

PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS EM SERVIÇOS FINANCEIROS A PARTIR DA QUALIDADE PERCEBIDA: ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS DE COBRANÇA

IMPROVEMENT OF A FINANCIAL SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF PERCEIVED QUALITY: A BUSINESS CASE IN RECEIVABLE SERVICE

Maria Cannarozzo¹, Maurício Borges dos Santos²

Resumo: Este artigo apresenta uma análise crítica de um serviço financeiro de Cobrança seguida de proposição de melhorias a partir do viés da qualidade percebida pelo cliente. A representação do processo da Cobrança se deu na forma de diagrama service blueprint e a apuração da percepção da qualidade pelo cliente foi feita na forma de pesquisa junto aos clientes finais de uma instituição financeira. A principal contribuição do artigo é a demonstração dos resultados práticos de uma abordagem combinada de ferramentas de representação de processo e de levantamento da qualidade percebida. Os resultados obtidos permitiram um aumento na percepção de qualidade pelo cliente no serviço de Cobrança analisado.

Palavras Chave: Qualidade Percebida, Service blueprint, serviços financeiros

Abstract: This article represents a critical analysis of a financial service of receivables, followed by suggestions of improvements on the service from the perspective of perceived quality. The representation of the business process was made in the form of a service blueprint diagram and the collect of the perceived quality of the customer was made with a survey applied to the customers of financial institution, based on the Bankserv model. The greatest contribution of this article relies on bringing to light tangible results of the combined use of process representation tools, such as service blueprint, and analysis of perceived quality by the customer. The final results allowed the studied company to improve the perception of quality with its customers.

Key words: Perceived Quality, Service blueprint, Financial Services

INTRODUÇÃO

O setor de serviços no Brasil, assim como na maioria dos países desenvolvidos, é o setor com a maior participação no PIB da economia, e aquele que mais gera empregos diretos. No ano de 2016, o setor de serviços respondeu por mais de 17 milhões de empregos formais na economia brasileira, e contribuiu com 73,3% do PIB nacional. No mesmo período, o segmento de serviços financeiros contribuiu com 8,3% (R\$ 329,44 Bilhões) do PIB nacional, além de empregar diretamente mais de 500 mil pessoas (IBGE, 2016; MT – RAIS, 2016).

Em um segmento que movimenta mais de R\$ 300 Bilhões por ano, garantir a preferência dos clientes pode gerar ganhos significativos para as empresas. Uma estratégia que tem dado certo

neste contexto é a entrega de serviços com alta qualidade percebida pelos clientes (RUDIE, WANSKEY, 1985). Diferentemente de bens de consumo, a qualidade em serviços é mais difícil de avaliar e, acima de tudo, deve focar nas percepções do cliente, em função de suas características de intangibilidade, heterogeneidade, impossibilidade de separação de produção e consumo e participação do cliente no processo. Para atender às particularidades da percepção de qualidade em serviços, vários modelos de avaliação da qualidade percebida, genéricos e específicos, foram propostos pela literatura, dentre os quais podem ser destacados SERVQUAL, BANKSERV e BSQ, entre outros. (PARASURAMAN, *et al*, 1985).

Um dos serviços financeiros em que a percepção de qualidade pelo cliente é importante é a Cobrança. Trata-se de um serviço no qual o contratante confia a uma instituição financeira a captura e gestão de pagamentos efetuados por seus clientes, e no caso de falhas no serviço prestado, não só terá problemas com o recebimento de suas receitas, como também poderá ter sérios transtornos de imagem com seus próprios clientes. Por esta razão, é especialmente importante que qualquer aprimoramento neste serviço seja orientado a partir da qualidade percebida. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo propor melhorias em um serviço financeiro de cobrança a partir da avaliação da percepção de qualidade do cliente durante o processo de entrega do serviço.

