistas. Ao vincular os depoimentos dos gerentes com o referido modelo, pode-se examinar em qual parte das etapas residem as problemáticas administrativas e quais são os erros não corrigidos pelas estratégias de marketing empregadas pelo banco em estudo.

Tal reflexão pode inspirar outras filiais do banco a encontrar problemas relacionados aos gaps de qualidade em seus processos administrativos. Provavelmente algumas das problemáticas encontradas nesta pesquisa podem se repetir em outras regiões do Rio de Janeiro ou em qualquer outro local, visto que o trabalho com políticas empresariais se assemelha, de certa forma, para atender seus clientes.

Por fim, todo o esforço aqui empregado na análise do posicionamento do banco não só vale para que a empresa experimente novas perspectivas diante do cenário mercadológico, mas permite também que possa redefinir seus posicionamentos diante dos clientes internos e externos, assumindo uma postura ética e transparente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A maioria das nações industrializadas vivenciou o domínio do setor de serviços, que contribuiu consideravelmente para o desenvolvimento econômico (Chigori, Viljoen, Ford, & Cilliers, 2020). Nessa nova realidade, os produtos já não são mais fabricados em grande escala para consumidores indefinidos. Atualmente, tendem a ser endereçados a públicos-alvo específicos. As ferramentas de marketing auxiliam nas estratégias para atingir os clientes desejados, contudo, a publicidade e a propaganda são mais visíveis neste processo. Quando se pensa em serviços, o processo é ainda mais segmentado e necessita de tanto ou mais instrumentos para se adequar aos desejos dos clientes.

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

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

A persuasão se torna nociva a partir do momento que possui como pilar principal foco na meta, no lucro, ou qualquer objetivo individual: priorizar o lucro em detrimento de oferecer a melhor solução ou alternativa para o indivíduo que precisa dessas orientações para definir o seu consumo. Nesse sentido, Churchill Jr. e Peter (2012) relatam que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

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

2.1 Marketing de Serviço

De acordo com Huotari e Hamari (2017), a ciência do marketing foi desenvolvida na década de 1950 com base na lógica de venda de mercadorias das indústrias manufatureiras. O modelo do marketing convencional usando gerenciamento de mix de marketing e 4P se desenvolveu em torno deste modelo, onde a troca de mercadorias físicas e transações estavam no ponto focal e que entendia os serviços como variantes de produtos físicos. À medida que os serviços ganhavam mais peso na economia, houve maior interesse pelo marketing de serviços (Huotari & Hamari, 2017).

Segundo Lipovetsky, Gilles e Serroy (2014), o sistema capitalista atual é um capitalismo estético, voltado a valores imateriais e intangíveis durante a compra e o consumo. De acordo com Umer e Razi (2018), para ter sucesso, o marketing de serviço precisa se desvencilhar mix de marketing tradicional, já que com o papel cada vez maior que os serviços desempenham na economia hoje, é importante que novas ideias sejam derivadas para comercializar os serviços de maneira eficaz. Assim, a abordagem dos 4P se tornou insuficiente para as organizações de serviços, que é mais intangível, como a linha de crédito dos bancos (Hossain et al., 2020).

Para Grönroos (2020), o marketing de serviços requer abordagens genuinamente novas, que não se encaixam no paradigma convencional e dominante de gerenciamento de mix de marketing. No caso de empresas de serviços, o alcance e a substância do marketing estão ficando mais complexos, uma vez que a ideia de um produto pré-fabricado com propriedades que os clientes procuram é muito restrita para ser útil nesta perspectiva (Szarucki & Menet, 2018).

A qualidade do serviço, de acordo com Park, Zo, Ciganek e Lim (2011), pode ser medida pela discrepância entre a expectativa do cliente e o desempenho do prestador do serviço. Nesse diapasão, Martínez-Tur, Moliner, Peñarroja, Gracia e Peiró (2015) sustentam que os funcionários prestadores de serviço fornecem o serviço principal em suas interações e comunicações com os clientes, mas também estabelecem ligações emocionais, fazendo com que a qualidade do serviço inclua, também, a boa comunicação entre os funcionários e os clientes. Sriram, Chintagunta e Manchanda (2015) alertam que clientes que experimentam serviço com baixos níveis de qualidade, em média, são mais propensos a rescindir o serviço em comparação com aqueles que experimentam maior qualidade média. Além disso, conforme

Unes, Camioto e Guerreiro (2019), a fidelidade de um cliente é importante, pois é uma fonte de renda constante, sem necessidade de custo de captação. Dessa forma, a qualidade do serviço pode ser entendida como um fator indispensável no nível de satisfação dos clientes e na medição do sucesso dos negócios de serviços (Gür, 2019).

