

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
ONLINE. PROPOSTA DE UM MÉTODO A APLICAR
AO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Ariana Heleno Marques dos Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof. Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido**

2012

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
ONLINE. PROPOSTA DE UM MÉTODO A
APLICAR AO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Ariana Heleno Marques dos Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof. Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido**

2012

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS ONLINE. PROPOSTA DE UM MÉTODO A APLICAR AO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

.....

(Ariana Heleno Marques dos Santos)

Copyright 2012, Ariana Santos

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

ÍNDICE GERAL

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE ABREVIATURAS	9
AGRADECIMENTOS	11
RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
Capítulo 1 - INTRODUÇÃO	14
1.1. O contexto da investigação	14
1.2. Objetivos da investigação.....	18
1.3. Estrutura do trabalho.....	19
Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. O comércio eletrónico	19
2.1.1. Evolução do comércio eletrónico	21
2.1.2. Tipos de comércio eletrónico.....	22
2.1.3. Vantagens e desvantagens do comércio eletrónico	23
2.2. Internet Banking.....	25
2.3. Qualidade: conceito e evolução	27
2.3.1. Qualidade e Internet	28
2.3.2. Importância da avaliação da qualidade dos serviços via Internet.....	29
2.4. Modelos de avaliação da qualidade dos serviços.....	29
2.4.1. O modelo SERVQUAL.....	31
2.4.2. O modelo de Kano.....	36
2.4.3. O método QFD	41
2.5. Análise crítica dos estudos já elaborados sobre a temática.....	47
2.6. Integração dos modelos SERVQUAL, Kano e QFD.....	56

Capítulo 3 - PROPOSTA DE UM MODELO PARA AVALIAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE INTERNET BANKING	59
3.1. Proposições de pesquisa	59
3.2. Proposta metodológica	62
Capítulo 4 - CONCLUSÃO	69
4.1. Conclusão	69
4.2. Limitações do estudo	71
4.3. Sugestões para futuras investigações.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Percepção da Qualidade Total	28
Figura 2.2 - Modelo SERVQUAL	32
Figura 2.3 - Modelo de Kano	37
Figura 2.4 - Questionário de Kano	38
Figura 2.5 - Casa da Qualidade	42
Figura 2.6 - Uma proposta de integração do modelo de Kano, SERVQUAL e QFD.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Estudos sobre a qualidade dos serviços Web de Bancos	15
Tabela 1.2 - Estudos sobre a integração do SERVQUAL, Kano e QFD	16
Tabela 2.1 - Dimensões da Qualidade	33
Tabela 2.2 - Tabela de Avaliação de Kano.....	39
Tabela 2.3 - Dimensões adicionadas no modelo de avaliação.....	49
Tabela 2.4 - Resumo das críticas mencionadas nesta secção	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Vantagens dos modelos/métodos SERVQUAL, Kano e QFD	45
Quadro 2.2 - Desvantagens dos modelos/métodos SERVQUAL, Kano e QFD ...	46

LISTA DE ABREVIATURAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
B2A	Business-to-Administration
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
C2A	Consumer-to-Administration
CDs	Compact Discs
E-BANKING	Electronic Banking
E-BUSINESS	Electronic Business
E-COMMERCE	Electronic Commerce
EDI	Electronic Data Interchange
E-DISTRIBUTION	Electronic Distribution
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFT	Electronic Funds Transfer
E-GOVERNMENT	Electronic Government
E-MAIL	Electronic Mail
E-MARKETPLACE	Electronic Marketplace
E-PROCUREMENT	Electronic Procurement
E-RECS-QUAL	Recovery Electronic Service Quality Measurement
E-S-QUAL	Electronic Service Quality Measurement
FTP	File Transfer Protocol
IRC	Internet Relay Chat
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
PMEs	Pequenas e Médias Empresas

QFD	Quality Function Deployment
SERVPERF	Service Performance Measurement
SERVQUAL	Service Quality Measurement
TAM	Technology Acceptance Model
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management
URL	Uniform Resource Locator
WEBQUAL	Website Quality Measurement

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar os meus sinceros e merecidos agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse possível, nomeadamente:

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cândido, pelo apoio, conselhos e disponibilidade que sempre demonstrou no decorrer deste trabalho.

Aos meus colegas do curso de mestrado, especialmente à Carina, à Sofia e à Suzete pelo convívio, amizade e troca de experiências e conhecimentos.

Por fim, à minha família, particularmente aos meus pais e à minha irmã pelo apoio e incentivo constante para a conclusão deste trabalho.

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

O número de utilizadores do serviço de *Internet Banking* tem vindo a crescer em Portugal. A qualidade na prestação de serviços é um fator muito importante para a sobrevivência e sucesso das empresas. Por estes motivos, os Bancos têm aumentado a sua preocupação com a qualidade da informação e dos serviços disponibilizados nos seus *websites*. Níveis elevados de qualidade garantem resultados positivos, diferenciação entre as Instituições Bancárias, satisfação e fidelização dos clientes. A presente dissertação propõe-se desenvolver uma metodologia para avaliar a qualidade do serviço de *E-banking* de um qualquer tipo de Banco, integrando o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano e o método *Quality Function Deployment* (QFD), num único modelo. O principal objetivo foi apresentar um modelo de integração que contribuísse para um melhor entendimento da “voz do cliente” e para uma melhoria das *performances* dos Bancos. Para ajudar a desenvolver o modelo integrado, foi realizada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos deste tema e uma análise crítica dos estudos já elaborados sobre esta temática. A metodologia aqui proposta sugere uma alteração na ordem de aplicação dos modelos SERVQUAL e Kano. Propõe aplicar, em primeiro lugar, o modelo de Kano, em vez do SERVQUAL, para identificar as expectativas dos clientes. Depois, propõe avaliar as perceções dos clientes através do SERVQUAL mas, com modificações na sua estrutura básica. Por fim, a construção da “Casa da Qualidade” é determinante para saber quais os aspetos que devem ser melhorados no serviço de *Internet Banking*.

Palavras-chave: *Internet Banking*, Qualidade de Serviço, SERVQUAL, Modelo de Kano, QFD

ABSTRACT

The number of users of Internet Banking service has been growing in Portugal. The quality in service delivery is a very important factor for the survival and success of firms. For these reasons, banks have increased their concern about the quality of information and services available on their websites. High quality levels assure positive results, differentiation between the Banking Institutions, customer satisfaction and loyalty. The present study proposes a methodology for assessing e-banking service quality in any bank type, integrating SERVQUAL, Kano's model and Quality Function Deployment (QFD) into a single model. The main objective is to present a model of integration that can contribute to better understanding the "voice of the customer" and to improve banks' performances. To help develop the integrated model, a literature review on the key concepts and models, and a critical analysis of existing integrative models were both conducted. The methodology proposed here suggests a change in the order of application of SERVQUAL and Kano models. First, the Kano model is applied instead of SERVQUAL to identify customer expectations. Then, the customer perceptions are evaluated through SERVQUAL, but with modifications in their basic structure. Finally, the construction of the "House of Quality" is determinant to know which aspects that should be improved in the Internet Banking service.

Keywords: Internet Banking, Service Quality, SERVQUAL, kano's Model, QFD

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1. O contexto da investigação

O progresso das tecnologias de informação e a profunda disseminação da Internet, que ocorreram nos últimos anos, levaram a um conjunto de mudanças na sociedade. O uso das tecnologias de informação e comunicação não tem parado de crescer. Elas estão constantemente presentes na vida quotidiana, pois existe cada vez mais pessoas a lidarem com as mesmas, quer em casa, quer na escola/universidade ou no trabalho.

A Internet é uma das principais tecnologias, senão mesmo a principal, para a disseminação da informação e comunicação. Em Portugal, tem aumentado progressivamente o número de utilizadores da Internet, como fonte de informação e como forma de fazer negócio, quer a nível individual quer empresarial (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004).

Para as empresas, a Internet constitui uma poderosa ferramenta de marketing nas duas vertentes: como canal de distribuição e como meio de comunicação (Brochand, Lendrevie, Rodrigues, Dionísio, 1999). Num ambiente cada vez mais concorrencial devido à globalização e com o aumento do número de utilizadores, a Internet, nomeadamente o *website* de cada empresa, desempenha um papel fundamental, tanto na ótica do cliente como na das empresas, na relação com os seus mercados. Pode-se dizer que um *website* é o cartão de visita de uma empresa e deverá incentivar os utilizadores a visitá-lo (Brochand *et al.*, 1999).

Trata-se de um lugar onde as empresas dão a conhecer aos consumidores os seus produtos e serviços, de forma mais completa do que os *media* tradicionais, além de darem a possibilidade de efetuar compras ou encomendas.

O setor bancário, à semelhança de qualquer outro setor, tem vindo a acompanhar estas tendências inovadoras. O *Internet Banking* ou Banco Virtual tornou-se uma componente importante do negócio bancário. Muitas pessoas têm trocado a agência física por transações via Internet. Como tal, a preocupação com a qualidade da informação e dos

serviços disponibilizados nos *websites* tem aumentado. A explosão da Internet levou muitas empresas a possuir, simplesmente, um *site* na *Web*, em vez de desenvolver um modelo de negócio de comércio eletrônico apropriado. Assim, o nível de qualidade dos serviços tornou-se um fator cada vez mais importante para o sucesso e sobrevivência do setor bancário (Nadiri, Kandampully e Hussain, 2009). É importante atingir níveis de qualidade que garantam a obtenção de resultados positivos, a diferenciação entre as diversas Instituições Bancárias, a satisfação dos clientes e a sua fidelidade.

É neste sentido que estudar um método para medir a qualidade dos serviços bancários via Internet assume especial relevância e constitui, assim, o objetivo primordial deste trabalho. Este assunto já foi objeto de reflexão para alguns investigadores. Alguns estudos já realizados comprovam-no (ver tabela 1.1).

Tabela 1.1 - Estudos sobre a qualidade dos serviços Web de Bancos

ESTUDO	OBJETIVO DO ESTUDO	MODELO UTILIZADO
Akinci, Atilgan-Inan e Aksoy (2010)	Medir a qualidade dos serviços <i>Web</i> de 13 Bancos na Turquia.	E-S-Qual e E-RecS-Qual
Khurana (2009)	Identificar as preferências dos clientes no <i>e-banking</i> e analisar as dimensões da qualidade que mais afetam a satisfação dos clientes no <i>Internet Banking</i> num dos Distritos da Índia.	SERVQUAL 5 dimensões (2 do modelo original) 21 itens
Santouridis, Trivellas e Reklitis (2009)	Investigar a qualidade dos serviços de Internet dos Bancos gregos.	SERVQUAL 6 dimensões (4 do modelo original) 23 itens
Liao e Cheung (2008)	Identificar os atributos que a qualidade do serviço <i>online</i> dos Bancos deve possuir para que os clientes optem pelas transações via Internet.	SERVQUAL e TAM (Technology Acceptance Model)
Loonam e O'Loughlin (2008)	Explorar a qualidade dos serviços <i>Web</i> através da observação das percepções dos clientes de Bancos irlandeses.	Estudo de observação do comportamento <i>online</i> dos clientes e a sua percepção quanto à qualidade do serviço
Yu (2008)	Avalia a qualidade dos serviços bancários, baseados na <i>Web</i> , em Taiwan.	SERVQUAL 6 dimensões (3 do modelo original) 20 itens
Castillo, M. e V. (2007)	Medir a qualidade dos serviços bancários via Internet na cidade de Arica.	SERVQUAL 7 dimensões (4 do modelo original) 29 itens
Jayawardhena (2004)	Desenvolver e aplicar um modelo para mensurar a qualidade dos serviços de <i>Internet Banking</i> .	SERVQUAL 6 dimensões (4 do modelo original) 26 itens

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

A maioria dos estudos da tabela 1.1 utiliza o modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988, 1991) para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas Instituições Bancárias em ambientes *Web*. O presente trabalho tenta mostrar um método alternativo, integrando três modelos de avaliação da qualidade dos serviços, sendo eles, o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano (Kano, Seraku, Takahashi e Tsuji, 1984) e o método *Quality Function Deployment* (Akao, 1972), num só modelo, de forma a contribuir para a maximização da qualidade dos serviços da banca *online*. A escolha do tema surgiu após uma pesquisa documental exaustiva, em que não encontrei nenhum estudo que combinasse os três modelos para efeitos de medir a qualidade dos serviços de *Internet Banking*.

Contudo, a integração dos referidos modelos já foi estudada por vários autores (ver tabela 1.2).

Tabela 1.2 - Estudos sobre a integração do SERVQUAL, Kano e QFD

ESTUDO	SETOR DE ATIVIDADE	MÉTODO UTILIZADO
Ardhiyani e Singgih (2010)	Serviço postal na Indonésia	SERVQUAL e kano num único questionário, seguido da aplicação do QFD
Hutahaeen (2009)	Agência de viagens em Jakarta, Indonésia	SERVQUAL, seguido da matriz importância-desempenho, depois o modelo de Kano e por fim, o QFD
Yesilada e Yurdakul (2009)	Hospital universitário em Izmir, Turquia	SERVQUAL e kano num único questionário, seguido da aplicação do QFD
Hsu, Chang, Wang e Lin (2007)	Telecomunicações móveis em Taiwan	Modelo de Kano integrado no QFD
Pawitra e Tan (2003), Tan e Pawitra (2001)	Singapura como destino turístico	SERVQUAL e kano num único questionário, seguido da aplicação do QFD

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

O estudo de Ardhiyani e Singgih (2010) tinha como objetivo identificar aspetos que deveriam ser melhorados na empresa *PT Pos Indonesia*, de modo a alcançar uma melhor qualidade dos serviços prestados. Segundo os autores, conhecer o grau de satisfação dos clientes (SERVQUAL) já não é suficiente para uma empresa, uma vez que o grau de satisfação dos clientes deve ser distinguido em categorias (modelo de Kano). Depois, é através do método QFD que se sabe quais os aspetos que devem ser

melhorados. Assim, torna-se necessário integrar os três modelos para compreender muito bem o comportamento do consumidor. Os resultados demonstraram que vários aspectos deveriam ser melhorados pela gestão da *PT Pos Indonesia*.

Um outro estudo aplica a integração dos três modelos a uma agência de viagens em Jakarta (Hutahaean, 2009). O objetivo do estudo era medir o nível de satisfação do cliente e verificar se existiam lacunas entre as expectativas do cliente e a percepção que os mesmos tinham do serviço prestado, a fim de introduzir melhorias na qualidade do serviço. A integração dos modelos permitiu identificar atributos que precisam de ser melhorados, tais como facilidade em fazer uma reclamação, dar seguimento e resposta rápida a uma reclamação e segurança na obtenção de bilhetes.

O setor da saúde também foi avaliado a partir da integração do SERVQUAL, do modelo de Kano e do método QFD. Yesilada e Yurdakul (2009) estudaram as percepções da qualidade do serviço prestado aos pacientes de hospitais universitários. O estudo serviu também para conhecer os fatores que mais contribuem para essas percepções e como é que a “voz do utente” pode ser implementada na conceção do serviço. Os resultados do estudo mostraram que o profissionalismo dos médicos é um fator chave na melhoria da qualidade dos serviços de saúde, seguido do número de pacientes por cada médico, do número de pessoal e do número de médicos a prestar os serviços de saúde e, por fim, a publicação de informações sobre o serviço prestado ou sobre doenças comuns.

A integração do modelo de Kano e QFD foi aplicada também ao setor das telecomunicações móveis. Hsu, Chang, Wang e Lin (2007) avaliaram a qualidade do serviço de telemóveis de várias marcas em Taiwan. O resultado apresenta várias características técnicas importantes e outras menos importantes para as necessidades dos clientes, bem como os atributos valorizados pelos clientes. Mais uma vez, a integração dos modelos mostrou ser útil para avaliar a qualidade de serviços, acelerar o desenvolvimento de serviços inovadores, analisar e definir prioridades nas estratégias das organizações e aumentar a satisfação do cliente.