Qualidade Percebida em serviços financeiros e modelos para sua avaliação

Zeithaml (1987), afirma que a qualidade percebida pelo cliente decorre da análise geral da excelência do serviço prestado. De forma semelhante, Lewis, (1989), menciona que a qualidade percebida em serviços se verifica pelo julgamento do consumidor, porém detalha que isso se dá através da comparação de suas expectativas com a real experiência no uso do serviço. Para avaliar a qualidade percebida, algumas abordagens foram propostas na literatura, dentre as quais se destacam: SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1989), que é uma abordagem generalista sobre serviços, BANKSERV (AVKIRAN, 1994) e BSQ (NANTEL, 2000), estas duas últimas desenvolvidas especificamente para serviços bancários. Estas abordagens consistem na definição de dimensões da qualidade percebida e de atributos que impactam em cada uma das dimensões. Para avaliação da qualidade são utilizados questionários e diversas abordagens e escalas para operacionalização. É importante atentar que as dimensões que avaliam a qualidade percebida e o peso de cada uma delas pode variar de acordo com a natureza do serviço estudado (ACOSTA *et al.*, 2018; NANTEL, 2000).

SERVQUAL

Um dos instrumentos genéricos de avaliação da qualidade percebida mais conhecidos e divulgados é o SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al.*, (1988). Trata-se de uma abordagem aplicável a serviços de variadas naturezas que busca mensurar a qualidade percebida por consumidores. O instrumento final é composto por 5 dimensões da qualidade percebida avaliadas em termos de expectativa e percepção da qualidade pelo cliente, através de 22 itens. Para cada pergunta é utilizada uma escala de 7 pontos, de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente). Ao subtrair a média das respostas da expectativa da média das respostas da percepção, dentro de cada atributo e dimensão, verifica-se a percepção de qualidade está acima ou abaixo do esperado.

Este instrumento foi um dos primeiros a serem desenvolvidos, e tem como uma das suas principais vantagens o fato de ser generalista (ACOSTA et al., 2018). Entretanto, este mesmo fato pode ser uma desvantagem em algumas circunstâncias, pois existem outras abordagens desenvolvidas especificamente para determinados serviços.

BANKSERV

Utilizando o instrumento do SERVQUAL como ponto de partida, Avkiran, (1994), desenvolveu uma abordagem específica para serviços financeiros, denominada BANKSERV.

No seu estudo, Avkiran (1994) dividiu inicialmente a percepção da qualidade em 6 dimensões.

Em relação ao SERVQUAL, cabe destacar que o BANKSERV consolidou em uma única pergunta os aspectos de expectativa e percepção da qualidade, para cada item. Tal modificação decorre do fato de que a ideia de expectativa e percepção de qualidade são conceitos intimamente ligados, não sendo necessário e tão pouco desejável questioná-los de forma separada. O instrumento final de pesquisa proposto por Avkiran contou com 17 itens, avaliados individualmente, numa escala de 1 a 5, variando de “muito pior do que o esperado” a “muito melhor do que o esperado” enquadrados em 4 dimensões da qualidade (Atendimento, Credibilidade, Comunicação e Disponibilidade)

Ainda, o trabalho de Avkiran (1994) evoluiu, em relação ao SERVQUAL, ao incorporar ao instrumento de pesquisa, para cada item, um segundo questionamento sobre a importância do referido item também em escala de 1 a 5, variando de “não importante” a “muito importante”. Desta forma, a proposta de avaliação da percepção de qualidade do BANKSERV agrupa a percepção da qualidade em dimensões construídas especificamente para serviços bancários, além de, ao final, classifica-las em relação à importância para o cliente. Este último aspecto é especialmente relevante para o objetivo deste trabalho, uma vez que ao avaliar a priorização das dimensões das qualidades, facilita o trabalho de proposição de melhorias ao serviço, pois permite direcionar os esforços para as dimensões da qualidade mais relevantes.