2.2 Marketing Bancário

Os bancos disponibilizam serviços que lidam basicamente com negociações financeiras que vão além do dinheiro conquistado pela força de trabalho executada. Os serviços bancários também oferecem créditos para serem compensados com a força de trabalho que ainda está por vir. Através de empréstimos, seus clientes podem contar com um capital que deverão pagar com seu trabalho futuro, ou seja, o banco antecipa o recebimento do dinheiro e gera uma dívida que deve ser paga com um esforço posterior por parte do cliente.

Especificamente no mercado bancário, a conquista da confiança e a percepção de segurança são fundamentais para o relacionamento com o consumidor (Dalmoro & Vittorazzi, 2016). Devido à incerteza dos negócios, uma boa reputação é crucial para um banco fortalecer o relacionamento com as pessoas (Vyas, Roy, & Raitani, 2018). Dessa forma, uma das alternativas que visa fortalecer os laços com os principais clientes e potenciais consumidores, tem sido o marketing relacional (Marcos & Antunes, 2018). Vale ressaltar que a introdução de inovações tecnológicas no serviço bancário tornou dispensável a presença física dos clientes nas agências bancárias (Yusheng & Ibrahim, 2019), embora boa parte das demandas no trabalho bancário exigem contato intenso com pessoas (Dias & Angélico, 2018).

2.3 Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade

Parasuraman et al. (2006), em seu estudo para avaliar a qualidade de serviços, dentre 12 grupos focais, um deles foi com os bancos de varejo e os outros foram corretora de valores, cartões de crédito e assistência técnica e manutenção de eletrodomésticos. O modelo tem por base a ideia de que a qualidade do serviço é essencialmente uma comparação entre as expectativas dos clientes de um serviço e suas percepções do que foi entregue (Whyte & Bytheway, 2017).

Portanto, para avaliar a qualidade dos serviços do banco em estudo, o Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade (Parasuraman et al., 2006) pode servir como base para orientar a equipe de funcionários. Segundo Grönroos (1993), com base nestes autores, o modelo é “destinado ao uso para análise das fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada” (Grönroos, 1993, p. 77).

A tradução da palavra “gap” seria equivalente a “lacuna”, “vão” ou “brecha”. Entre alguns processos de comunicação que são estabelecidos dentro e fora da instituição, existem lacunas que podem indicar desafios a serem enfrentados numa interlocução de questões. O modelo proposto por Parasuraman et al. (2006) ilustra o passo a passo da detecção desses gaps na relação entre clientes, os serviços e os prestadores de tal serviço:

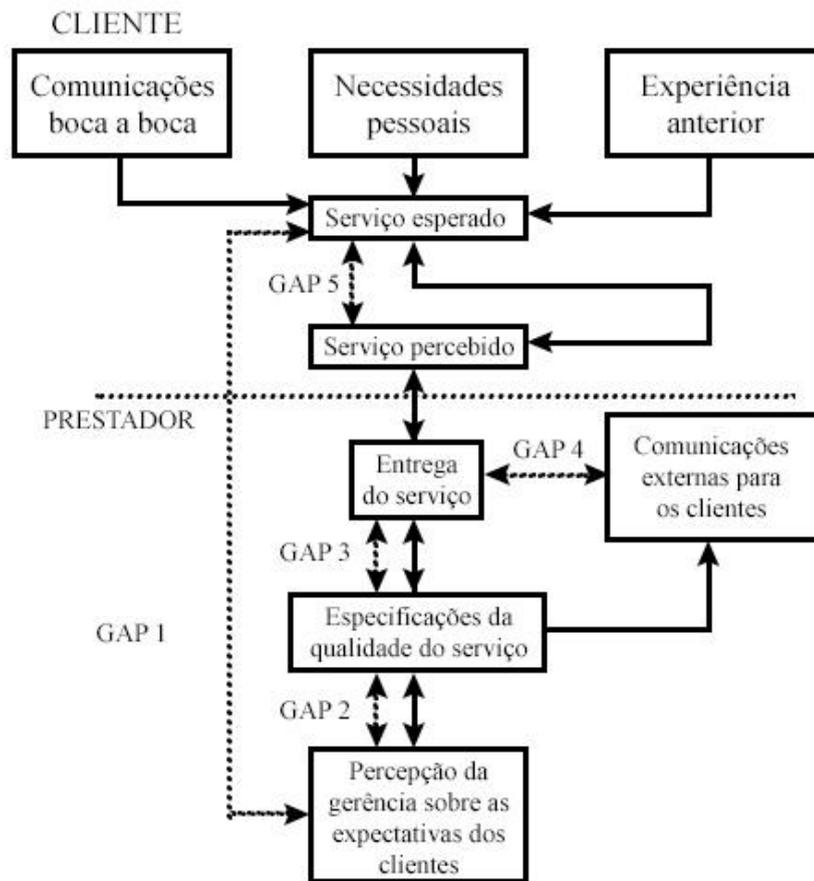


Figura 1 – Modelos dos gaps na prestação de serviço
 Fonte: Parasuraman et al. (2006)

Na figura 1, são demonstrados pelo modelo proposto pelos autores, cinco gaps diferentes, cada um com sua particularidade, podendo sempre indicar as problemáticas entre um processo e outro na administração de uma organização. Para cada gap é preciso iniciar e associar a discussão com os outros gaps, para que assim possam se relacionar tornando o processo de comunicação da empresa mais eficiente.

3. METODOLOGIA

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

As entrevistas foram elaboradas e realizadas com os gerentes do banco de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro, a fim de entender os pontos apresentados e posteriormente cruzar as respostas com a qualidade percebida pelos clientes. A escolha da instituição foi atraente pela facilidade de

inserção neste banco, já que uma das pesquisadoras é ex-funcionária do referido banco. Nesse sentido, o exercício de revisitar o cenário onde os clientes lidavam com funcionários do banco foi um retorno reflexivo aos tempos que a pesquisadora ainda fazia parte do quadro de empregados da empresa. Nessa época, a perspectiva não era voltada para a pesquisa, mas o olhar era privilegiado para observar questões que se apresentavam e somente eram visíveis para quem assumia esse trabalho cotidiano.

Foram formuladas vinte e uma perguntas em formato padrão para que os gerentes respondessem livremente com pontos que desejam destacar. Com base no Modelo de Análise do Gap da Qualidade, o questionário funcionou como um ponto de partida para que as problemáticas encontradas fossem melhor debatidas também fora do formato convencional do modelo entrevistado e entrevistador. O ideal a ser buscado pelas entrevistas com os gerentes funcionou como polos de interlocução com a pesquisadora para debater o relacionamento entre os funcionários e também com os clientes e para que os gaps dos processos de marketing pudessem ser encontrados com clareza.

Foram realizadas seis entrevistas em profundidade, que é o tipo de entrevista “em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (Malhotra, 2012, p. 121). Para análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). Essa técnica, de acordo com Guerra (2006), possui duas dimensões, uma descritiva e outra interpretativa, sendo a descritiva com foco no que é narrado e a interpretativa decorrente das interrogações do pesquisador frente a uma questão.

Ao empregar o estudo de caso, entrevistando pessoas envolvidas, consegue-se examinar o que está além do repertório e acrescentar observações de situações, problemas ou comportamentos que não estão sendo estudados até o momento. “O estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente” (Yin, 2005, p. 33).

Para a pesquisa com os gerentes, a conversa foi realizada geograficamente perto de seus ambientes de trabalho, no horário de almoço ou no tempo que estivesse vago. Os entrevistados estavam muito relaxados e depositavam uma alta confiança na pesquisa e na entrevistadora. Contavam em detalhes os problemas que estavam refletidos no cotidiano bancário e pareciam gostar de desabafar todos os percalços que sofriam na rotina profissional. Essa confiança também se mantinha porque sabiam que suas identidades seriam preservadas no conteúdo da pesquisa, fazendo sempre referências anônimas em suas respostas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas com os gerentes foram realizadas em horário de almoço ou em momentos em que estivessem com mais tempo para responder as perguntas fora do expediente. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os seis gerentes entrevistados puderam responder as questões com a liberdade de falar sobre o que desejam, mesmo que não seguissem completamente o roteiro de perguntas estipulado inicialmente.