Pawitra e Tan (2003) estudaram a integração dos três modelos com o objetivo de avaliar a imagem de Singapura como destino turístico. O estudo permitiu identificar os pontos fortes e fracos de Singapura como local turístico e definir estratégias de mudança para aquele país. Estes mesmos autores, estudaram a integração do SERVQUAL, do modelo

de Kano e do QFD com o objetivo de ajudar as empresas a avaliar a satisfação do cliente, a superar os seus pontos fracos e a desenvolver, de forma rápida, serviços inovadores, através da identificação de atributos atrativos e a sua incorporação em futuros serviços (Tan e Pawitra, 2001).

Porém, os modelos e a forma de os integrar devem ser adaptados a cada setor. Este trabalho centra-se nos serviços prestados pelos Bancos via Internet que, como supracitado, após uma pesquisa exaustiva na base de dados científica *online* “B-On” não encontrei nenhum estudo que combinasse os três modelos com a finalidade de avaliar a qualidade dos serviços bancários *online*. O trabalho tem por base diversos estudos sobre a qualidade dos serviços tradicionais e também *online*.

Face ao apresentado, a questão que norteia esta tese é a seguinte: como avaliar a qualidade dos serviços bancários via Internet, integrando o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano e o método QFD?

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo principal deste trabalho é estudar e apresentar um método para avaliar a qualidade dos serviços bancários via Internet, contribuindo, assim, para a melhoria das *performances* das Instituições Bancárias. Como serviços bancários *online* será considerada a prestação de informações sobre produtos e serviços bancários e a possibilidade de realização de operações bancárias por parte dos clientes.

Para atingir o objetivo acima referido, irá ser utilizado o modelo SERVQUAL, fazendo as adaptações necessárias para poder ser aplicado ao setor bancário, integrando-o no modelo de Kano e no método QFD, cuja finalidade é permitir medir a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Assim, o método a propor para avaliar a qualidade dos serviços bancários *online* terá que integrar os três modelos/métodos supramencionados.

1.3. Estrutura do trabalho

A dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução, que inclui o contexto, os objetivos da investigação e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura. Nele, são abordados os principais conceitos relacionados com a avaliação da qualidade dos serviços de *Internet Banking*, com base na leitura, análise e interpretação de artigos científicos, livros, entre outros. Além disso, será feita uma análise crítica dos estudos realizados sobre o tema do trabalho e também será explicado como será feita a integração dos modelos/métodos SERVQUAL, Kano e QFD num único modelo.

O terceiro capítulo apresenta uma proposta de um modelo para medir a qualidade dos serviços bancários *online*, integrando os três referidos modelos. Este novo instrumento será elaborado com base na informação recolhida no capítulo anterior.

Por fim, o quarto capítulo menciona a conclusão, as limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo é apresentada a revisão da literatura. O capítulo está estruturado em seis partes: comércio eletrónico, *Internet Banking*, qualidade, modelos/métodos de avaliação da qualidade dos serviços (SERVQUAL, Kano e QFD), análise crítica aos estudos já elaborados sobre o tema central e será explicada como será feita a integração dos três modelos/métodos referidos num só modelo.

2.1. O comércio eletrónico

Comércio eletrónico ou *e-commerce* ou ainda comércio virtual são expressões muito utilizadas na sociedade contemporânea e têm vindo a modificar a forma como as pessoas orientam as suas vidas, tanto pessoal como profissional.

Relativamente à atividade comercial, a Internet tem vindo a alterar as formas de relacionamento entre compradores e vendedores, oferecendo novos modelos de compra, de venda e de fornecimento de serviços aos clientes, distintos dos modelos tradicionais (ANACOM, 2004a). Apesar do comércio eletrónico ter surgido no início da década de 70, foi com a Internet, mais concretamente com a *World Wide Web* ou simplesmente *Web*, cujo lançamento remonta a 1991, que o comércio eletrónico teve um grande desenvolvimento, tornando-se num dos mais importantes pilares da revolução digital com que a sociedade atual se depara (ANACOM, 2004a).

Existem várias definições de comércio eletrónico, umas mais abrangentes do que outras. Uma definição muito simplista poderia resumi-lo ao ato de efetuar negócios por via eletrónica. Segundo a ANACOM (2004a) e de uma forma um pouco mais elaborada, comércio eletrónico poderia ser também definido como a realização de transações de bens e serviços através de computadores, sendo que o pagamento e/ou a entrega dos produtos transacionados não são, necessariamente, efetuados por via eletrónica. Assim, podem identificar-se dois tipos de atividades dentro do comércio eletrónico (ANACOM, 2004a):

- Direta. No comércio eletrónico direto, o pagamento e a entrega dos bens e serviços encomendados são, também, realizados *online*;
- Indireta. No comércio eletrónico indireto, a encomenda dos bens e serviços é feita eletronicamente, mas devido à natureza dos mesmos, a sua entrega continua a ser fisicamente, utilizando-se para tal, os canais de distribuição tradicionais.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Dedhia (2001) define comércio eletrónico como uma transação comercial em que as partes envolvidas interagem eletronicamente em vez de trocas físicas ou contacto direto. Segundo o autor, o comércio eletrónico veio revolucionar a forma de se realizar negócios.

Changchien, Lee e Hsu (2004) afirmam que, comércio eletrónico não é apenas a troca de bens e serviços pela Internet. Muitas vezes, o comércio eletrónico é associado ao termo *e-business* ou negócio eletrónico, isto é, diz respeito, também, a todas as atividades possíveis de realizar na Internet, desde a construção de relações entre a empresa e os seus clientes, fornecedores, parceiros de negócio e outros associados, como também análises de mercado, análises de investimentos, procura de informações sobre o macro ambiente, etc.

2.1.1. Evolução do comércio eletrónico

Até ao momento de criação da *Web*, na década de 90, o comércio eletrónico registava um crescimento discreto, sendo um fenómeno praticamente desconhecido para a maioria das pessoas que só se apercebeu da sua existência através do uso dos cartões de crédito e de débito. A partir de então, o comércio eletrónico começou a crescer em todo o mundo. Porém, desde inícios dos anos 70 que o comércio eletrónico foi adotado pelas empresas (ANACOM, 2004b).

De acordo com ANACOM (2004b), foi na década de 70 que os mercados financeiros assistiram à introdução de uma das mais simples formas de comércio eletrónico – o serviço EFT (*Electronic Funds Transfer*). Este serviço consistia na realização de transferências eletrónicas de quantias em dinheiro entre Instituições Financeiras. Ainda durante esta década, apareceu a tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange*) que possibilitava a troca de mensagens eletrónicas (documentos) entre as empresas, tais como notas de encomenda, faturas, guias de remessa, ordens de pagamento, entre outros. No entanto, segundo Neves e Ranito (2000), devido à sua complexidade e elevados custos respeitantes à implementação de protocolos e aplicações para a troca de informação entre diversas aplicações comerciais e de dispendiosas linhas de comunicação, esta tecnologia não favoreceu o crescimento da atividade comercial.

Nos anos 80, surgiu um tipo diferente de tecnologia de comércio eletrónico designada por IRC (*Internet Relay Chat*) e por FTP (*File Transfer Protocol*). Relativamente à primeira, os consumidores utilizavam-na principalmente para a troca de mensagens entre si em tempo real, permitindo a conversa em grupo ou em privado. A segunda, veio possibilitar a transferência de ficheiros entre computadores, mesmo tendo sistemas operativos diferentes.

No final da década de 80 e início da década de 90, as tecnologias de mensagem eletrónica tornaram-se parte integrante das transações. Foi com a Internet, mais concretamente com a *Web*, nos anos 90, que se assistiu a uma grande mudança no negócio e comércio eletrónico, como já referido anteriormente. Para as empresas, a Internet traduziu-se em alterações muito mais profundas e fundamentais do que as conseguidas pelo EDI, o sistema de comércio eletrónico mais elaborado e difundido no meio empresarial até à chegada da Internet (ANACOM, 2004b). Funcionando como

uma rede global, a Internet mudou a forma como os produtos e serviços passaram a ser transacionados e como as empresas e consumidores passaram a procurar e adquirir os seus produtos e serviços.

2.1.2. Tipos de comércio eletrónico

Em função dos intervenientes envolvidos nas transações, podem ser distinguidos quatro tipos de comércio eletrónico com características diferentes entre si (Dedhia, 2001):

- Negócio para Negócio (*Business-to-Business* - B2B);
- Negócio para Consumidor (*Business-to-Consumer* - B2C);
- Negócio para Administração Pública (*Business-to-Administration* - B2A);
- Consumidor para Administração Pública (*Consumer-to-Administration* - C2A).

***Business-to-Business* (B2B)**

O comércio eletrónico B2B abrange todas as transações eletrónicas de bens e serviços efetuadas entre empresas. Atualmente, o comércio *Business-to-Business* corresponde a cerca de 90% do comércio eletrónico em Portugal e desenvolve-se em três grandes áreas: o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution* (ANACOM, 2004a).

O *e-Marketplace* é um espaço virtual onde diversas empresas, ora assumindo a posição de comprador, ora a de vendedor, se reúnem a fim de estabelecer laços comerciais entre si. Pode abranger todos os setores de atividade (*e-Marketplace* horizontal) como apenas um (*e-Marketplace* vertical).

O *e-Procurement* consiste na utilização das novas tecnologias para automatizar e otimizar a função compra da empresa em termos de tempo e de custos. Uma empresa relaciona-se unicamente com as centrais de compras dos seus fornecedores.

Os *e-Distributions* são plataformas eletrónicas criadas para integrar as empresas com os seus distribuidores, representantes e filiais.

Business-to-Consumer (B2C)

O comércio B2C diferencia-se pelo estabelecimento de relações comerciais eletrônicas entre as empresas e os consumidores finais (ANACOM, 2004a). Este tipo de comércio eletrônico tem-se desenvolvido muito devido ao aparecimento da *Web*, existindo já diversas lojas e centros comerciais virtuais na Internet onde se pode comprar os mais variados produtos e serviços, tais como livros, computadores, CD's, automóveis, produtos alimentares, produtos financeiros, etc.

Business-to-Administration (B2A)

Este tipo de comércio eletrônico engloba todas as transações efetuadas *online* entre as empresas e os Organismos Públicos (ANACOM, 2004a). Envolve uma grande quantidade e variedade de serviços relacionados, por exemplo, com a segurança social, as finanças, o emprego, os notários, os registos, entre outros (ANACOM, 2004a). O B2A tem vindo a aumentar nos últimos anos devido aos investimentos feitos no *e-government* ou Governo Eletrónico (ANACOM, 2004a).

Consumer-to-Administration (C2A)

O comércio C2A refere-se às relações comerciais eletrônicas entre os cidadãos e os Organismos Públicos (ANACOM, 2004a). Segundo a mesma fonte, este segmento envolve, entre outras, as seguintes áreas de aplicação: a segurança social, através da divulgação de informação e da realização de pagamentos; a saúde, na marcação de consultas, na prestação de informações sobre doenças e no pagamento de serviços de saúde; a educação, através, também, da divulgação de informação e da formação à distância; os impostos, na entrega das declarações e pagamentos, etc.

2.1.3. Vantagens e desvantagens do comércio eletrónico

O comércio eletrónico traz inúmeras vantagens tanto para as empresas como para os consumidores particulares. De acordo com ANACOM (2004b), as principais vantagens associadas ao comércio eletrónico são as seguintes:

- Capacidade de atingir um mercado à escala global;
- Possibilidade de estabelecer relações personalizadas entre as empresas e os seus clientes;
- Capacidade de aumentar a produtividade e a competitividade/qualidade;

- Produtos e serviços disponíveis 24 horas por dia durante todo o ano;
- Canal direto entre o fornecedor e o consumidor final, evitando assim intermediários;
- Redução de custos.

Dedhia (2001) refere ainda, a não existência de negociação de preços; não ser necessário transporte para ir às compras; é mais um canal de vendas; rapidez na prestação do serviço e a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços.

Para além destas vantagens, pode-se, ainda, acrescentar que o comércio eletrónico transmite uma imagem moderna e inovadora da empresa e permite fornecer aos clientes informação sempre atualizada sobre a empresa e respetivos produtos/serviços. Existe, também, a oportunidade de criar novos negócios relacionados com o mundo virtual, por exemplo, empresas de fornecimento e suporte de redes informáticas.

Apesar de o comércio eletrónico apresentar todas estas vantagens, não podemos desconsiderar as suas desvantagens. Segundo a ANACOM (2004b), são elas:

- Forte dependência das empresas face às tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- Possibilidade de existir deficientes infraestruturas de comunicação e processamento de dados, sobretudo ao nível da largura de banda e capacidade computacional no acesso a determinados servidores;
- Elevado custo das telecomunicações;
- Insuficiência de legislação que regule as atividades de comércio eletrónico, quer a nível nacional, quer a nível internacional;
- Cultura de mercado avessa ao comércio realizado eletronicamente;

Para além das desvantagens supracitadas, existem determinados fatores que ameaçam o comércio eletrónico. De acordo com a ANACOM (2004b), esses fatores são os seguintes: falta de consciencialização para o mesmo, isto é, existe o perigo de muitas empresas, sobretudo PME's, ficarem para trás e em situação de desvantagem, apenas por desconhecerem quais os benefícios e as oportunidades que o comércio eletrónico oferece; outra grande ameaça consiste em deixar de fora uma percentagem significativa da população ou do tecido empresarial, quer por falta de infraestruturas de comunicação

e computação, quer por falta de formação e educação, quer, ainda, por falta de recursos financeiros para suportar esta nova forma de comércio; a perda de privacidade dos utilizadores e a insegurança na realização das transações comerciais são também motivos para a não adoção do comércio eletrónico.

Para ultrapassar estas limitações, o comércio eletrónico requer mecanismos para garantir a privacidade dos utilizadores e a segurança dos negócios, segundo a mesma fonte. Estes mecanismos devem possibilitar que as partes envolvidas numa determinada transação se certifiquem da identidade uma da outra (ANACOM, 2004b).

2.2. Internet Banking

Os Bancos tradicionais centram-se em satisfazer as necessidades dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços bancários, em encontros do tipo face-a-face entre o Banco e o cliente (Jayawardhena, 2004). O progresso das tecnologias de informação e comunicação, sobretudo do comércio eletrónico, veio facilitar a prestação de serviços financeiros à distância. As Instituições Financeiras precisam desta tecnologia a fim de sobreviver no competitivo mercado financeiro (Dauda, Santhapparaj, Asirvatham e Raman, 2007). Os avanços tecnológicos, as mudanças nas tendências sociais e a forte concorrência causaram uma reestruturação no setor bancário.

Internet Banking, *E-banking*, também *Online Banking*, *Homebanking* ou Banco Virtual são termos utilizados para caracterizar os serviços bancários via Internet. De acordo com Jayawardhena (2004), *E-banking* significa que as transações bancárias são realizadas eletronicamente pela Internet e não há contacto humano como nos serviços bancários tradicionais. O *Internet Banking* surgiu como um resultado da disseminação do uso da Internet pelas pessoas em geral e pela necessidade de os Bancos reduzirem os custos operacionais, nomeadamente o número de pessoas a trabalhar nos seus balcões (Cruz, 2007).

O estudo Bareme Internet da Marktest (2008) revela que cerca de 3,9 milhões de indivíduos utilizaram a Internet em Portugal em 2007. Os *sites* bancários foram visitados por 1,7 milhões de pessoas a partir de suas casas (Marktest, Netpanel – painel de cibernautas, 2007). O *Homebanking* é o canal de contacto com o Banco que mais tem

crescido em Portugal nos últimos anos (Basef Banca - Marktest, 2011). Segundo a mesma fonte, o serviço de *Internet Banking* apresenta maior penetração junto dos homens, dos jovens com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, dos indivíduos pertencentes às classes alta e média alta, dos técnicos especializados e pequenos proprietários ou dos empregados de escritório, comércio e administrativos.