BSQ

Similarmente a Avkiran (1994), Nantel (2000), propôs uma abordagem para avaliar a percepção da qualidade pelo cliente, levando em consideração especificamente serviços financeiros. A abordagem inicial utilizou as 10 dimensões iniciais consideradas por Parasuraman, *et. al.*, (1985), acrescidas de 5 dimensões sugeridas para incorporar aspectos de marketing, como preço e promoção. O instrumento final de avaliação da percepção da qualidade proposto por Nantel (2000) ficou constituído por 6 dimensões da qualidade, mensuradas através de 31 itens, questionados para expectativa e percepção do cliente, denominada BSQ.

O BSQ usufrui de vantagens parecidas com aquelas verificadas pelo BANKSERV, como o fato de ter sua proposta construída especificamente sobre o setor de serviços financeiros e também de questionar em uma única pergunta, para cada item, a expectativa e a percepção de qualidade. Entretanto, o BSQ, diferentemente do BANKSERV, não incorpora ao método uma avaliação da importância de cada uma das dimensões da qualidade proposta, o que torna mais complexo o trabalho posterior de sugerir melhorias a um serviço descrito, uma vez que não se saberia qual a relevância de cada uma das dimensões. Este fato pode ser contornado utilizando algum método de priorização de dimensões da qualidade proposto na literatura, mas é um elemento a ser

considerado no momento de escolha do método de avaliação da percepção da qualidade para posterior proposição de melhorias.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza aplicada, pois constitui-se da aplicação de métodos previamente desenvolvidos na literatura, em um cenário específico, e abordagem qualitativa, pois os aspectos que compõem a percepção de qualidade de um serviço pelo cliente – levantados através de questionário - são predominantemente subjetivos. Ela objetiva descrever os resultados da aplicação de um instrumento de avaliação da qualidade percebida pelo cliente em um serviço de Cobrança e propor melhorias ao mesmo, na forma de um estudo de caso. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Este artigo analisou o serviço de cobrança de uma instituição financeira de crédito cooperativa. Trata-se de uma instituição financeira que possui uma carteira de crédito de mais de R\$ 43 Bilhões e patrimônio líquido de R\$ 12 bilhões. O serviço de cobrança possui uma carteira de R\$ 5 Bilhões e gera anualmente uma receita de mais de R\$ 200 Milhões para o sistema. (SICREDI, 2017)

O trabalho é constituído das seguintes etapas: i) identificação e escolha de instrumentos de avaliação da qualidade percebida em serviços bancários; ii) mapeamento do processo de serviço de Cobrança na empresa em estudo; iii) aplicação do instrumento de avaliação da qualidade escolhido; iv) análise de resultados e proposição de melhorias.

Na primeira etapa foi realizada uma revisão teórica sobre modelos de avaliação da qualidade percebida no contexto de serviços bancários. Foi escolhido o BANKSERV como a melhor abordagem para aplicação no serviço financeiro de Cobrança dentre os considerados, analisando as principais dimensões e atributos e seu alinhamento ao contexto em estudo. A opção pelo BANKSERV se deu primariamente por dois motivos: ter sido construído considerando especificamente serviços financeiros, e principalmente por incorporar um mecanismo de ponderação de importância entre as dimensões avaliadas.

Na segunda etapa, foram identificadas as etapas e os envolvidos na prestação do serviço de Cobrança, incluindo o cliente, culminando com o desenho do serviço em formato de *service blueprint*. Através de entrevistas com 4 agentes envolvidos no processo: cliente beneficiário, cliente pagador, gerente de negócio e assessor de negócio. Foram entrevistadas duas pessoas para cada agente, totalizando 8 entrevistas. Os atores escolhidos foram estes, pois os 3 primeiros participam diretamente do processo, e o 4º é responsável pelo desempenho geral do serviço ponta-a-ponta.