Cada pergunta feita para os seis gerentes foi dividida em lacunas e numeradas para que pudessem ser comparadas com as respostas do questionário feito para os clientes. As perguntas foram grifadas em itálico e a análise as sucede:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

atender, o que torna o trabalho um pouco desgastante e oferece menos tempo ao funcionário para entender melhor os detalhes da expectativa de cada cliente.

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

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

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

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

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

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

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

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

admitiram que só explicam o necessário para vender ou para que o cliente saiba o que está solicitando.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os gerentes acreditam que em geral os clientes entendem o papel e a importância que tem diante do banco. As respostas misturam um pouco com a impressão do gerente sobre o “papel” e a “importância” com “responsabilidade” e “poder” dos clientes. Acreditam (E1, E5, E6) que o cliente, reconhecendo seu próprio poder no relacionamento, usa sua posição para negociar, exigir ou até mesmo chantagear os gerentes para serem atendidos da maneira que desejarem.

Todos os gerentes entrevistados afirmam que os clientes às vezes culpam o banco e esquecem que eles mesmos foram os próprios causadores de seus prejuízos. Na visão dos gerentes, existem ainda os clientes que acham que ocupam um alto grau na rede de poderes para o banco, quando na verdade são clientes que o banco menos se importa.

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

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

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

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

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

Os gerentes acreditam que o banco consegue atender bem sua demanda, já que quanto mais demanda, melhor será para o banco. Paralelo a isso, fazem o maior número de ofertas possíveis. As respostas para a pergunta se encerram nas duas orações anteriores e todo o resto do diálogo abriu outro precedente que é a relação das ofertas do banco em suas campanhas publicitárias e o serviço ofertado no cotidiano. Os gerentes acreditam que as demandas que surgem a partir das ofertas publicitárias do banco decepcionam muito com a realidade do serviço. Além disso, os gerentes também encontram problemas operacionais e acabam não podendo executar perfeitamente todas as ofertas.

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

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

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

Segundo os gerentes, a empresa não evita promessas, mas também não se compromete com promessas que não vai conseguir se responsabilizar, assim como a postura profissional de cada gerente diante do cliente. Mesmo que a campanha publicitária exponha o regulamento de cada campanha com uma fonte menor e dê destaque apenas para as mensagens que interessam ao

cliente, o banco toma as precauções devidas para não ser processado. Assim, os gerentes também agem para que nenhum cliente faça reclamações e não sejam prejudicados futuramente.

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

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

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

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

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

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

Para os gerentes, o banco se concentra muito mais nas transações. Cliente bom para o banco é cliente rentável. Então, de acordo com os gerentes, não importa tanto o relacionamento, o que interessa mais é o resultado da transação. Obviamente que dentro dos princípios éticos, o banco é obrigado a seguir minimamente as diretrizes e um bom relacionamento geral, na maioria das vezes, negócios rentáveis. Contudo, para os gerentes, o relacionamento do banco não se sobrepõe às estratégias para lucrar.

Os gerentes conhecem melhor o cotidiano do banco e responderam que há “morosidade” na execução das estratégias. Demoram muito para resolver problemas, desde os mais simples até os mais complexos. Problemas que poderiam ter sido resolvidos com mais rapidez dependem de burocracias e hierarquias que eles não alcançam dentro da empresa.

Os gerentes admitem que não são claros ou que omitem informações de seus clientes para alcançar as metas. Em partes, a defesa do posicionamento dos gerentes quando se comunicam é que não se pode dar todas as informações, apenas o que é interessante comercialmente, e dizem que existem “pequenas letras” nos contratos que devem ser lidas com mais atenção.