O *Internet Banking*, de uma maneira geral, coloca à disposição dos clientes informações sobre a vasta gama de produtos e serviços bancários e a possibilidade de realizar um conjunto de operações financeiras, tais como pagamentos de contas, consultas de saldos e movimentos de conta, transferências, simulações de crédito, entre outras.

Várias vantagens têm sido apontadas como justificativa do aumento do *E-banking*, tanto para os Bancos como para os seus clientes (particulares e empresas). Os clientes do *Internet Banking* conseguem preços mais competitivos, especialmente taxas de juro mais favoráveis e realizar as operações financeiras sem restrições de horário (Jayawardhena, 2004). De acordo com Angelakopoulos e Mihiotis (2011), os clientes não precisam de perder tempo nas filas das agências bancárias; podem realizar as suas transações em qualquer lugar, desde que tenham acesso à Internet e têm à sua disposição um serviço de apoio 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Para os Bancos, o *Internet Banking* permite oferecer produtos inovadores e conquistar novos clientes (Sullivan, 2000). Permite oferecer serviços em zonas geográficas onde não têm uma agência (Angelakopoulos e Mihiotis, 2011). Ainda segundo estes mesmos autores, os Bancos usufruem dos seguintes benefícios: as transações bancárias realizadas pelo *Internet Banking* têm um custo menor do que as transações realizadas nos balcões; os funcionários das agências podem ocupar o tempo de trabalho a promover os produtos e serviços aos clientes, em vez de efetuarem transações simples; as filas nas agências são menores, o que faz com que os funcionários se sintam mais confortáveis e menos stressados; permite aos Bancos obter informação sobre os clientes, principalmente preferências e tendências de utilização. De acordo com Hitt e Frei (2002), os clientes do *E-banking* são mais rentáveis, utilizam mais produtos e mantêm saldos superiores do que os clientes das agências bancárias.

Tendo em conta todos os benefícios que o *Internet Banking* oferece aos Bancos e seus clientes não admira o crescimento deste meio de contacto. As Instituições Financeiras estão cada vez mais interessadas e preocupadas com os seus serviços prestados através da Internet e estão a procurar métodos para fornecer serviços de alta qualidade que cumpram rigorosamente as exigências ou preferências dos seus clientes (Yu, 2008). Medir a qualidade dos serviços prestados no *E-banking* tornou-se um fator crítico de sucesso na estratégia competitiva dos Bancos.

2.3. Qualidade: conceito e evolução

A qualidade trata-se de um conceito indescritível e confuso (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985), uma vez que pode ter vários significados. De acordo com Löffler (2005), o termo qualidade esteve primeiramente relacionado e voltado para a inspeção, cuja função consistia em detetar os produtos bons e deixá-los passar e travar os produtos defeituosos; depois, através de métodos estatísticos, analisava-se os erros sistemáticos, causados pelo homem e pela máquina, e erros aleatórios causados pela má qualidade dos *inputs*. Nestas duas primeiras fases, a qualidade recaía sobre o produto final e era da responsabilidade dos departamentos de inspeção (Löffler, 2005).

Durante a década de 1960 o ambiente empresarial mudou, pondo em causa a produção em massa (Rocha, 2006). A qualidade passou a ser vista como satisfação do cliente (Juran e Gryna, 1993). O foco deixou de ser o produto final e passou a ser o processo de produção, de forma a melhorar a qualidade do produto e adaptá-lo às necessidades dos clientes (Löffler, 2005). Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade resulta de um trabalho com ênfase nos clientes e nos processos em equipa, em todas as áreas da empresa e não depende apenas de um único departamento.

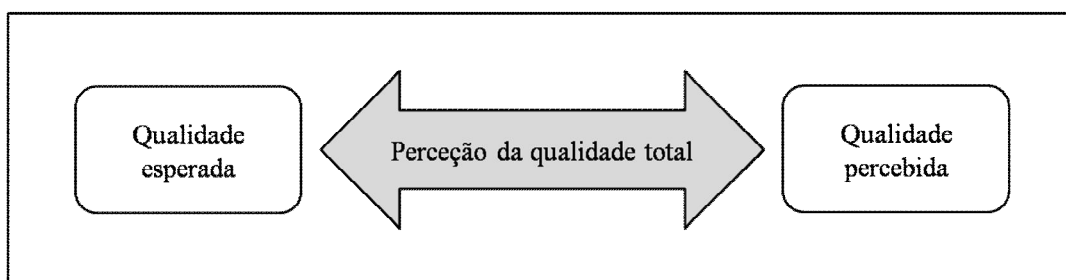
De acordo com Rocha (2006), a partir da década de 80 até aos dias de hoje, a qualidade passou a ser encarada como gestão da qualidade total (TQM). Isto significa que o primeiro e o último objetivo de cada atividade realizada numa empresa é atender às expectativas do cliente (Löffler, 2005). Dale (1990) define TQM como a cooperação entre todos na empresa, incluindo fornecedores e clientes, a fim de produzir produtos e serviços que correspondam às necessidades e expectativas dos clientes. TQM constitui um processo contínuo de melhoria (Rocha, 2006).

2.3.1. Qualidade e Internet

O conceito de qualidade, inicialmente direcionado para os produtos, foi-se alargando também para a prestação de serviços, abrangendo os serviços prestados via Internet. Segundo Castillo, M. e V. (2007), a qualidade dos serviços começou a ter destaque no início dos anos 90 e tornou-se num dos conceitos empresariais mais importantes dos últimos tempos. Oferecer serviços de qualidade através dos *websites* é uma estratégia fundamental para o sucesso das empresas (Zeithaml, Parasuraman e Malhotra, 2002), incluindo as Instituições Bancárias. Segundo os mesmos autores, a entrega de um serviço de qualidade através do *website* é, talvez, mais importante do que o baixo preço dos produtos/serviços e da própria presença na *Web*. Também Castillo *et al.* (2007) afirmam que fatores, tais como o produto, a imagem e a distribuição passaram a ter um papel secundário nas Instituições Financeiras, ao invés da qualidade do serviço prestado que passou a ser fundamental.

Parasuraman *et al.* (1988), definem qualidade de serviço como o resultado da comparação entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço e as suas perceções sobre o serviço prestado. Nesta mesma linha de pensamento, Grönroos (2007) apresentou um modelo que mostra que os consumidores analisam a diferença entre as suas expectativas e a perceção de um serviço, avaliando assim a qualidade do mesmo (ver Figura 2.1).

Figura 2.1 - Perceção da Qualidade Total



Fonte: Adaptado de Grönroos (2007)

Assim, os gestores de empresas com um *site* na *Web* devem primeiro entender como os seus clientes percebem e avaliam o serviço *online*, de modo a oferecer um serviço de qualidade superior (Zeithaml *et al.*, 2002). A qualidade é baseada nas necessidades e

desejos dos clientes, não pode ser determinada apenas pela Administração da empresa (Grönroos, 2007). De acordo com Zeithaml *et al.* (2002), definir qualidade de um serviço implica identificar quais as suas dimensões. Migdadi (2008) define, então, que a qualidade dos serviços de *E-banking* é os atributos da banca eletrônica percebidos pelos diferentes *stakeholders* (clientes, fornecedores dos serviços, etc.). Logo, o passo mais importante para assegurar níveis de excelência dos serviços de *Internet Banking* é identificar e avaliar as dimensões da qualidade dos *sites* bancários (Bauer, Hammerschmidt e Falk, 2005). Segundo os mesmos autores, esta tarefa é fundamental para uma gestão eficaz da qualidade.

2.3.2. Importância da avaliação da qualidade dos serviços via Internet

Com o aparecimento do comércio eletrônico, tornou-se importante ser-se capaz de gerir e melhorar a qualidade dos serviços *Web* (Li, Tan e Xie, 2002). Medir a qualidade de um serviço, nomeadamente do serviço de *E-banking*, é importante por uma série de razões. Primeiro, os serviços baseados na Internet têm crescido muito (Khurana, 2009). Segundo, a qualidade do serviço é cada vez mais essencial para a diferenciação entre os Bancos (Jayawardhena, 2004), além de permitir obter uma vantagem competitiva (Ranganathan e Ganapathy, 2002). De acordo com Parasuraman *et al.* (1988), fornecer aos clientes um serviço de qualidade superior parece ser uma condição para o sucesso, se não de sobrevivência, das organizações de serviços. Terceiro, a entrega de um serviço de qualidade possibilita conquistar e manter clientes (Liao e Cheung, 2002). Quarto, a avaliação da qualidade serve para diagnosticar e melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados aos clientes (Castillo *et al.*, 2007). Quinto, a medição da qualidade do serviço, oferece a oportunidade de aumentar a satisfação do cliente (Juran e Gryna, 1993). Por fim, avaliar a qualidade dos serviços pode ser útil na segmentação de clientes e na alocação de recursos numa empresa (Parasuraman *et al.*, 1988).

2.4. Modelos de avaliação da qualidade dos serviços

Identificada a importância de medir a qualidade de um serviço, o passo seguinte é saber como avaliá-la. Existem várias ferramentas para a sua mensuração. Os modelos mencionados a seguir são apenas alguns, dos métodos existentes.

Grönroos (2007) desenvolveu um modelo designado por *Augmented Service Offering*, cujo objetivo é reconhecer e descrever todos os aspetos da prestação de um serviço que são valorizados pelo cliente. Segundo o autor, além dos serviços básicos, isto é, aquilo que o cliente recebe da empresa, há três elementos que contribuem para a satisfação do consumidor, são eles: a acessibilidade ao serviço, a interação comprador-vendedor e a participação do cliente no serviço. Ainda de acordo com Grönroos (2007), a imagem corporativa e a comunicação de marketing influenciam também a perceção do cliente sobre a qualidade do serviço.

Em 1984, Dr. Noriaki Kano e seus colegas desenvolveram a teoria da qualidade atrativa (Modelo de Kano) como um método que relaciona as características dos produtos ou serviços e a satisfação do cliente (Kano, 2001).

Parasuraman *et al.* (1985) desenvolveram o Modelo dos 5 *Gaps*, que consiste em analisar as possíveis causas da insatisfação dos clientes, perante a empresa que lhe presta o serviço. Este modelo deu origem à escala SERVQUAL desenvolvida pelos mesmos autores (1988, 1991). O modelo SERVQUAL é de todos os instrumentos para avaliar a qualidade dos serviços, o mais conhecido (Castillo *et al.*, 2007).

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um método alternativo para medir a qualidade dos serviços, denominado SERVPERF. No trabalho dos referidos autores, pode-se constatar que a escala SERVPERF utiliza os mesmos itens que o modelo SERVQUAL, mas baseia-se somente nas perceções dos clientes.

No caso dos serviços disponibilizados através de *websites*, Barnes e Vidgen (2000) desenvolveram um modelo chamado WEBQUAL. Este instrumento visa principalmente avaliar a facilidade de utilização de um *site*, a informação disponível e a qualidade da interação do utilizador com o *website* (Castillo *et al.*, 2007).

De acordo com Cândido (2011), existem ainda outros modelos para a avaliação da qualidade, tais como o modelo desenvolvido pela European Foundation for Quality Management (EFQM), os instrumentos desenvolvidos no Japão pela JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) designado por Deming Prize e nos Estados Unidos pelo Congresso (Malcolm Baldrige National Quality Award). Segundo o autor, estes instrumentos oferecem prémios de qualidade às empresas que se candidatarem aos

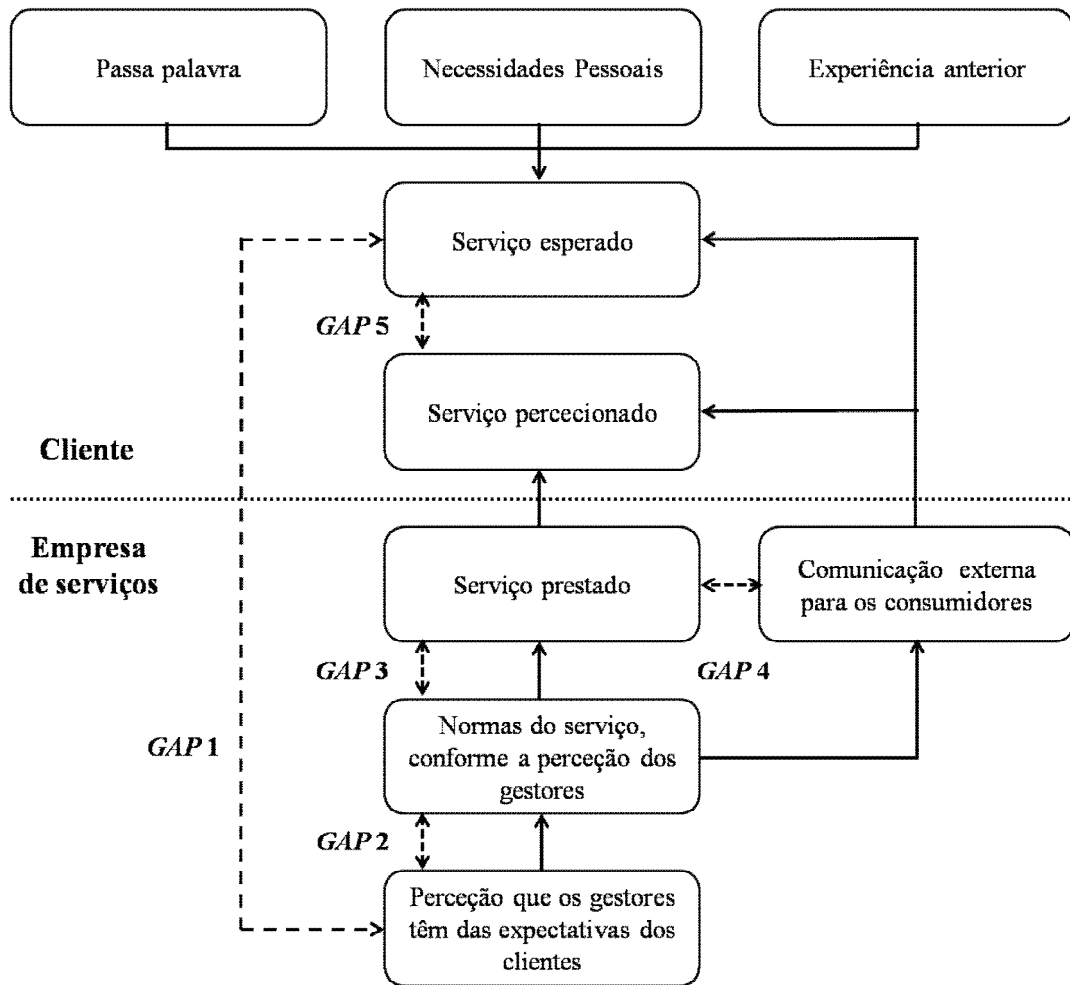
mesmos. Além disso, estes instrumentos permitem às organizações fazer uma autoavaliação das suas atividades (Alves, 2009).

Entre os modelos existentes, os utilizados neste trabalho são o SERVQUAL e o modelo de Kano. Para além destes dois modelos, será utilizado também o método QFD (*Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade) como instrumento complementar para a medição da qualidade. O QFD, ao contrário dos modelos supracitados, não se trata de um modelo para avaliar a qualidade e sim de uma ferramenta de planeamento e gestão do desenvolvimento de produtos. Os três modelos apresentam diferenças entre si, nomeadamente no que respeita aos objetivos específicos. Cada um dos modelos oferece informações importantes para alcançar a satisfação do cliente. Agregando todas essas informações, isto é, utilizando os três modelos de forma integrada, permite aos Bancos assegurar a qualidade nos serviços de *Internet Banking*, obtendo assim vantagens competitivas. Estes três modelos passam a ser descritos em pormenor nas secções seguintes.