Na terceira etapa, foi aplicado o instrumento de avaliação da percepção de qualidade em clientes do serviço em estudo. Primeiramente, foi construído o instrumento a partir do modelo identificado na literatura (BANKSERV) e adaptado ao serviço de cobrança. O instrumento elaborado foi então aplicado a 92 respondentes, sendo 1 cliente por cooperativa pertencente à organização foco do estudo, cobrindo assim a totalidade de cooperativas pertencentes à organização. Os respondentes são os principais clientes finais do serviço financeiro de cobrança, indicados pelas cooperativas que compõem a organização. A escolha dos clientes foi orientada pela importância para a instituição financeira em termos de retorno financeiro.

O instrumento teve como objetivo avaliar a percepção de qualidade e importância de cada atributo relacionado às etapas do processo, do ponto de vista dos clientes, a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A Aplicação do instrumento foi realizada a partir do envio do questionário por e-mail, durante o período de março e abril de 2018.

Na quarta etapa, após coletadas as respostas dos questionários, as mesmas foram tabuladas em planilha Excel para análise estatística na última etapa da pesquisa. Primeiramente, foram analisadas as médias e desvio padrão da percepção em cada atributo e dimensão. Logo, foi construído um gráfico de barras para mostrar os atributos de melhor e pior percepção de qualidade por parte dos clientes. A partir dos resultados obtidos, foram propostas melhorias no serviço de Cobrança, principalmente, nos atributos de menor percepção de qualidade e maior importância para os clientes.

RESULTADOS

Mapa do processo de cobrança

Após realizada a revisão de literatura e as entrevistas com os atores do serviço, foi conduzido o trabalho de campo que resultou na construção do diagrama de service blueprint do produto cobrança, conforme figura 1.