Outro ponto a ser investigado é o estabelecimento de preços para os serviços. Para este ponto, os gerentes levantaram alguns serviços específicos para discussão, mas de maneira geral disseram que as taxas e os juros de qualquer banco privado são altos demais. Mesmo assim, a instituição bancária em estudo tem preços competitivos no mercado. De todo modo, os gerentes reconhecem que o banco possui taxas que o cliente desconhece e que alguns serviços são oferecidos apenas para “bater a meta”.

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

5. CONCLUSÃO

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

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

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

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

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

Para comunicar seus serviços, as campanhas publicitárias do banco em estudo trabalham com linhas diferentes de conceituação, mas podem atentar para as mais atuais para entender como a instituição faz suas promessas e ativa o interesse de seus clientes.

O mesmo posicionamento da campanha publicitária também pode ser percebido nas palestras motivacionais oferecidas pelo banco aos seus funcionários. A palestrante incentiva que o

público bata palmas para si mesmo e para sua trajetória profissional conquistada até aquele momento. O foco no interlocutor (o “você” também presente nas campanhas publicitárias) aqui se repete mais uma vez. Outra ideia que se repete são os discursos sobre os sonhos e as aspirações profissionais.

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

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

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

Então, para que o cliente se sinta satisfeito, suas expectativas devem ser atendidas ou superadas. Caso as promessas da instituição bancária sejam feitas em desacordo com o que está sendo oferecido ou de alguma maneira não estejam alinhadas com as necessidades do seu público, provavelmente novos problemas surgirão. As entrevistas com os gerentes, baseadas no Modelo de Análise do Gap da Qualidade, elucidaram algumas das lacunas que precisam ser revistas.

REFERÊNCIAS

- Shayestehfar, R., & Yazdani, B. (2019). Bank Service Quality: A Comparison of Service Quality between BSI Branches in Isfahan and Dubai. *The TQM Journal*, 31(1), 28-51. doi: [10.1108/TQM-04-2018-0052](https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0052)
- Costa, F. J., Carvalho, D. L. T., & Pacheco, J. M. R. (2017). Efeitos de apelos de responsabilidade socioambiental e de interesse do consumidor: uma análise no setor bancário. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 179-205. doi: [10.1590/1413-2311.09716.63814](https://doi.org/10.1590/1413-2311.09716.63814)
- Gomes, M. da C., Oliveira, S. V. W. B., & Matias, A. B. (2017). Eficiência do setor bancário brasileiro no período de 2006 a 2013: bancos domésticos x bancos estrangeiros. *Nova economia*, 27(3), 641-670. doi: [10.1590/0103-6351/3057](https://doi.org/10.1590/0103-6351/3057)

- Ahmad, N., Mahmood, A., Ariza-Montes, A., Han, H., Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., & Scholz, M. (2021). Sustainable Businesses Speak to the Heart of Consumers: Looking at Sustainability with a Marketing Lens to Reap Banking Consumers' Loyalty. *Sustainability*, 13(7), 3828. doi: [10.3390/su13073828](https://doi.org/10.3390/su13073828)
- Ładyżyński, P., Żbikowski, K., & Gawrysiak, P. (2019). Direct marketing campaigns in retail banking with the use of deep learning and random forests. *Expert Systems with Applications*, 134, 28-35. doi: [10.1016/j.eswa.2019.05.020](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.05.020)
- Jong, A., Ruyter, K., Keeling, D. I., Polyakova, A., & Ringberg, T. (2021). Key trends in business-to-business services marketing strategies: Developing a practice-based research agenda. *Industrial Marketing Management*, 93, 1-9. doi: [10.1016/j.indmarman.2020.12.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.004)
- Holmlund, M., Kowalkowski, C., & Biggemann, S. (2016). Organizational behavior in innovation, marketing, and purchasing in business service contexts - An agenda for academic inquiry. *Journal of Business Research*, 69(7), 2457-2462. doi: [10.1016/j.jbusres.2016.02.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.014)
- Awan, H. M., Hayat, S., & Faiz, R. (2018). Antecedentes e consequências da imagem corporativa: Bancos convencionais e islâmicos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 418-432. doi: [10.1590/S0034-759020180407](https://doi.org/10.1590/S0034-759020180407)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (2006). Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 96-108. Recuperado de <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794/>
- Chigori, D.; Viljoen, K.; Ford, M.; & Cilliers, L. (2020). Mobile phone banking: A comparative analysis of e-service quality and customer loyalty of banking applications and Unstructured Supplementary Service Data services. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 13(1), a471. doi: [10.4102/jef.v13i1.471](https://doi.org/10.4102/jef.v13i1.471)
- Las Casas, A. L. (2000). *Marketing de Serviços*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Churchill Jr., G., & Peter, J. P. (2012). *Marketing: Criando valor para o cliente*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21-31. doi: [10.1007/s12525-015-0212-z](https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z)
- Lipovetsky, G., Gilles, A., & Serroy J. (2014). *A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Cia. das Letras.
- Umer, M.; & Razi, S. (2018). Analyzing research methodologies and publication trends in service marketing literature. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1446265. doi: [10.1080/23311975.2018.1446265](https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1446265)
- Hossain, A., Humayun, K., Chowdhury, M., Hasan, S., Shamsuzzaman, M., Fahim, A. Y., ... Khan, M. (2020). Banking service in Bangladesh: The impact of service marketing mix on purchase intention of university students. *Strategic Change*, 29(3), 363-374. doi: [10.1002/jsc.2335](https://doi.org/10.1002/jsc.2335)
- Grönroos, C. (1993). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.