2.4.1.O modelo SERVQUAL

De acordo com Parasuraman *et al.* (1988), o modelo SERVQUAL (figura 2.2) é um instrumento que permite avaliar a qualidade dos serviços numa variedade de setores. Através desta ferramenta, os gestores de empresas podem compreender melhor as expectativas e perceções de seus clientes e, assim, melhorar o serviço prestado (Parasuraman *et al.*, 1988). Segundo Yesilada e Yurdakul (2009), o modelo SERVQUAL serve para identificar os pontos fortes e fracos da prestação de um serviço. Com base no resultado, a empresa pode corrigir os seus pontos fracos e usar os pontos fortes como vantagens competitivas frente às suas concorrentes.

Figura 2.2 - Modelo SERVQUAL



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

O modelo SERVQUAL é baseado em cinco dimensões, que influenciam a avaliação efetuada pelo cliente da qualidade do serviço (ver tabela abaixo):

Tabela 2.1 - Dimensões da Qualidade

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
Tangibilidade	Inclui a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais e dos colaboradores da empresa prestadora do serviço.
Confiabilidade	Abrange a capacidade da empresa em executar o serviço prometido, na primeira vez, sem erros e no tempo acordado com o cliente.
Atendimento	Envolve a disposição e a disponibilidade dos funcionários da empresa para ajudar os clientes e para responder de forma rápida às suas solicitações.
Segurança	Relacionada com os conhecimentos e com a cortesia dos funcionários para responder às necessidades dos clientes, transmitindo confiança e segurança.
Empatia	Associada à capacidade da empresa em atender cada cliente de forma personalizada.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

As referidas dimensões são distribuídas por 22 perguntas (Parasuraman *et al.*, 1988), que compõem um questionário entregue ao cliente. O questionário encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte, composta por 22 itens, tem como objetivo avaliar as expectativas dos clientes em relação a um determinado setor de serviços, sem especificar o nome de uma empresa e a segunda parte, constituída pelos mesmos 22 itens, pretende avaliar a percepção dos clientes sobre o serviço oferecido por uma determinada empresa (Parasuraman *et al.*, 1991). As respostas dos inquiridos são dadas segundo uma Escala de *Likert*, variando do “discordo totalmente” (1) para o “concordo totalmente” (7) (Grönroos, 2007). Segundo o mesmo autor, as diferenças entre o que o cliente espera receber do serviço e a sua percepção do serviço determinam a qualidade global do serviço prestado. Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito satisfeito e o serviço é considerado de boa qualidade. Caso contrário, o cliente fica insatisfeito e considera o serviço de má qualidade.

Este instrumento permite identificar cinco situações que poderão causar insatisfação do cliente, perante a empresa prestadora de serviços. Os *gaps* (ou lacunas), representados na figura 2.2, são descritos por Lindon *et al.* (2004) da seguinte maneira:

- *Gap 1*: deficiente conhecimento das necessidades ou desejos dos clientes;
- *Gap 2*: mesmo sabendo o que os clientes querem, poderão não existir normas que regulem a prestação dos serviços, como por exemplo, o tempo de espera, os prazos de entrega, a rapidez na prestação do serviço;
- *Gap 3*: existindo normas, poderá não haver conformidade com o serviço prestado, por falta de meios (humanos ou tecnológicos), ou por falta de formação, cansaço ou desmotivação dos colaboradores;
- *Gap 4*: diferenças entre o serviço prestado e a promessa feita ao cliente através dos meios de comunicação;
- *Gap 5*: traduz a insatisfação do cliente e pode resultar de qualquer um dos *gaps* mencionados, assim como de vários deles.

Tan e Pawitra (2001) fazem o seguinte resumo dos principais benefícios do modelo SERVQUAL: é bom em extrair os pontos de vista dos clientes sobre as suas expectativas e satisfação relativamente ao serviço; alerta a Administração da empresa para ter em conta as perceções dos clientes; serve de base para formular estratégias e táticas, a fim de garantir o cumprimento das expectativas dos clientes; ajuda a definir prioridades de melhoria do serviço; fornece uma análise de *benchmarking* da empresa face às restantes empresas do mesmo setor e, por fim, o modelo SERVQUAL, a ser aplicado periodicamente, mostra a evolução das expectativas e da perceção dos clientes.

De acordo com Grönroos (2007), o modelo SERVQUAL original tem causado alguma polémica, porque as 22 questões nem sempre descrevem de forma rigorosa todos os aspetos de um determinado serviço. Ora, é o que acontece com os serviços bancários via Internet. A versão original do SERVQUAL foi pensada para avaliar serviços realizados dentro de um estabelecimento físico da empresa, tangível e não serviços prestados através da Internet. A dimensão da tangibilidade, por exemplo, apresenta alguns itens que não são relevantes nos serviços disponibilizados pelos *sites*. Pedir a opinião do cliente sobre a aparência das instalações físicas ou dos colaboradores da empresa não faz muito sentido, uma vez que os serviços prestados via *Web* caracterizam-se pela ausência de instalações físicas e pela inexistência de interações face-a-face entre o cliente e o funcionário do Banco.

Segundo Li *et al.* (2002), o modelo SERVQUAL deve ser reformulado, consoante o tipo de serviço que se pretende avaliar, acrescentando ou removendo itens. No entanto, Parasuraman *et al.* (1991) afirmam que os novos itens deverão ser semelhantes aos do modelo original. No que respeita às dimensões, também Carman (1990) sugere que o número de dimensões a utilizar seja alterado em função do tipo de serviço. Para se poder então avaliar a qualidade dos serviços bancários via Internet o modelo SERVQUAL original terá que ser modificado. Terá de se retirar alguns dos itens e dimensões que dizem respeito apenas aos serviços prestados em espaço físico e acrescentar outros essenciais à avaliação da qualidade dos serviços prestados via *Web*. Contudo, de acordo com Parasuraman *et al.* (1991), o “esqueleto” básico do SERVQUAL deve ser respeitado na sua totalidade, quanto possível.

Recorrendo ainda ao estudo de Carman (1990) pode-se constatar que o modelo SERVQUAL apresenta outras limitações. Segundo o autor, uma vez que as expectativas e as perceções são avaliadas pelo mesmo indivíduo e após a realização do serviço (um dos requisitos exigidos aos inquiridos era o de ter utilizado o serviço nos últimos três meses), o inquirido responde a todas as questões com base na sua experiência. Desta forma, as respostas sobre o serviço desejado possuem pouco valor. Para minimizar o problema, Carman (1990) propõe que a secção das expectativas seja respondida pelo cliente, assim que este comece a utilizar o serviço e só depois de o utilizar muito, então responder à parte referente às perceções.

Jayawardhena (2004) aponta ainda outra desvantagem do modelo: o facto de não se conseguir saber quais são os atributos mais relevantes para a satisfação dos clientes, já que, o conjunto de dimensões avaliado é visto como necessário para garantir a qualidade do serviço, isto é, o modelo SERVQUAL faz uma análise linear dos atributos. Assim, é difícil para o gestor identificar e decidir para onde deverá ser dirigido o esforço de melhoria dos serviços. Para superar esta dificuldade, pode então utilizar-se o modelo de Kano. O uso desta ferramenta irá permitir descobrir quais são as características ou atributos de qualidade do serviço mais importantes para os clientes e, assim, possibilitar o aumento da sua satisfação. Mas não só. Aplicar o modelo de Kano permite também às empresas oferecerem produtos e serviços inovadores, uma vez que auxilia o gestor na identificação de atributos atrativos para os clientes. Segundo Tan e Pawitra (2001), o modelo SERVQUAL é, essencialmente, uma ferramenta para a melhoria contínua e não para a inovação. E, num ambiente de mercado muito

competitivo como o que se verifica atualmente, a inovação é imprescindível para o sucesso das empresas. Logo, a integração dos dois modelos é benéfica para alcançar a excelência na qualidade dos serviços.

Tan e Pawitra (2001) destacam, ainda, como desvantagem inerente ao modelo SERVQUAL o facto de não ser capaz de abordar como as lacunas encontradas, entre as perceções e as expectativas dos clientes, poderão ser ultrapassadas.

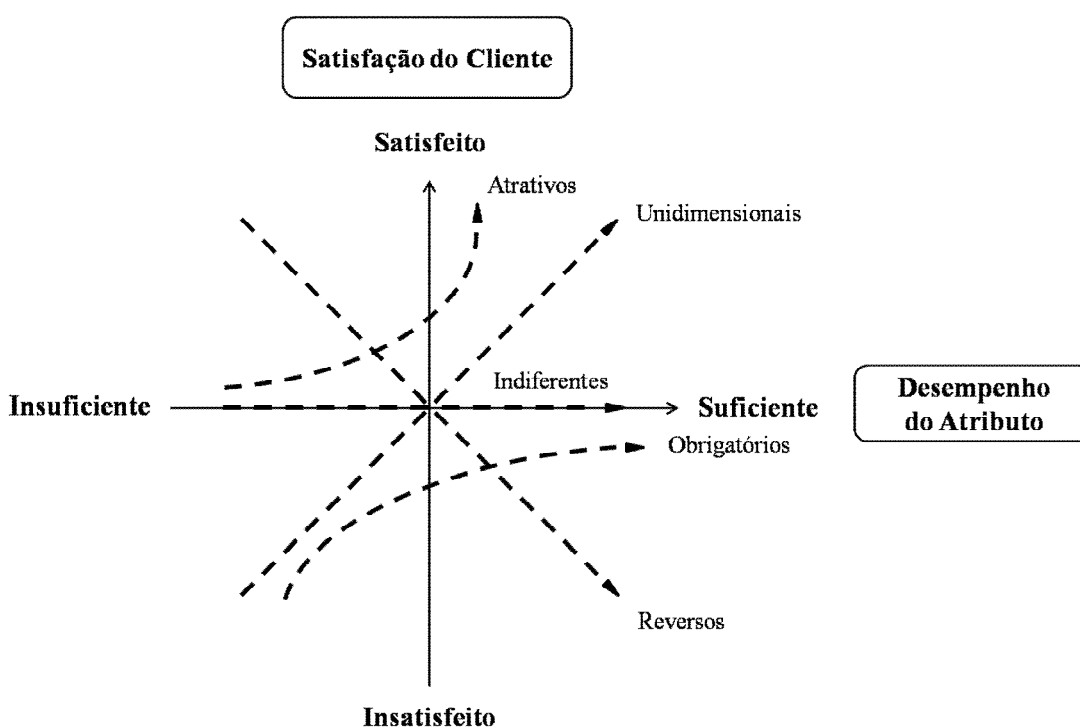
2.4.2.O modelo de Kano

O modelo de Kano é uma metodologia que visa categorizar os atributos dos produtos e dos serviços, com base em quão bem eles são capazes de satisfazer as necessidades dos clientes (Ardhiyani e Singgih, 2010). De acordo com Löfgren e Witell (2005), o modelo distingue cinco categorias de atributos que influenciam a satisfação do cliente (ver também Figura 2.3):

- **Atributos atrativos:** se estes atributos estiverem presentes no produto/serviço, maior será a satisfação do cliente, no entanto, se estiverem ausentes não causa insatisfação (Sauerwein, Bailom, Matzler e Hinterhuber, 1996). Estes atributos não são explicitamente declarados, nem esperados pelo cliente (Sauerwein *et al.*, 1996);
- **Atributos unidimensionais:** relativamente a estes atributos, a satisfação do cliente é proporcional ao grau de desempenho dos atributos (Sauerwein *et al.*, 1996). Quanto maior o grau de desempenho do atributo, maior será a satisfação do cliente (Tan e Pawitra, 2001). Estes atributos são explicitamente exigidos pelo cliente (Sauerwein *et al.*, 1996) e quando não concretizados causam insatisfação (Yesilada e Yurdakul, 2009);
- **Atributos obrigatórios:** os atributos obrigatórios são os requisitos básicos de um serviço (Yesilada e Yurdakul, 2009). Os clientes já esperam que as organizações cumpram com estes requisitos (Löfgren e Witell, 2005). Se estes atributos tiverem um baixo desempenho no serviço, o cliente sente-se insatisfeito, mas se o seu desempenho for alto não aumenta a satisfação do cliente (Tan e Pawitra, 2001);

- **Atributos indiferentes:** refere-se aos aspetos que não são bons nem maus e, conseqüentemente, não resultam em satisfação ou insatisfação do cliente (Löfgren e Witell, 2005);
- **Atributos reversos:** são aqueles cuja presença na prestação do serviço causam insatisfação do cliente e cuja ausência origina satisfação (Ardhiyani e Singgih, 2010). Além disso, refere-se ao facto de as preferências variarem de cliente para cliente (Löfgren e Witell, 2005).

Figura 2.3 - Modelo de Kano



Fonte: Adaptado de Kano (2001)

Conforme Sauerwein *et al.* (1996), o cliente tende a dar maior importância aos atributos obrigatórios, seguido dos atributos unidimensionais, dos atrativos e dos indiferentes, respetivamente. As organizações devem centrar-se, em primeiro lugar, nos atributos que poderão causar insatisfação ao cliente (Sauerwein *et al.*, 1996), não esquecendo os outros. Tan e Pawitra (2001) referem que cumprir somente os atributos com maior grau de relevância para o cliente pode não ser suficiente para a sua satisfação. Num mercado extremamente competitivo, as empresas precisam de adotar estratégias e oferecer produtos e serviços atrativos aos seus clientes, capazes de superar as suas expectativas (Tan e Pawitra, 2001).

Para identificar os atributos dos serviços e respetiva categoria, o modelo de Kano utiliza um questionário ao cliente (Hsu *et al.*, 2007). Neste questionário são elaboradas duas questões, uma positiva e outra negativa, para cada atributo avaliado (Ardhiyani e Singgih, 2010). De acordo com Tontini e Theiss (2005), a primeira questão avalia a reação do cliente se determinado atributo está presente, ou se tem desempenho suficiente, na prestação do serviço (pergunta positiva), a segunda, por sua vez, avalia a reação do cliente se esse atributo não está presente, ou se tem desempenho insuficiente (pergunta negativa). Ambas as perguntas, oferecem cinco opções de resposta, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 2.4 - Questionário de Kano

Questão positiva	<p>Se o desempenho do atributo XPTO for bom, como você se sente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu gosto desta maneira 2. Deve ser desta maneira (obrigatório) 3. É indiferente 4. Eu posso aceitar que seja desta maneira 5. Eu não gosto desta maneira
Questão negativa	<p>Se o desempenho do atributo XPTO for mau, como você se sente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu gosto desta maneira 2. Deve ser desta maneira (obrigatório) 3. É indiferente 4. Eu posso aceitar que seja desta maneira 5. Eu não gosto desta maneira

Fonte: Adaptado de Sauerwein *et al.* (1996)

Ao combinar as duas respostas, é possível classificar os atributos do serviço em seis categorias de acordo com a seguinte tabela de avaliação de Kano:

Tabela 2.2 - Tabela de Avaliação de Kano**Questão negativa**

Questão positiva	Resposta do cliente	1. Eu gosto desta maneira	2. Deve ser desta maneira	3. É indiferente	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	5. Eu não gosto desta maneira
	1. Eu gosto desta maneira	Q	A	A	A	U
	2. Deve ser desta maneira	R	I	I	I	O
	3. É Indiferente	R	I	I	I	O
	4. Eu posso aceitar que seja desta maneira	R	I	I	I	O
	5. Eu não gosto desta maneira	R	R	R	R	Q

A – Atrativo; **O** – Obrigatório; **R** – Reverso; **U** – Unidimensional; **Q** – Questionável; **I** - Indiferente

Fonte: Adaptado de Sauerwein *et al.* (1996)

Se o cliente responder, por exemplo, “Deve ser desta maneira” à pergunta positiva e responder “Eu não gosto desta maneira” à pergunta negativa, então, de acordo com a tabela 2.2 o atributo enquadra-se na categoria O – atributo obrigatório do serviço. Relativamente à categoria “questionável” significa que o resultado é discutível (Sauerwein *et al.*, 1996). Segundo os autores, se houver respostas que se enquadrem nesta categoria indicam que a questão foi incorretamente formulada, ou o inquirido não compreendeu a questão ou, por lapso, assinalou uma resposta errada.