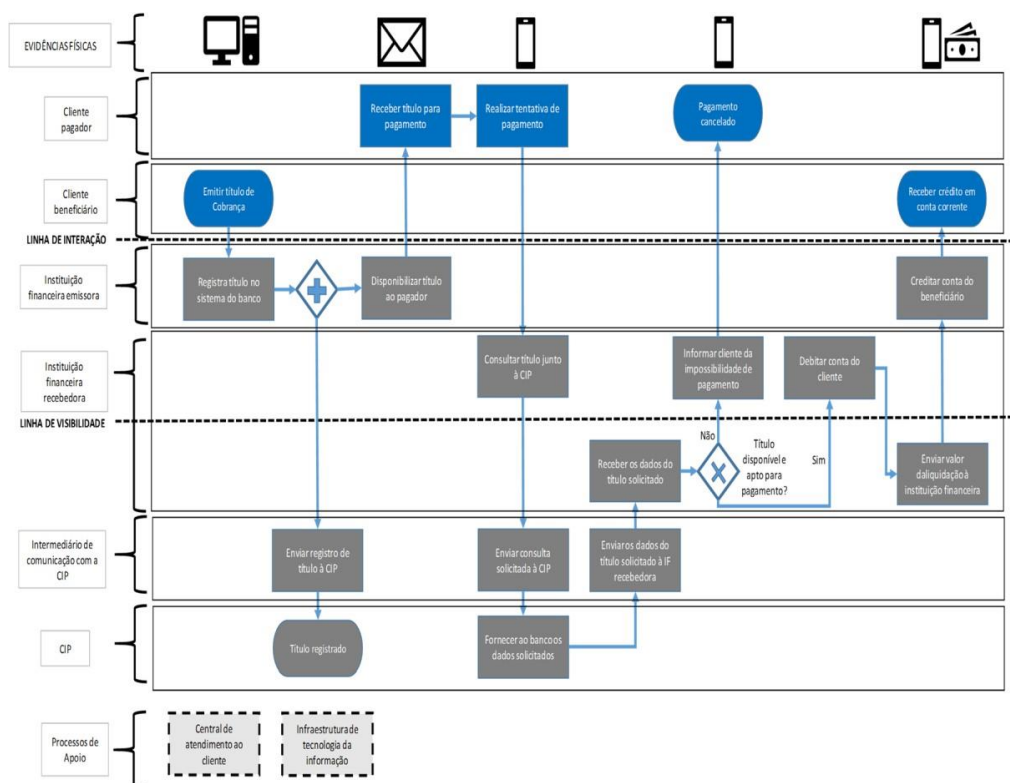


Figura 1 – Diagrama Service Blueprint da Cobrança

Ao final do trabalho de mapeamento, o serviço representado envolveu 6 atores: cliente pagador, cliente beneficiário, instituição financeira emissora, instituição financeira recebedora, intermediário de comunicação com a CIP (Câmara Interbancária de Pagamentos) e a própria CIP. Para adequar a representação à realidade do serviço de Cobrança, foi necessário incluir dois atores clientes, pois existe o beneficiário, que é quem contrata efetivamente o produto junto à instituição emissora, e o cliente pagador, que é o cliente do beneficiário, e a quem se destina o título de Cobrança emitido. Instituição financeira recebedora, como sinalizado, é a instituição responsável pela emissão do título e disponibilização ao mercado, enquanto que a instituição financeira recebedora é aquela que acolhe a liquidação do pagador do título e faz o repasse do valor liquidado à instituição financeira emissora, para que esta por sua vez credite o valor liquidado ao beneficiário. É importante destacar que a instituição financeira emissora e recebedora podem eventualmente serem a mesma, no caso de o pagador realizar o pagamento na mesma instituição financeira do beneficiário. Há também o intermediário de comunicação com a CIP, que é um parceiro da instituição financeira emissora estudada, e que é responsável pelo tratamento, envio e

recebimento de informações junto à CIP, e por fim a própria CIP, responsável por centralizar a informação de todos os títulos emitidos pelo mercado financeiro.

Também é importante destacar uma característica peculiar deste serviço: o fato de não haver interação humana entre cliente e prestador do serviço. Tal fato impacta diretamente na percepção da qualidade pelo cliente, influenciando quais as dimensões e atributos são mais relevantes na visão dele.

Avaliação da Percepção de Qualidade pelo cliente

O questionário final construído a partir do BANKSERV ajustado foi enviado a 92 clientes, indicados pelos assessores de negócio de cada uma das cooperativas da instituição financeira. O perfil dos respondentes escolhidos pelos assessores de negócio é composto por pessoas jurídicas, com receita anual média entre R\$ 2 e R\$ 50 milhões. Ao final desta etapa, 78 respondentes retornaram a pesquisa, representando 84,7% do universo da amostra inicial.

A partir do cruzamento das respostas de cada atributo com as respectivas dimensões a que pertencem, foram obtidos os resultados demonstrados na tabela 1. Estão destacados em negrito as dimensões com a maior percepção e maior importância.

Tabela 1 – Percepção e Importância da Qualidade

	Percepção		Importância	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Atendimento	3,05	0,67	2,69	0,92
Credibilidade	3,03	0,20	3,80	1,07
Comunicação	2,75	0,42	3,28	0,69
Disponibilidade	2,57	0,45	4,31	0,23

Destaca-se o fato de que a dimensão com a maior importância na visão do cliente é justamente aquela com a pior percepção entre as 4 existentes. Tal fato evidencia um cenário indesejável na

realidade da organização, entretanto também revela uma oportunidade de melhoria muito interessante, pois justamente a dimensão que possui a maior evolução potencial de qualidade percebida é aquela que o cliente considera mais importante para a qualidade.

Outra análise oportuna é agrupar os atributos da qualidade em uma matriz IPA, de importância *versus* percepção da qualidade, uma vez que ambas foram avaliadas utilizando a mesma escala (figura 2). Circulado em vermelho está o quadrante de baixa percepção e alta importância, aquele que deve ser priorizado em ações de melhoria.