- Grönroos, C. (2020). Viewpoint: service marketing research priorities: service and marketing. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 291-298. doi: [10.1108/JSM-08-2019-0306](https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0306)
- Szarucki, M., & Menet, G. (2018). Service marketing, value co-creation and customer satisfaction in the airsoft industry: case of a technology-based firm. *Business, Management and Education*, 16, 94-107. doi: [10.3846/bme.2018.2138](https://doi.org/10.3846/bme.2018.2138)
- Park, S., Zo, H., Ciganek, A. P., & Lim, G. G. (2011). Examining success factors in the adoption of digital object identifier systems. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(6), 626-636. doi: [10.1016/j.eierap.2011.05.004](https://doi.org/10.1016/j.eierap.2011.05.004)
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., Peñarroja, V., Gracia, E., & Peiró, J. M. (2015). From service quality in organisations to self-determination at home. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(10), 882-890. doi: [10.1111/jir.12190](https://doi.org/10.1111/jir.12190)
- Sriram, S., Chintagunta, P. K., & Manchanda, P. (2015). Service quality variability and termination behavior. *Management Science*, 61(11), 2739-2759. doi: [10.1287/mnsc.2014.2105](https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2105)
- Unes, B. V. J., Camioto, F. de C., & Guerreiro, É. D. R. (2019). Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. *Gestão & Produção*, 26(2), e2828. doi: [10.1590/0104-530x2828-19](https://doi.org/10.1590/0104-530x2828-19)
- Gür, O. A. (2019). Targeted and perceived service quality. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 43-49. doi: [10.5281/zenodo.3601683](https://doi.org/10.5281/zenodo.3601683)
- Dalmoro, M., & Vittorazzi, K. (2016). Trajetórias de Consumo: O Sujeito-Consumidor de Serviços Bancários na Terceira Idade. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 328-346. doi: [10.1590/1982-7849rac2016140059](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140059)
- Vyas, V., Roy, A., & Raitani, S. (2018). Do the competitors affect cross-buying decisions?. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 2-18. doi: [10.1108/IJBM-06-2016-0085](https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2016-0085)
- Marcos, A., & Antunes, A. (2018). Antecedentes da lealdade em serviços bancários. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 4(7), 3-36. Recuperado de <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA/article/view/292>.
- Yusheng, K., & Ibrahim, M. (2019). Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana. *The International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1215-1233. doi: [10.1108/IJBM-06-2018-0142](https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2018-0142)
- Dias, F. S., & Angelico, A. P. (2018). Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura. *Trends in Psychology*, 26(1), 15-30. doi: [10.9788/tp2018.1-02pt](https://doi.org/10.9788/tp2018.1-02pt)
- Whyte, G., & Bytheway, A. (2017). The V-model of service quality: an African case study. *European Journal of Marketing*, 51(5/6), 923-945. doi: [10.1108/EJM-05-2015-0270](https://doi.org/10.1108/EJM-05-2015-0270)
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Parede: Principia.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.