O modelo de Kano considera que os atributos dos produtos/serviços mudam de categoria com o passar do tempo (Kano, 2001), isto é, requisitos que inicialmente eram indiferentes para os clientes, passam a ser atrativos, depois unidimensionais e a seguir obrigatórios (Löfgren e Witell, 2005). Logo, é essencial introduzir características inovadoras e originais nos produtos/serviços, de forma contínua (Tan e Pawitra, 2001).

O ponto de partida para a construção do questionário de Kano é identificar os atributos do produto/serviço (Sauerwein *et al.*, 1996). O modelo de Kano, ao contrário do modelo SERVQUAL, não ajuda a estabelecer quais os atributos do produto/serviço a avaliar. O modelo de Kano apenas classifica os atributos já então identificados. Por isso, é obrigatoriamente necessário usar uma outra técnica para determinar os requisitos do produto/serviço. Assim sendo, é vantajosa a integração do modelo de Kano com o SERVQUAL, uma vez que as dimensões e os itens do SERVQUAL podem ser usados.

O modelo de Kano apresenta ainda outra desvantagem quando comparado ao SERVQUAL. De acordo com Yesilada e Yurdakul (2009), o modelo de Kano foi desenvolvido com o objetivo de definir qualidade de serviço no contexto das expectativas e necessidades dos clientes, ou seja, avalia o grau de satisfação que um atributo pode trazer aos clientes, mas não avalia o grau de satisfação atual. Neste aspeto, o modelo de Kano, usado de forma isolada, é limitado para direcionar melhorias nos produtos e serviços. Utilizando então o modelo de Kano integrado com o modelo SERVQUAL, é possível conhecer a perceção do cliente sobre a qualidade do serviço e reunir esforços no sentido da melhoria contínua. Conhecer o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados é importante, pois influencia positivamente o desempenho da empresa (Gounaris, 2005).

A integração destes dois modelos é ainda vantajosa, pelo facto de ser possível identificar quais os atributos que exercem maior influência sobre a qualidade percebida dos serviços e, conseqüentemente no nível de satisfação do cliente. Assim, as Instituições Bancárias deverão primeiro identificar quais são os atributos considerados mais importantes pelos clientes, a fim de obter a excelência no seu serviço de *Internet Banking*. Segundo Yesilada e Yurdakul (2009), os atributos a serem tratados com prioridade por parte dos gestores são determinados consoante a categoria à qual se enquadra cada atributo. Além disso, possibilita a diferenciação entre os Bancos. O modelo de Kano, ao contrário do modelo SERVQUAL, ajuda a descobrir atributos atrativos e cumprindo esses mesmos atributos, propicia uma ampla gama de possibilidades para a diferenciação (Sauerwein *et al.*, 1996) e para a inovação (Yesilada e Yurdakul, 2009). Kondo (2000) afirma que, para alcançar a verdadeira satisfação do cliente, as empresas devem preocupar-se não só com o cumprimento dos requisitos básicos de qualidade, eliminando defeitos nos produtos/serviços e fazendo melhorias nos processos, mas também em fornecer produtos e serviços com qualidades atraentes.

Uma vez que o modelo de Kano identifica as características dos produtos/serviços que mais influenciam a satisfação do cliente, torna-se importante a sua utilização no planeamento e gestão do desenvolvimento de produtos e serviços. Como tal, também é útil a integração do modelo de Kano com o método QFD.

2.4.3.O método QFD

A metodologia do QFD – *Quality Function Deployment* foi desenvolvida no Japão por Yoji Akao em 1972 (Hutahaeen, 2009). Neste método as necessidades e expectativas dos clientes são tidas em conta no processo de desenvolvimento de produtos e serviços (Yesilada e Yurdakul, 2009). Akao (1990) define QFD como um sistema que converte as exigências dos clientes em características de qualidade a fim de garantir a qualidade do produto final, começando com a qualidade de cada componente funcional e estendendo a implantação da qualidade a cada parte e processo. A qualidade geral do produto será formada através desta rede de relacionamentos (Akao, 1990). Hsu *et al.* (2007) definiram QFD como uma ferramenta usada para garantir que a “voz do cliente” seja implantada em todas as fases de desenvolvimento de um produto.

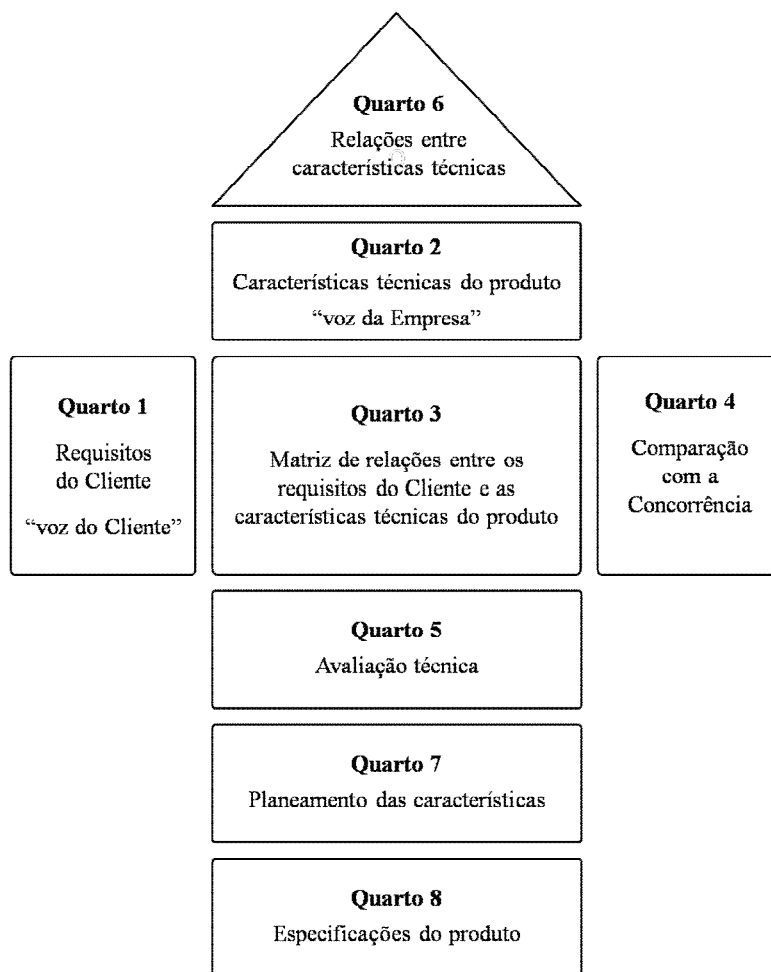
Assim, pode-se dizer que os objetivos principais do QFD são:

- Dar prioridade às necessidades e aos desejos dos clientes;
- Transferir os requisitos do cliente em características técnicas do produto;
- Produzir e oferecer um produto de qualidade.

O método QFD tem sido usado não só na criação de novos produtos como também na melhoria contínua dos produtos existentes, afirma Jackson (1996). Relativamente ao comércio eletrônico, o uso do QFD permite às organizações satisfazer a necessidade crescente de alta qualidade nos serviços prestados via Internet (Ioannou, Pramataris e Prastacos, 2004). O QFD auxilia os gestores na tomada de decisões relacionadas com o desenvolvimento de um *website* (Ioannou *et al.*, 2004), devido à possibilidade de identificar as necessidades dos clientes de uma loja virtual e transformá-las em características específicas de um *website*.

Para então transferir as necessidades e desejos dos clientes para o processo de desenvolvimento dos produtos e serviços utilizam-se várias matrizes. Essas matrizes são combinadas para formar a ferramenta básica do QFD, designada por “Casa da Qualidade” (Hauser e Clausing, 1988). A ideia principal subjacente à “Casa da Qualidade” é a de que os produtos devem refletir os desejos dos clientes (Yesilada e Yurdakul, 2009). Para tal, as equipas de marketing, engenharia e produção devem trabalhar em conjunto (Hauser e Clausing, 1988). A figura abaixo mostra, de forma simplificada, este conceito.

Figura 2.5 - Casa da Qualidade



Fonte: Adaptado de AEP – Associação Empresarial de Portugal (2006)

Na parte esquerda da casa (“Quarto 1”), encontram-se as necessidades e desejos dos clientes por determinado produto ou serviço. No “Quarto 2” encontra-se a resposta da empresa para satisfazer as tais necessidades. A matriz de relações entre os requisitos do cliente e a resposta da equipa de trabalho é exposta na parte central da casa (“Quarto 3”). O telhado ou “Quarto 6” abrange as relações entre as características técnicas do produto. Segundo a AEP (2006), a “Casa da Qualidade” permite aferir o posicionamento da empresa em relação à concorrência, fazendo sobressair aspetos a otimizar para se obter um produto ou um serviço de grande valor (“Quarto 4”). A parte de baixo da casa diz respeito às especificações finais do produto.

A implementação do QFD no desenvolvimento de um *website* ou de qualquer outro produto começa por identificar as necessidades e expectativas dos clientes (AEP, 2006). Os dados podem ser recolhidos através de fontes diversas, tais como *focus group*, inquéritos por questionário ou por telefone, testes experimentais de produtos

concorrentes e materiais publicados (Ioannou *et al.*, 2004). De acordo com Tan e Pawitra (2001), o resultado é um conjunto de frases que os clientes utilizam para descrever os requisitos pretendidos. Seguidamente, essas necessidades são traduzidas em requisitos técnicos e deve-se estabelecer prioridades com base na importância atribuída aos vários requisitos identificados (AEP, 2006), uma vez que não é possível desenvolver um *website* que satisfaça todas as necessidades identificadas. Bouchereau e Rowlands (1999) consideram que a metodologia do QFD possui quatro fases: planeamento do produto: construção da “Casa da Qualidade”; projeto do produto: desdobramento em partes; planeamento do processo; e por último a produção. Cada uma das fases tem a sua própria matriz, sendo a “Casa da Qualidade” a primeira das matrizes a ser construída (Bouchereau e Rowlands, 1999).

No que respeita às vantagens do uso do método QFD, Akao (1990) refere que reduz o tempo de desenvolvimento de um produto, ajuda a garantir a satisfação do cliente e contribui para o aumento das vendas. Bouchereau e Rowlands (1999) acrescentam também a redução dos custos de engenharia em 30%, o reforço do bom relacionamento entre empresa – clientes, facilita o trabalho entre equipas multidisciplinares, reúne uma grande quantidade de dados verbais, organiza os dados de uma maneira lógica e ainda o facto de ser aplicável não apenas a produtos, mas também a serviços. Contudo, segundo Bouchereau e Rowlands (1999), este método apresenta também algumas desvantagens: a ambiguidade na “voz do cliente”; a necessidade de entrada e análise de uma grande quantidade de dados subjetivos; a entrada manual de informação acerca do cliente para a “Casa da Qualidade” é um processo difícil e demorado; a “Casa da Qualidade” pode tornar-se grande e complexa; os pontos fortes entre as relações são mal definidos; muitas vezes, a análise QFD acaba após a construção da primeira “Casa da Qualidade” e assim, as ligações entre as quatro fases do QFD são mal formadas; por último, o QFD é um método apenas qualitativo.

A integração dos modelos SERVQUAL e Kano no método QFD é benéfica na medida em que supera algumas das desvantagens acima referenciadas. A incorporação dos três modelos conduz a uma melhor compreensão da “voz do cliente” e, por conseguinte, torna o QFD mais eficaz. Através dos modelos SERVQUAL e Kano pode-se definir prioridades entre os requisitos identificados para o produto/serviço. Desta forma, é possível reduzir a quantidade de informação a dar entrada na “Casa da Qualidade” e essa informação é mais clara e precisa sobre o que o cliente quer.

Uma outra vantagem da integração dos três modelos é o facto de o método QFD transferir as necessidades e os desejos dos clientes em características técnicas do produto/serviço. Ouvir o cliente, através dos modelos SERVQUAL e Kano, não é suficiente para obter a sua satisfação. É necessário saber como alcançá-la e aumentar a qualidade do serviço. Aplicando o QFD consegue-se obter uma resposta para essa pergunta. O método QFD pode, assim, ajudar a ultrapassar o problema do modelo SERVQUAL relacionado com o facto de não ser capaz de abordar como as diferenças encontradas entre expectativas e perceções poderão ser ultrapassadas.

Além disso, o método QFD pretende garantir a qualidade dos produtos e serviços desde as fases iniciais do projeto (Carnevalli, Sassi e Miguel, 2004), enquanto o modelo SERVQUAL só pode ser aplicado após a execução do serviço, uma vez que envolve as perceções dos clientes. Desta forma, o QFD permite minimizar a discrepância entre as expectativas e as perceções dos clientes aquando da avaliação do serviço.

Os quadros 2.1 e 2.2 abaixo apresentam um resumo das vantagens e desvantagens dos três principais modelos/métodos abordados neste trabalho, respetivamente.

Quadro 2.1 - Vantagens dos modelos/métodos SERVQUAL, Kano e QFD

Vantagens		
SERVQUAL	Kano	QFD
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a estabelecer quais os atributos do serviço a avaliar; • Bom para avaliar as percepções dos clientes em relação a uma empresa específica; • Identifica os pontos fortes e fracos da prestação de um serviço; • Serve de base para formular estratégias e táticas; • Fornece uma análise de <i>benchmarking</i> da empresa face à concorrência; • Ao ser aplicado com regularidade, mostra a evolução das percepções dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define qualidade no contexto das expectativas do cliente; • Identifica os atributos do serviço mais relevantes para a satisfação dos clientes; • Ajuda a definir prioridades para a melhoria do serviço; • Identifica atributos atrativos para os clientes, possibilitando assim, a inovação e a diferenciação entre as empresas; • Permite analisar a evolução temporal dos atributos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Converte as exigências dos clientes em características técnicas do produto e/ou do serviço; • Garante a qualidade dos produtos/serviços desde as fases iniciais do projeto; • Diminui o tempo de desenvolvimento de um produto; • Garante a satisfação do cliente e contribui para o aumento das vendas; • Reduz os custos de engenharia em 30%; • Reforça o bom relacionamento entre a empresa e os seus clientes; • Facilita o trabalho entre equipas multidisciplinares; • Aborda como as lacunas entre expectativas e percepções poderão ser ultrapassadas.

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

Quadro 2.2 - Desvantagens dos modelos/métodos SERVQUAL, Kano e QFD

Desvantagens		
SERVQUAL	Kano	QFD
<ul style="list-style-type: none"> • As dimensões e itens nem sempre descrevem todos os aspetos de um determinado serviço; • Cada inquirido responde às duas secções, expectativas e percepções, após ter experimentado o serviço; • Não avalia as expectativas do cliente em relação a uma empresa específica; • Não nos diz quais os atributos mais importantes para a satisfação do cliente, uma vez que todos os itens avaliados são considerados importantes para a qualidade de serviço; • É difícil saber onde inovar (não nos diz atributos atrativos); • A escala de <i>Likert</i> de 7 pontos não tem rótulo nas opções de resposta 2 a 6; • Não é capaz de abordar como as lacunas encontradas entre a expectativa e a percepção poderão ser superadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não estabelece quais os atributos a avaliar, tendo que usar outra técnica para os identificar; • O questionário pode tornar-se muito longo, uma vez que são elaboradas 2 questões para cada atributo; • Mede apenas a expectativa do cliente em relação ao desempenho do atributo. Assim, não conhecendo a percepção do cliente, dificulta saber onde introduzir melhorias no produto/serviço; • Se os entrevistados forem clientes atuais do produto/serviço, as respostas são influenciadas pela experiência; • Método apenas qualitativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem que se recorrer a outra técnica para identificar as necessidades e desejos dos clientes; • Ambiguidade na “voz do cliente”, por ser expressa com palavras próprias do cliente; • Necessidade de entrada e análise de uma grande quantidade de dados subjetivos; • Entrada manual de informação acerca do cliente para a “Casa da Qualidade” é um processo difícil e demorado; • Não é uma ferramenta simples de usar. As matrizes que formam a “Casa da Qualidade” são complexas e, assim, a “Casa da Qualidade” pode tornar-se grande e complexa; • Os pontos fortes entre as relações são mal definidos; • Muitas vezes, a análise QFD acaba após a construção da primeira “Casa da Qualidade”; • Método apenas qualitativo.