Figura 2 - Matriz IPA - Importância da Qualidade *versus* Percepção da Qualidade

A partir das análises acima, pode-se concluir que a dimensão da qualidade mais relevante para os clientes do serviço de Cobrança é a “Disponibilidade”, e que o atributo que possui a menor qualidade percebida pelo cliente é a “Disponibilidade de acesso aos canais” (11), que pertence a dimensão supracitada. Outros dois atributos que merecem atenção especial são “Reação à problemas” (15) e “Gestão da expectativa” (13). Apesar de pertencerem a outras dimensões da qualidade (Credibilidade e Comunicação, respectivamente), individualmente são itens onde há uma lacuna significativa entre a importância dada pelo cliente e a percepção dele em relação ao serviço prestado. Também cabe destacar o atributo Agilidade no Atendimento (2), que possui percepção de qualidade relativamente baixa e importância alta.

PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Considerando os resultados da avaliação de percepção da qualidade, optou-se por priorizar ações que melhorassem os atributos Disponibilidade de acesso aos canais (11) Gestão da Expectativa (13), Agilidade no Atendimento (2) E Reação a Problemas (15). Os atributos Reconhecimento de Erros (8) e Preocupação (5), ainda que tivessem percepção de qualidade com avaliação pior, mais

Artículo No. 02. No. 9, Vol. V, Año 5, 2019. Revista de divulgación y tecnología de la Red Internacional de Investigadores de Ingeniería Industrial <REDI4>

baixa foram priorizadas por possuírem baixa importância em relação aos atributos 2 e 15. Desta forma esta escolha também implica que as melhorias, se bem-sucedidas, impactarão positivamente as 4 dimensões consideradas.

Em relação ao atributo 11 – “Disponibilidade de acesso aos canais” (ausências de interrupções)”, foi identificado em conversas com a equipe de infraestrutura – que é uma área que participa de um dos processos de apoio mapeados - que o maior causador das indisponibilidades dos canais de acessos da Organização é a existência de um fornecedor externo intermediando a comunicação com a CIP. Verificou-se também que as maiores instituições financeiras não possuem um intermediário envolvido na comunicação com a CIP. Desta forma, a principal melhoria proposta, que pode impactar diretamente a percepção de qualidade na disponibilidade de acesso aos canais, seria o desenvolvimento de uma solução interna de comunicação com a CIP em detrimento do serviço fornecido por fornecedor. Supõe-se também que tal melhoria impactaria positivamente a percepção de qualidade nos

atributos gestão da expectativa (13), agilidade (2) e reação a problemas (15), pois com a redução no número de interrupções de serviço, seria possível diminuir o tempo de resposta aos chamados dos clientes, melhorando a prontidão no atendimento (atributo 2), tornando mais fácil a gestão de expectativa de atendimento aos clientes (atributo 13) e permitindo também melhora na habilidade de solução de problemas (atributo 15).

Esta melhoria foi indicada para a área de negócios da Cobrança da empresa, que a considerou interessante e solicitou que fosse realizado estudo para levantamento de custos da nova solução e posterior análise de viabilidade.

Uma segunda melhoria proposta foi o a construção de alertas de monitoramento automático da comunicação com a CIP, como tempo de reposta de consultas e percentual de utilização de *links* de comunicação. Tais ações permitirão que a organização consiga, antes mesmo de uma indisponibilidade atingir o cliente, verificar uma eventual degradação do processo de comunicação com a CIP, possibilitando agir proativamente e reduzindo o número total de indisponibilidade, além de preparar a equipe de atendimento para uma indisponibilidade iminente.

Adicionalmente, foi proposto um novo diagrama de *service blueprint* com as adequações identificadas.

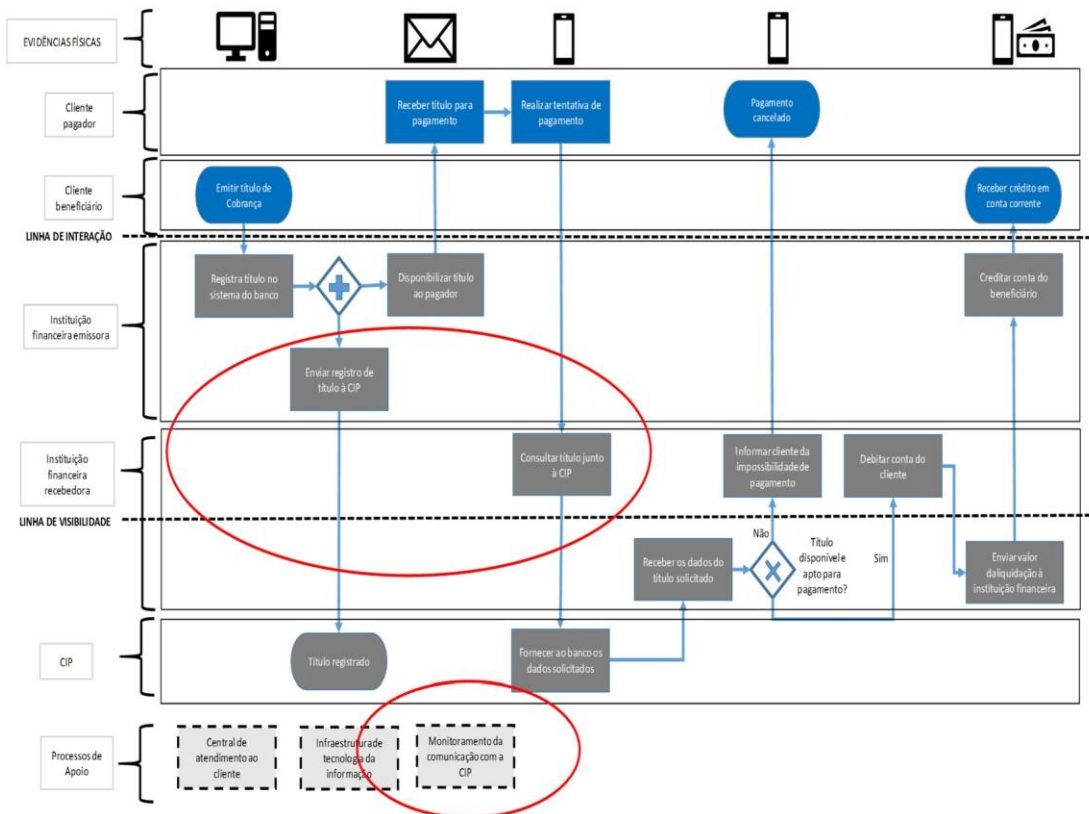


Figura 3 – Digrama Service Blueprint Da Cobrança Com Melhorias Propostas

A principal diferença entre o processo atual e o proposto é a inexistência de um intermediário de comunicação com a CIP. Esta alteração levou a internalização de algumas atividades e a eliminação de outras (região destacada em vermelho), e espera-se que ela permita atingir os impactos positivos anteriormente citados. Outra diferença importante é a criação de um processo de apoio de Monitoramento de comunicação com a CIP (também circulada), conforme o segundo conjunto de melhorias propostas.

CONCLUSÕES

Este artigo se propôs a aprimorar um serviço financeiro de Cobrança a partir da ótica da qualidade percebida pelo cliente. Para tal foi necessário, além da definição de um modelo para avaliação da percepção de qualidade, o uso de ferramentas de mapeamento de processo, como o *service blueprint*, para que se pudesse identificar quais as etapas da prestação de serviço poderiam ser melhoradas.

De forma geral, o trabalho atingiu seu principal objetivo de propor melhorias. As melhorias identificadas tendem a tornar o serviço mais robusto e permitir ganhos comerciais para a Organização, e a comprovação destes ganhos deverá estimular o uso de abordagens parecidas para melhorar outros serviços financeiros da mesma empresa.