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

2.5. Análise crítica dos estudos já elaborados sobre a temática

Dos estudos que encontrei, até à data, sobre a avaliação da qualidade dos serviços de *Internet Banking*, não há nenhum baseado nos três modelos/métodos de uma forma integrada. A maioria desses estudos utiliza apenas o modelo SERVQUAL para medir a qualidade desses mesmos *sites*.

Khurana (2009), Santouridis, Trivellas e Reklitis (2009), Liao e Cheung (2008), Yu (2008), Castillo *et al.* (2007) e Jayawardhena (2004), que aplicaram o modelo SERVQUAL para mensurar a qualidade dos serviços de *Internet Banking*, reformularam o modelo original para tornar possível a medição da qualidade desse tipo de serviço. Os referidos autores retiraram e acrescentaram itens e dimensões ao SERVQUAL, de forma a adaptá-lo aos serviços bancários *online*, como a literatura refere. Todos os autores foram unânimes em retirar a dimensão da tangibilidade, que é reconhecida na literatura como sendo irrelevante para medir a qualidade dos serviços baseados na *Web*. A dimensão confiabilidade, que se refere à capacidade da empresa de realizar o serviço prometido, foi considerada importante por todos os autores. Grönroos (2007) afirma que as empresas não devem prometer o que não podem cumprir e que a avaliação que o cliente faz do serviço prestado é baseada nas expectativas, por isso, faz todo o sentido incluir a dimensão confiabilidade no instrumento de avaliação. A par desta dimensão, todos os autores avaliaram também a dimensão atendimento. As restantes duas dimensões, nomeadamente, segurança e empatia foram incluídas no modelo final apenas por alguns dos autores. Contudo, as quatro dimensões do SERVQUAL original, não contando com a tangibilidade, são aplicáveis aos serviços via Internet, mas com outro significado (Santouridis *et al.*, 2009). Os autores que incluíram então a confiabilidade, o atendimento, a segurança e/ou a empatia no instrumento de avaliação, utilizaram essas dimensões com uma linguagem adaptada para a Internet, tal como sugerem Li *et al.* (2002).

É ainda de salientar que Iwaarden, Wiele, Ball e Millen (2004) consideram a dimensão tangibilidade útil no processo de avaliação da qualidade dos serviços prestados via Internet, mas adaptada ao meio virtual, tal como as outras dimensões originais. Os referidos autores afirmam que o aspeto visual de um *website* é importante, bem como o seu funcionamento. Além de ter que ter uma boa aparência, a página *Web* também deve funcionar sem lentidão e sem apresentar problemas de funcionamento. Muitos clientes

abandonam os seus carrinhos de compras nas lojas *online*, porque ficam frustrados com a tecnologia (Hager e Elliot, 2001). Para Iwaarden *et al.* (2004) estes fatores são considerados tangíveis. Sendo assim, e contrariamente aos estudos mencionados, a dimensão tangibilidade poderia ser incluída no modelo de avaliação da qualidade. Santouridis *et al.* (2009) dizem que os serviços prestados pela Internet devem suportar todos os procedimentos que o cliente esperaria encontrar caso fosse pessoalmente à empresa. Logo, faz sentido que as cinco dimensões originais propostas pelo modelo SERVQUAL sejam incluídas na medição da qualidade dos serviços bancários via Internet.

No que respeita às dimensões adicionadas por cada autor (ver tabela 2.3), estas estão coerentes com as definições de qualidade dos serviços baseados na *Web* citadas na literatura (DeLone e McLean, 2003; Fan e Tsai, 2010), isto é, as novas dimensões afetam a perceção de qualidade dos utilizadores da *Web*, segundo os autores DeLone e McLean (2003) e Fan e Tsai (2010). Além disso, as novas dimensões estão relacionadas com *sites* que permitem ao cliente realizar operações como o *Internet Banking* e não só com *sites* unicamente informativos. Contudo, estas dimensões poderão estar incluídas nas dimensões originais do modelo SERVQUAL, tendo em conta as definições dadas pelos autores às novas dimensões e as definições dadas por Parasuraman *et al.* (1988) às dimensões originais. Por exemplo, a dimensão eficiência, acrescentada por Khurana (2009), pode ser parte integrante da dimensão tangibilidade, uma vez que os itens da dimensão eficiência estão relacionados com a funcionalidade de um *website*. Para além da eficiência, a facilidade de uso, mencionada por Khurana (2009), Liao e Cheung (2008) e Yu (2008) e a interface *web* de Castillo, M. e V. (2007) e Jayawardhena (2004) poderão também estar relacionadas de alguma maneira com a tangibilidade. Outro exemplo é a dimensão privacidade da informação transacional, referida por Khurana (2009) e a dimensão competência, indicada por Yu (2008). Estas duas dimensões podem estar englobadas na segurança e confiabilidade do modelo SERVQUAL original. Ao analisar os itens das novas dimensões, verifica-se que os assuntos não diferem muito dos das cinco dimensões propostas por Parasuraman *et al.* (1988), antes pelo contrário, parece ser possível encaixá-los dentro das dimensões originais do SERVQUAL.

Tabela 2.3 - Dimensões adicionadas no modelo de avaliação

ESTUDO	NOVAS DIMENSÕES
Khurana (2009)	Eficiência Privacidade da informação transacional Facilidade de uso
Santouridis, Trivellas e Reklitis (2009)	Qualidade da informação Assistência <i>web</i>
Liao e Cheung (2008)	Utilidade Facilidade de uso Melhoria contínua
Yu (2008)	Competência Facilidade de uso Variedade de serviços
Castillo, M. e V. (2007)	Interface <i>web</i> Interação Experiência
Jayawardhena (2004)	Acesso Interface <i>web</i>

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

A maioria dos estudos supramencionados avaliou a qualidade dos serviços bancários via Internet só com base na percepção do cliente, apesar do modelo SERVQUAL ter sido desenvolvido para medir as expectativas e as percepções dos clientes. De acordo com Jayawardhena (2004), muitos investigadores têm optado por ignorar a secção das expectativas, devido aos problemas da sua medição, nomeadamente a influência mútua entre expectativas e percepções. Li *et al.* (2002) afirmam também que os utilizadores da *Web* têm dificuldade em expressar as expectativas da sua interação com um *site*. Sobre este assunto, Carman (1990) diz que as empresas que prestam serviços necessitam saber quais as expectativas dos clientes. No entanto, segundo o mesmo autor, a diferença entre expectativa e percepção não deve ser analisada, contrariamente ao proposto por Parasuraman *et al.* (1988, 1991). Para Cronin e Taylor (1992) a avaliação da percepção do serviço prestado, por parte dos clientes, pode já incluir mentalmente a diferença entre a percepção e a expectativa. E por isso o resultado final da avaliação da qualidade poderá ser pouco rigoroso. Nesse sentido, Cronin e Taylor (1992) afirmam que avaliar somente as percepções dos clientes é suficiente para saber a qualidade do serviço. Também Reichheld e Schefter (2000) dizem que é ao avaliar a percepção do cliente que as

empresas conhecem o que este realmente deseja. Assim, relativamente à utilização do SERVQUAL no modelo de avaliação da qualidade, a propor na secção seguinte, este servirá apenas para medir as percepções do cliente, tal como a maioria dos autores fizeram. Mas, uma vez que o modelo a propor integra também o modelo de Kano, cujo objetivo é fazer o levantamento das necessidades dos clientes, os gestores acabam também por ficar a conhecer o que os clientes desejam.

O modelo de Kano poderá então ser usado para identificar as expectativas dos clientes, substituindo, assim, a secção das expectativas do SERVQUAL original. Depois de conhecer as necessidades dos clientes através do modelo de Kano, o modelo proposto neste trabalho avalia a qualidade do serviço com base apenas na percepção dos clientes, ou seja, aplicando somente a segunda parte do instrumento SERVQUAL. A primeira parte do SERVQUAL original, cuja finalidade é medir as expectativas dos clientes, torna-se, neste caso, dispensável, uma vez que o modelo de Kano será aplicado em primeiro lugar. Desta forma, avaliam-se as expectativas do cliente, tal como Carman (1990) afirma que é necessário fazer e ultrapassa-se a desvantagem do modelo SERVQUAL, no que respeita à influência mútua entre expectativas e percepções. Para além disso, ao retirar a secção das expectativas do SERVQUAL, evita a duplicação desnecessária de esforços, visto que essa secção serviria para avaliar as necessidades dos clientes, que pode ser substituída pela aplicação do modelo de Kano.

Relativamente ao questionário, nem todos os autores mencionam de forma explícita o tipo de escala utilizado e o formato dos itens. Os autores que o fizeram utilizaram uma Escala de *Likert*, conforme disposto no modelo SERVQUAL original. Contudo, os autores utilizaram uma Escala de *Likert* de cinco pontos, pois a Escala de *Likert* de sete pontos usada no SERVQUAL original é criticada na literatura por não ter rótulo nas opções de resposta dois a seis. Mas, apesar de as escalas de *Likert* com muitos níveis de resposta terem este inconveniente, elas também têm vantagens nas pesquisas de opinião. Segundo Aaker e Day (1990), uma escala de sete pontos permite obter informação mais precisa sobre a intensidade do sentimento ou da atitude dos clientes do que uma escala de cinco pontos.

Quanto à formulação dos itens, Jayawardhena (2004) refere que utilizou no seu estudo itens redigidos só na forma positiva, tal como Parasuraman *et al.* (1991) defendem que os itens devem ser escritos de forma positiva para serem facilmente compreendidos

pelos inquiridos. Os restantes autores não se pronunciaram sobre o assunto. Porém, nos estudos onde é possível visualizar os itens usados na avaliação dos serviços de Banca *online* (Khurana, 2009; Yu, 2008; Castillo *et al.*, 2007), pode-se verificar que Yu (2008) e Castillo *et al.* (2007) também escreveram os itens na forma positiva, enquanto Khurana (2009) escreveu dois itens, de um total de 21, na forma negativa. Uma vez que os itens negativos correm o risco de se tornarem confusos para os inquiridos, deve-se evitar o seu uso em questionários.

Ardhiyani e Singgih (2010), Hutahaean (2009), Yesilada e Yurdakul (2009), Pawitra e Tan (2003) e Tan e Pawitra (2001) alargaram a aplicação do modelo SERVQUAL, integrando-o no modelo de Kano e no método QFD. Todavia, os ditos autores aplicaram a integração dos três modelos a um setor de atividade diferente daquele que é abordado neste trabalho.

Todos os autores trataram de forma quase que igual a combinação dos três modelos. Começaram por integrar o modelo de Kano no modelo SERVQUAL, de modo a ultrapassar algumas limitações dos dois modelos. De acordo com Ardhiyani e Singgih (2010), a integração do SERVQUAL sozinho no método QFD não faz muito sentido. Tan e Pawitra (2001) alegam que o modelo de Kano ajuda a definir prioridades para a melhoria do serviço. Assim sendo, o uso conjunto do SERVQUAL e do modelo de Kano é útil para a compreensão da “voz do cliente” e, por conseguinte, também é útil na metodologia do QFD. Logo, faz sentido a incorporação dos modelos SERVQUAL e Kano em primeiro lugar, tal como os autores fizeram.

Para integrar então o modelo de Kano no modelo SERVQUAL, Tan e Pawitra (2001) sugerem várias etapas. A primeira etapa consiste em identificar os atributos do produto/serviço. A segunda etapa consiste em medir as expectativas e a perceção do cliente com cada atributo e avaliar a importância que os clientes dão a cada atributo. Depois, a etapa seguinte consiste em pedir aos clientes para categorizar os atributos dos produtos/serviços que pode ser feito juntamente com o questionário SERVQUAL (Ardhiyani e Singgih, 2010; Yesilada e Yurdakul, 2009 e Tan e Pawitra, 2001). Ao analisar os estudos atrás mencionados, pode-se constatar que os vários autores seguiram as etapas descritas na literatura (Tan e Pawitra, 2001).

No que respeita à primeira etapa, os atributos podem ser obtidos através da realização de entrevistas com os clientes, procurando assim, entender as suas reclamações (Tan e Pawitra (2001). Alguns dos autores em análise optaram por esta técnica de pesquisa. Embora tenha algumas vantagens, este método é limitado para encontrar todos os atributos do produto/serviço. Sauerwein *et al.* (1996) afirmam que as entrevistas com os clientes são úteis, porque levam o cliente a falar dos problemas que têm tido com o produto/serviço comprado, mas não são suficientes quando se pretende descobrir novos atributos, particularmente atributos atrativos. Além disso, entrevistar os clientes pode resultar numa lista grande de atributos a analisar e tornar o questionário demasiado longo. Deve-se, por isso, usar também outros métodos, tal como, por exemplo, Ardhiyani e Singgih (2010) fizeram no seu estudo (entrevista à equipa de gestão da empresa e revisão da literatura). Ao utilizar a técnica da entrevista convém prestar atenção aos vários segmentos de clientes que a empresa pretende servir. O público de uma empresa é constituído por milhares, por vezes milhões, de indivíduos diferentes uns dos outros, nos seus hábitos, gostos e exigências (Lindon *et al.*, 2004). Iwaarden *et al.* (2004) declaram, por exemplo, que o aspeto visual de um *website* é julgado de maneira diferente, consoante a idade da pessoa que o avalia. Por isso, é importante destacar que Yesilada e Yurdakul (2009) evidenciaram no seu estudo que realizaram dois *focus group* constituídos por pessoas de diversas faixas etárias e diferentes níveis de educação. O presente trabalho propõe uma combinação de vários métodos para identificar todos os atributos de *Internet Banking*. O primeiro passo consiste em realizar uma revisão da literatura sobre o tema. Depois, fazer também dois *focus group*. Um, constituído por clientes do serviço bancário, cujo perfil deverá ser variado. Entre os clientes participantes, alguns deverão ter experiência com o serviço de *Internet Banking* do Banco que pretende fazer a avaliação da qualidade, outros não o deverão ter utilizado ainda. Desta forma, investiga-se não só os possíveis problemas do serviço bancário *online*, mas também os desejos dos potenciais utilizadores. Outro *focus group* constituído por gestores de *Internet Banking* pertencentes ao Banco prestador do serviço. Contudo, convém salientar que não há problema de alguns clientes inquiridos já terem experimentado o serviço, porque, nesta fase inicial do modelo integrado a propor, apenas se identifica as necessidades para determinar os atributos do serviço. As expectativas e as perceções são avaliadas à posteriori e em duas fases distintas da inicial.

Após identificar os atributos do serviço, a maior parte dos autores optou por elaborar apenas um questionário, a partir dos modelos SERVQUAL e Kano, de forma a recolher todas as informações necessárias. A maioria dos autores avaliou a satisfação do cliente com base na diferença entre percepção e expectativa, conforme o modelo SERVQUAL e ao contrário dos autores que estudaram a qualidade de *sites* de *Internet Banking* que mediram apenas a percepção do cliente. Somente depois aplicaram o modelo de Kano para categorizar os atributos. Contudo, como já referido anteriormente, o modelo SERVQUAL apresenta algumas fraquezas na forma como avalia a qualidade do serviço. O modelo de Kano poderá assim ser usado como alternativa no que respeita, sobretudo, à identificação das expectativas dos clientes, substituindo desta forma a secção das expectativas do SERVQUAL original. O questionário do modelo de Kano seria entregue a clientes que já tenham experimentado o serviço de *Internet Banking* e também a clientes que ainda não o tenham experimentado, de modo a aferir as expectativas. Isto porque, na etapa anterior - identificação de todos os atributos de *Internet Banking* - entrevistam-se clientes atuais e potenciais. Ora, os atuais clientes ao falarem de eventuais problemas encontrados no uso do *Internet Banking* e ao ouvirem os desejos dos potenciais clientes poderão criar novas expectativas em relação ao serviço. Por esta razão, este trabalho propõe avaliar as expectativas também de clientes que já usufruíram do serviço.

Após a priorização das necessidades do cliente com base no modelo de Kano, avalia-se então a qualidade do serviço apenas através da aplicação da secção das percepções do modelo SERVQUAL, sendo desnecessária a aplicação da parte que mede as expectativas. Para tal, só serão inquiridas pessoas que já utilizaram o serviço de *Internet Banking*. Os indivíduos que respondem a este questionário não serão necessariamente os mesmos que responderam ao questionário de Kano. Desta forma, ultrapassa-se a desvantagem do SERVQUAL em relação à contaminação das expectativas.

Após a análise dos dados recolhidos a maior parte dos autores aplicou o método QFD, ou seja, transpuseram os resultados da integração dos modelos SERVQUAL e Kano para o QFD. Tal facto é reconhecido na literatura como sendo vantajoso para garantir uma maior qualidade nos serviços. No entanto, a aplicação do método QFD como um meio para garantir a qualidade do produto ou serviço final só será eficaz se a “voz do cliente” for capturada da melhor maneira possível. Os resultados do QFD são tão bons como os dados que entram na “Casa da Qualidade” (Ioannou *et al.*, 2004). Ora, se existe

insuficiência na forma como os autores integraram os modelos SERVQUAL e Kano, provavelmente o QFD não produz os melhores resultados para uma melhoria do serviço prestado pelas empresas. Assim, ao propor utilizar vários métodos para identificar os atributos do serviço (revisão da literatura, *focus group* com clientes e com gestores) e ao propor também a integração dos modelos SERVQUAL e Kano de uma forma ligeiramente diferente, este trabalho pretende contribuir para uma melhoria no processo de “ouvir o cliente” e, por conseguinte, dos dados que entram na “Casa da Qualidade”.

É ainda de salientar que para ouvir a “voz do cliente”, Ardhiyani e Singgih (2010) inquiriram pessoas que já tinham experimentado o serviço da empresa objeto de estudo e o serviço da empresa concorrente. Essa informação torna-se assim útil no QFD aquando da avaliação da concorrência. Ouvir os clientes e fazer a comparação com a concorrência, a equipa de desenvolvimento está apta a estabelecer as especificações técnicas do produto (AEP, 2006). Assim sendo, para avaliar a qualidade do serviço de *Internet Banking* de um determinado Banco, isto é, para medir a perceção do utilizador, este trabalho também propõe que a amostra seja constituída maioritariamente por indivíduos que já tenham experimentado não só aquele tipo de serviço do Banco que pretende fazer essa avaliação, mas também do seu principal concorrente.

A tabela seguinte mostra um resumo das críticas apontadas anteriormente e cujo modelo a propor pretende superar.

Tabela 2.4 - Resumo das críticas mencionadas nesta secção

AOS ESTUDOS QUE UTILIZARAM APENAS O SERVQUAL PARA MEDIR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE INTERNET BANKING

As cinco dimensões originais do SERVQUAL não estão todas incluídas no instrumento de avaliação.

As dimensões acrescentadas podem não ser totalmente novas, poderão estar inseridas nas dimensões originais do SERVQUAL.

Na maior parte dos estudos as expectativas dos clientes não foram identificadas.

AOS ESTUDOS QUE INTEGRARAM OS MODELOS/MÉTODOS SERVQUAL, KANO E QFD A OUTROS SETORES DE ATIVIDADE

Os atributos do serviço foram obtidos maioritariamente através de entrevista com clientes, o que poderá resultar numa lista grande de atributos a avaliar e também poderá não abranger todos os atributos do serviço, nomeadamente atributos atrativos.

As expectativas e as perceções dos clientes foram avaliadas no mesmo questionário e após estes terem experimentado o serviço da empresa, o que faz com que as respostas sobre o serviço desejado tenham pouco valor.

A satisfação do cliente foi medida com base na diferença entre perceção e expectativa, em conformidade com o modelo SERVQUAL.

O modelo de Kano foi aplicado conjuntamente com as duas secções do questionário SERVQUAL original, o que resulta na duplicação de esforços para averiguar as necessidades dos clientes.

Tendo em conta a forma como os modelos SERVQUAL e Kano foram integrados, os dados a dar entrada na "Casa da Qualidade" não são tão bons assim, logo o método QFD não consegue produzir os melhores resultados para aumentar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

2.6. Integração dos modelos SERVQUAL, Kano e QFD

Após estudar as diferenças e potencialidades de cada um dos instrumentos, é possível idealizar um modelo de integração um pouco diferente daqueles apresentados na literatura. O modelo integrado para medir a qualidade dos serviços bancários via Internet, proposto neste trabalho, visa superar os problemas identificados na recolha da “voz do cliente”. A satisfação total do cliente é o objetivo final do QFD, portanto, é necessário ouvir e compreender profundamente o que os clientes realmente querem (Ardhiyani e Singgih, 2010).

O modelo integrado proposto neste trabalho tem como ponto de partida o modelo de Kano, contrariamente ao que foi feito nos outros estudos. Antes de o colocar em prática, é necessário criar uma lista de atributos de qualidade para *websites*. A utilização do modelo de Kano em primeiro lugar, em vez do modelo SERVQUAL, tem como objetivo determinar as expectativas dos clientes e utilizadores de *websites* bancários. Desta forma, é possível ultrapassar determinados problemas do SERVQUAL na identificação das necessidades e exigências dos clientes e obter melhores resultados para dar entrada na “Casa da Qualidade”. Ao classificar os atributos, o modelo de Kano permite combater o problema da linearidade do SERVQUAL (Hutahaeen, 2009) e permite também analisar a evolução temporal dos atributos (Kano, 2001), que, segundo Zhang e Dran (2002) é um fator muito importante no ambiente *Web* em rápida mudança.

A integração do modelo SERVQUAL no modelo de Kano prende-se com o facto de o SERVQUAL permitir mensurar a satisfação atual com cada atributo. O objetivo aqui é interrogar o cliente acerca do serviço oferecido, ou seja, só a segunda parte do questionário SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al.* (1988, 1991), será aplicada. A primeira parte desse mesmo questionário, que mede as expectativas do cliente, não será necessário aplicar, uma vez que o modelo de Kano é previamente utilizado. Ao ser aplicado antes do SERVQUAL, o modelo de Kano pode assim substituir a secção das expectativas do SERVQUAL original para apurar as necessidades dos clientes. Uma outra questão prende-se com o facto de poderem surgir novos itens para incluir no SERVQUAL, uma vez que o modelo de Kano é aplicado primeiro. Neste caso, não existe qualquer problema. Podem-se acrescentar novos itens ao SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1991), todavia, estes itens, segundo os autores, deverão ser

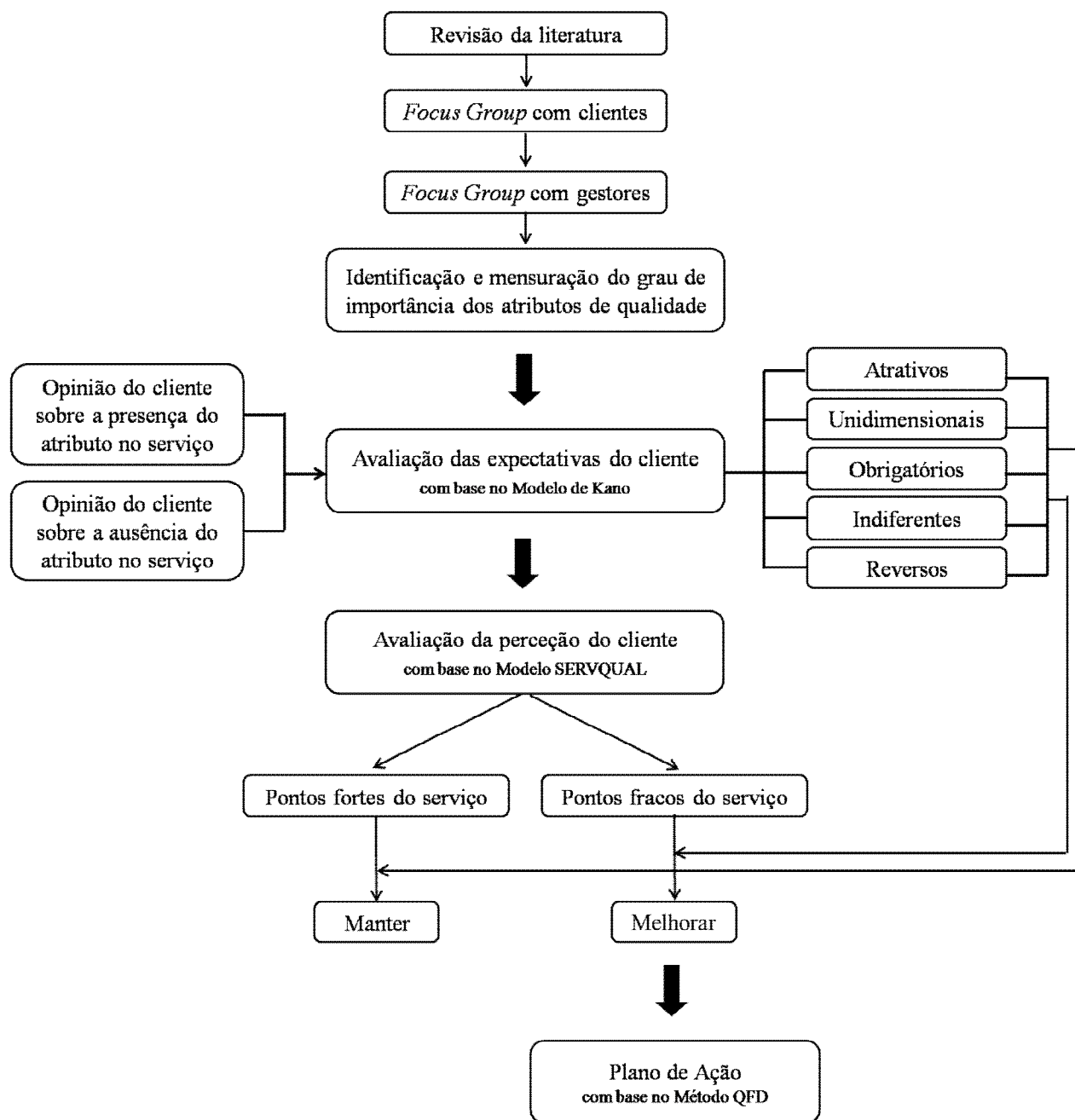
semelhantes aos que já existem, isto é, devem ser gerais e não para transações específicas. Além disso, os novos itens devem ser incorporados nas cinco dimensões originais (Parasuraman *et al.*,1991).

Conforme o grau de satisfação dos clientes, averiguado apenas com base na percepção, e cruzando esse dado com a classificação dos atributos segundo o modelo de Kano, os Bancos podem estabelecer prioridades para o desenvolvimento dos seus serviços disponíveis *online* e fazer melhorias sempre que necessário. Porém, pode ser necessário aperfeiçoar vários atributos pertencentes a uma mesma categoria e, de acordo com a AEP (2006), não é praticável conceber um produto ou serviço que satisfaça de modo completo todas as necessidades identificadas. Assim sendo, dentro de uma mesma categoria de atributos, as Instituições Bancárias podem estabelecer ainda mais prioridades com base na importância atribuída a cada atributo pelos clientes, averiguada na fase de identificação das necessidades.

O resultado final da avaliação da qualidade torna-se assim mais rigoroso, uma vez que não é baseado na diferença entre a expectativa e a percepção que os utilizadores de *Internet Banking* têm do serviço oferecido. Desta forma, proposta neste trabalho, a informação recolhida sobre o cliente pode corresponder melhor ao que eles, de facto, desejam.

Após ouvir e compreender o cliente, a empresa pode criar um plano de ação com o auxílio do método QFD que visa a melhoria do serviço prestado. A figura abaixo ilustra a nova metodologia para medir a qualidade dos serviços bancários via Internet proposta neste trabalho.

Figura 2.6 - Uma proposta de integração do modelo de Kano, SERVQUAL e QFD



Fonte: Elaboração pela autora da dissertação

No próximo capítulo, será elaborada uma proposta para aplicação prática do método demonstrado, cujo objetivo é avaliar a qualidade dos serviços de *Internet Banking*.

Capítulo 3 - PROPOSTA DE UM MODELO PARA AVALIAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE INTERNET BANKING

O presente capítulo visa formular proposições referentes ao modelo integrado idealizado neste trabalho, bem como apresentar uma proposta metodológica de aplicação do referido modelo, não tem como objetivo testar a validade do mesmo para avaliar a qualidade dos serviços bancários *online*. A revisão da literatura e a análise crítica dos estudos já elaborados sobre o tema, realizadas no capítulo anterior, servirão de base para o desenvolvimento desta parte da dissertação.

3.1. Proposições de pesquisa

Ao estudar os três principais instrumentos utilizados neste trabalho, verificou-se que o modelo SERVQUAL pode ajudar a estabelecer os atributos de qualidade para avaliar os serviços em diversos setores de atividade, contrariamente ao modelo de Kano e ao método QFD. Relativamente aos serviços prestados através da Internet, Santouridis *et al.* (2009) concluíram que este tipo de serviços deve suportar todos os processos de um serviço efetuado na forma tradicional. As cinco dimensões originais do SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia), desenvolvidas para avaliar a qualidade dos serviços realizados dentro de um estabelecimento físico, são úteis e aplicáveis aos serviços oferecidos via *Web*, segundo Iwaarden *et al.*, (2004) e conforme foi defendido nesta dissertação na secção 2.5.. Com base nestas informações, pode-se definir a seguinte proposição:

Proposição 1: O serviço de *Internet Banking* pode ser avaliado com base nas cinco dimensões originais do SERVQUAL.

A partir da revisão da literatura realizada, constatou-se que o modelo SERVQUAL apresenta alguns problemas na medição da qualidade de serviços, sobretudo a influência mútua entre expectativas e percepções (Li *et al.*, 2002). O cliente responde a todas as perguntas do questionário SERVQUAL com base na sua experiência com o serviço (Carman, 1990). O que faz com que as respostas dadas às questões sobre expectativas

tenham pouco valor. Devido a isso, muitos estudos sobre o assunto têm optado por não interrogar o cliente acerca do serviço desejado (Jayawardhena, 2004), avaliando apenas as percepções. Cronin e Taylor (1992) afirmam que medir somente as percepções, aplicando o SERVQUAL, é suficiente para conhecer a qualidade do serviço. Mas, de acordo com Carman (1990), as empresas precisam de conhecer as expectativas dos clientes. O modelo de Kano, por sua vez, tem como objetivo categorizar os atributos dos produtos/serviços, com base em quão bem eles são capazes de satisfazer as necessidades dos clientes (Ardhiyani e Singgih, 2010). A aplicação deste modelo permite ao gestor conhecer o que os clientes desejam. Para tornar a avaliação das expectativas mais rigorosa, convém que o questionário de Kano seja aplicado junto de clientes que ainda não tenham utilizado o serviço e também junto de clientes que já o utilizaram, ao contrário do questionário para medir as percepções. Para medir as percepções, todas as pessoas inquiridas já deverão ter experimentado o serviço e, estas, não deverão ser necessariamente as mesmas que responderam ao questionário de Kano. Por isso, o modelo integrado proposto sugere a seguinte proposição:

Proposição 2: O modelo de Kano pode ser utilizado como alternativa para identificar e classificar as expectativas dos clientes num primeiro momento, distinto daquele em que se vai avaliar as percepções.