É importante também destacar algumas limitações do estudo conduzido. O modelo de avaliação da qualidade percebida utilizado como base (BANKSERV) se mostrou útil por já incluir um mecanismo de ponderação de importância entre os atributos e dimensões de qualidade. Todavia, para trabalhos com objetivos similares a este, pode ser avaliada a possibilidade de uso de instrumentos individuais de levantamento de percepção da qualidade e ponderação de importância, de forma combinada. Esta alternativa aumentaria a quantidade de ferramentas disponíveis na literatura para emprego na análise da qualidade percebida. Outro ponto importante a destacar é a data do modelo utilizado. O BANKSERV não é um instrumento recente de mensuração da qualidade percebida pelo cliente e pode estar desatualizado. Este problema foi suavizado ao adaptá-lo para o uso neste trabalho e no serviço de Cobrança, entretanto o emprego de ferramentas mais recentes como ponto de partida para a análise da qualidade percebida poderá obter resultados mais robustos.

A abordagem usada neste trabalho de integrar a análise de processo com a qualidade percebida para identificar melhorias no serviço, pode ser reaplicada em outros estudos de serviços, bancários ou não. Inclusive, a abordagem pode ser reproduzida utilizando instrumentos diferentes de levantamento da qualidade percebida facilitando sua adaptação para outros cenários de serviços, sejam eles mais generalistas ou específicos

Por fim, é desejável que após a implantação das melhorias identificadas seja novamente aplicado o instrumento de avaliação da qualidade percebida. O resultado desta aplicação permitirá a mensuração do real benefício trazido pelas melhorias, bem como comprovar se de fato elas impactarão na percepção de qualidade dentro dos atributos priorizados no estudo.

REFERÊNCIAS

Acosta, A. M.; Pulido, H. G.; Araque, D. D.; Regnault, M. D.; Tinoco, M. A. C. Gestión de la Calidad: Una herramienta para la sostenibilidad organizacional. Universidad de Carabobo, Valencia. pp. 138. 2018.

Association of Business Process Management Professionals ABPMP. CBOK, Vol. 3.0, cap 3- 5, 2013.

Avkiran, N. K. (1994). Developing an Instrument to Measure Service Quality in Branch banking. International Journal of Bank Marketing, Vol. 12, No. 6, p. 10-18.

Febraban, (2007). Relatório Social 2006/2007. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/> Acessado em 30 Set. 2017.

Flieb, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. Journal of Business Research, Vol. 57, p. 392-404.

Gerhard, T. E.; Silveira, D. T. (2009). Métodos de Pesquisa - coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS.

Gersch, M.; Hewing, M.; Schöler, B. (2011). Business Process Blueprinting – an enhanced view

Artículo No. 02. No. 9, Vol. V, Año 5, 2019. Revista de divulgación y tecnología de la Red Internacional de Investigadores de Ingeniería Industrial <REDI4>

on process performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 5, p. 732- 747.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). *Indicadores IBGE 2016*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> Acessado em 30 Set. 2017.

Lewis, B. R. (1989). Quality in the service sector: a review. *International Journal of Bank*, Vol. 7, No. 5, p. 4-12.

MT – Ministério do Trabalho. PDET - Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho (2016). *Relação Anual de Informações Sociais 2016*. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default> Acessado em 30 Set. 2017.

Nantel, K. B. J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 2 p. 84-91.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). Servqual: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40.

Patrício, L; Fisk, P. R.; Cunha, F. J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, Volume 10, No. 4, p. 318- 334.

Ribeiro, J. L.; Machado, C. O.; Tinoco, M. A. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários, *Gestão da Produção*, Vol 17, No 4, p. 775-790.

Rudie, M. J.; Wanskey, H. B. (1985). “The Merrill Lynch Program” in Services Marketing in a Changing Environment, *American Marketing Association*.

Santos, L. C.; Varvakis, G. (2001) Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação. *Produto e Produção*, Vol. 5, No. 3, p. 01-16.

Sicredi (2017). *Relatório de Anual de Sustentabilidade*. p. 014-15.

Tinoco, M. A. (2011). Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços. Tese de Doutorado, *Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Zeithaml, V. A. (1987). Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value. *Marketing Science Institute*, p. 87-101.