Um outro problema inerente ao modelo SERVQUAL é não indicar quais os atributos mais importantes para a satisfação dos clientes (Jayawardhena, 2004). Avaliar a qualidade do serviço aplicando somente o SERVQUAL, é difícil priorizar as áreas que precisam de melhoria, uma vez que todas as dimensões analisadas são consideradas necessárias para alcançar a excelência no serviço oferecido. O modelo de Kano, por sua vez, é capaz de ultrapassar esta limitação. Ardhiyani e Singgih (2010) dizem que o objetivo desta ferramenta é categorizar os atributos dos serviços quanto à capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Assim sendo, pode-se formular a seguinte proposição:

Proposição 3: As expectativas dos utilizadores do *E-Banking* podem ser classificadas em cinco categorias: atrativas, unidimensionais, obrigatórias, indiferentes e reversas.

Ainda assim, a integração do modelo de Kano com o SERVQUAL não é suficiente para priorizar completamente as necessidades dos clientes, pois dentro de uma mesma categoria de atributos, poderão existir vários atributos para melhorar. Por isso, é útil determinar o grau de importância de cada um dos atributos avaliados. Para tal, o modelo integrado proposto neste trabalho sugere que essa questão seja investigada aquando da identificação dos atributos de qualidade.

Após conhecer a “voz do cliente”, é necessário, então, saber como alcançar a sua satisfação e aumentar a qualidade do serviço. Na revisão da literatura efetuada, verificou-se que a aplicação do método QFD dá-nos essa resposta, contrariamente à aplicação dos modelos SERVQUAL e Kano. Os modelos SERVQUAL e Kano são úteis para compreender as exigências dos clientes, enquanto que o método QFD é útil para transformar as exigências dos clientes em características técnicas do produto. Além de ser usado na produção de novos produtos, é também usado na melhoria contínua de produtos já existentes (Jackson, 1996). Segundo Ioannou *et al.* (2004), o QFD ajuda os gestores na tomada de decisões acerca do desenvolvimento de um *website*. Com base nestas informações, pode-se sugerir a seguinte proposição:

Proposição 4: A aplicação do método QFD fornece um plano de ação para melhorar a qualidade do serviço de *Internet Banking*.

Em jeito de conclusão, os três modelos/métodos apresentam diferenças entre si. Ao fazer a fundamentação teórica, constatou-se que cada um deles oferece informações relevantes para que as empresas possam alcançar a excelência na qualidade dos seus serviços. Os modelos SERVQUAL e Kano são úteis para descobrir aquilo que o cliente quer e, usá-los de forma isolada não chega para direcionar melhorias nos produtos e serviços. O método QFD dá a conhecer os aspetos que devem ser melhorados no produto ou serviço, a fim de atingir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Verificou-se também que, utilizar os três instrumentos de forma combinada supera desvantagens inerentes a cada um deles. Assim, pode-se definir a seguinte proposição:

Proposição 5: A integração do modelo SERVQUAL, do modelo de Kano e do método QFD pode contribuir para uma melhoria na forma como se avalia a qualidade dos serviços, ao invés de os utilizar isoladamente.

3.2. Proposta metodológica

Nesta secção, pretende-se então, descrever uma proposta, a título de exemplo, para aplicação prática do modelo integrado idealizado no capítulo anterior deste trabalho. A metodologia aqui apresentada, que envolve quatro fases distintas, em que cada passo depende do anterior, objetiva medir a qualidade dos serviços de *Internet Banking* de um qualquer tipo de Banco.

Fase 1 – Identificação e importância dos atributos do serviço

Como foi já referido na secção 2.6. desta dissertação, o modelo proposto para medir a qualidade dos serviços bancários via Internet, tem como ponto de partida o modelo de Kano, cujo objetivo é priorizar as necessidades dos clientes da banca *online*, a fim de ajudar a definir melhor os serviços a oferecer na página de Internet. O primeiro passo para então aplicar o modelo de Kano consiste em construir uma lista de atributos ou itens referentes ao ambiente *Web*, nomeadamente a *websites* bancários destinados não só à divulgação de informações sobre produtos e serviços comercializados pelo Banco, mas também à realização de operações financeiras por parte dos clientes. O conjunto dos atributos deve abranger todas as diferentes fases do processo de compra (Li *et al.*, 2002). Tratando-se, neste caso, de uma compra *online*, pode-se incluir, segundo Wolfinbarger e Gilly (2003) as seguintes fases: procura de informação, navegação no *website*, pedido do cliente, interação com o cliente e, por fim, a entrega e a satisfação com o pedido solicitado. Para a elaboração da referida lista de atributos de *Internet Banking*, este trabalho propõe três momentos distintos.

Num primeiro momento, fazer uma revisão da literatura sobre marketing e sistemas de informação que explorem a experiência do consumidor em ambientes *online* como fizeram Wolfinbarger e Gilly (2003), incluindo também investigações sobre a qualidade dos serviços bancários via Internet. Estes estudos sugerem uma série de questões e atributos que devem ser analisados profundamente, de modo a compreender a experiência do consumidor *online* (Wolfinbarger e Gilly, 2003). Mas, ao fazer uma revisão da literatura verifica-se que não há consenso entre os pesquisadores sobre os atributos de qualidade para *websites* e mais concretamente para o *Internet Banking*. Assim como, também não existe unanimidade sobre as dimensões que incorporam esses mesmos atributos. Logo, o resultado da revisão da literatura é uma lista extensa e

variada de atributos e dimensões a inserir no instrumento de avaliação. Além disso, nem todos estes atributos poderão ser os mais adequados para descrever de forma rigorosa todos os aspetos do serviço de *Homebanking* do Banco que pretende medir a qualidade e, poderá também existir algum outro atributo importante para os clientes que não esteja nessa lista, uma vez que existem vários tipos de Bancos. Por isso, é conveniente complementar com outros métodos de recolha de informação sobre os requisitos do serviço de *Internet Banking* junto do próprio Banco.

Para então ajudar as Instituições Financeiras a identificar os atributos que melhor descrevem o seu serviço *online*, este trabalho propõe também a realização de dois *focus group*. O principal objetivo da utilização desta técnica é dar aos Bancos a possibilidade de estudar as dimensões da qualidade, a fim de apurar as necessidades específicas (atributos) relacionadas com o seu serviço *E-banking*, dentro de cada dimensão. Segundo Sauerwein *et al.* (1996), o *focus group* permite descobrir um grande número de necessidades dos clientes. Uma vez que o modelo integrado proposto inclui também o modelo SERVQUAL, os Bancos poderiam estudar, particularmente, as cinco dimensões propostas por Parasuraman *et al.* (1988). Isto porque todas as cinco dimensões originais do SERVQUAL são aplicáveis ao mundo virtual (Santouridis *et al.*, 2009 e Iwaarden *et al.*, 2004) e, além disso, no capítulo anterior da tese, mais concretamente na secção 2.5., concluiu-se que algumas das novas dimensões identificadas na literatura poderiam ser incluídas nas dimensões originais do modelo SERVQUAL.

Assim sendo, num segundo momento, far-se-ia um *focus group* constituído não só por alguns dos principais clientes que já tenham utilizado o serviço bancário via Internet (do Banco que pretende fazer a avaliação da qualidade desse seu serviço), mas também por alguns clientes que ainda não o experimentaram (também clientes do mesmo Banco). Do grupo devem fazer parte clientes de diferentes idades e níveis de educação. Esta “discussão de grupo” deve, antes de mais, permitir aos participantes falar abertamente sobre a sua experiência com o serviço, especialmente sobre o que é que torna o processo de compra *online* mais agradável ou mais difícil. Depois disso, pode-se mostrar aos participantes a lista de atributos extraída da literatura e pedir-lhes que a comentem, a fim de ajudar a seleccionar os atributos que irão pertencer a cada dimensão estudada. Os atributos considerados importantes pelos consumidores deverão ser anotados. Ao mesmo tempo pode-se verificar se surgem novas dimensões. Se estas forem realmente novas, isto é, se não puderem ser incorporadas numa das cinco dimensões originais do

SERVQUAL, devem ser também registadas. Convém realçar que, não há problema de alguns clientes já terem experimentado o serviço, porque, nesta fase, pretende-se apenas descobrir as necessidades dos clientes para determinar os atributos do serviço de *Internet Banking*. As expectativas e as perceções dos clientes são avaliadas em duas fases distintas.

Depois, o terceiro e último momento para recolher informação acerca dos atributos, seria protagonizado por um grupo de gestores de *Internet Banking* pertencentes ao Banco prestador do serviço. O objetivo deste *focus group* passa também por compreender quais os atributos e dimensões que determinam a qualidade do serviço a avaliar. Para tal, aos gestores poder-se-ia mostrar a lista de atributos, agrupados nas respetivas dimensões, resultante da realização do primeiro *focus group* e pedir-lhes que indicassem os que consideram relevantes para avaliar a qualidade do serviço de *Internet Banking* que estão a gerir.

Este processo, baseado na revisão da literatura e nos dois *focus group*, deverá indicar todos os atributos distribuídos por dimensões, que irão compor o instrumento de avaliação da qualidade do serviço bancário prestado pela Internet.

Fase 2 – Avaliação das expectativas do cliente

Após o levantamento de todas as necessidades (atributos) do utilizador de *Internet Banking* na etapa anterior, o passo seguinte consiste em pedir ao cliente para priorizar essas necessidades, de modo a conhecer as suas expectativas em relação ao serviço. Para tal, este trabalho sugere a construção de um questionário baseado no modelo de Kano. Através desse questionário, os clientes categorizam cada atributo em atrativo, unidimensional, obrigatório, indiferente ou reverso. O questionário seria composto pelas seguintes partes:

A primeira parte teria como objetivo recolher os dados pessoais dos inquiridos, tais como idade, género, nível de educação e profissão para que se possa estudar a classificação dos atributos entre diferentes grupos de clientes.

A segunda e última parte do questionário seria constituída por duas questões, uma positiva e outra negativa, para cada atributo identificado. Com a questão “positiva” pretende-se saber a opinião do cliente sobre a presença do atributo no serviço. A questão “negativa”, por sua vez, tem por finalidade saber a opinião do cliente sobre a ausência do atributo no serviço. As perguntas positivas e negativas estariam distribuídas de forma sequencial no questionário, isto é, uma logo após a outra, com o uso da palavra “não” para descrever as perguntas negativas. De acordo com Tontini e Theiss (2005) as questões apresentadas desta forma oferecem melhores resultados do que expostas aleatoriamente e sem o uso da palavra “não” nas questões negativas. Segundo os referidos autores, os inquiridos interpretam melhor o questionário reduzindo, assim, respostas nas categorias “indiferente” e “questionável” e os resultados são mais concisos e seguros. Ambas as perguntas (positiva e negativa) oferecem cinco opções de resposta (1 = Eu gosto desta maneira, 2 = Deve ser desta maneira, 3 = É indiferente, 4 = Eu posso aceitar que seja desta maneira, 5 = Eu não gosto desta maneira) para classificar os atributos do serviço de *Internet Banking*.

Para então conhecer as expectativas do utilizador da banca *online*, o questionário seria entregue a atuais e potenciais clientes desse tipo de serviço. Em relação aos atuais clientes, a sua avaliação é importante na medida em que poderão ter criado nova expectativa no desenrolar da etapa anterior (Fase 1). No que respeita aos potenciais clientes, é importante que os selecionados tenham facilidade em imaginar como seria o ambiente *Web* do Banco de acordo com os atributos avaliados. Convém referir que não há problema de alguns clientes inquiridos já terem experimentado o serviço de *Internet Banking*, porque as perceções são avaliadas na fase seguinte e, além disso, os indivíduos inquiridos nesta fase não serão necessariamente os mesmos que irão responder às questões sobre a perceção. Segundo Sauerwein *et al.* (1996) o método mais adequado para pesquisas com base no modelo de Kano são as entrevistas orais. Sendo assim, este trabalho propõe que o questionário seja entregue pessoalmente aos atuais e potenciais utilizadores do *E-banking*. Desta forma, Sauerwein *et al.* (1996) dizem que o entrevistador pode sempre explicar o questionário caso o cliente não o compreenda, a taxa de resposta é elevada e o uso de questionário permite diminuir a influência do entrevistador nas respostas do cliente.

Fase 3 – Avaliação das percepções do cliente

Numa fase seguinte, depois de medir e analisar as expectativas dos utilizadores de *Internet Banking*, este trabalho propõe a realização de um outro estudo para avaliar o seu grau de satisfação atual com o serviço. Para alcançar o objetivo desta pesquisa será elaborado um outro questionário, mas este, a partir do modelo SERVQUAL. O questionário estaria dividido em duas secções:

A primeira secção seria composta por questões relacionadas com dados pessoais dos clientes entrevistados, tais como a idade, o género, o nível de educação, a profissão e a frequência com que utiliza o serviço bancário pela Internet.

A secção seguinte seria formada por todos os atributos identificados na primeira fase, uma vez que, na revisão da literatura constatou-se que nenhum atributo deve ser posto de parte. As empresas, neste caso, os Bancos devem centrar-se, em primeiro lugar, em determinados atributos, naqueles que poderão causar insatisfação ao cliente (Sauerwein *et al.*, 1996), mas não devem esquecer os restantes atributos. Assim, todos os atributos deverão ser avaliados. Para a mensuração do nível de satisfação dos clientes com cada atributo será utilizada uma Escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 3 = Sem Opinião, 4 = Concordo Parcialmente, 5 = Concordo Totalmente). Este trabalho propõe uma Escala de *Likert* de cinco pontos, visto estas escalas terem rótulo nas várias opções de resposta e isso pode fazer com que o utilizador possa expressar a sua opinião mais facilmente. As perguntas desta parte do questionário procuram medir apenas a percepção do cliente relativamente ao serviço prestado, ou seja, só a segunda secção do modelo SERVQUAL original será aplicada. A primeira parte do SERVQUAL original, cujo objetivo é medir as expectativas do cliente, não será necessário aplicar, uma vez que este trabalho propõe que essa secção seja substituída pelo estudo efetuado na fase dois.

Tal como Ardhiyani e Singgih (2010) inquiriram pessoas que já tinham experimentado o serviço da empresa objeto de estudo e o serviço da empresa concorrente, este trabalho propõe fazer o mesmo. Os indivíduos escolhidos para responder ao questionário terão que ser todos utilizadores atuais do serviço de *Internet Banking*. Na sua maioria, os inquiridos deverão ter pelo menos uma conta no Banco que pretende fazer a avaliação da qualidade e outra no principal Banco concorrente. A informação assim recolhida

torna-se útil e relevante para avaliação da concorrência aquando da aplicação do método QFD, que será na fase seguinte desta proposta metodológica. Os indivíduos a responder ao questionário deverão ter um perfil variado, cuja finalidade é conhecer a perceção entre diferentes segmentos de clientes. Uma vez que se trata de um serviço prestado via Internet, este trabalho propõe que o questionário seja enviado para os clientes por *e-mail*. Segundo Sauerwein *et al.* (1996), o uso do *e-mail* é o método mais favorável para pesquisas de satisfação do cliente. Para além de ter baixo custo (Sauerwein *et al.*, 1996), Jayawardhena (2004) constatou no seu estudo que, enviando o questionário por *e-mail*, obtém-se uma taxa de resposta elevada.

Fase 4 – Aplicação do método QFD

Após analisar os dados de ambos os questionários, isto é, depois de conhecer as expectativas e as perceções dos utilizadores do *E-banking*, o passo seguinte consiste em desenvolver o método QFD. O objetivo final desta etapa é saber quais os aspetos que precisam de ser melhorados no serviço bancário via Internet, de modo a prestar um serviço de excelência aos seus utilizadores.

A partir da “voz do cliente”, ouvida nas etapas anteriores, constrói-se então a “Casa da Qualidade” que, segundo a revisão da literatura efetuada, é a ferramenta básica do método QFD. O objetivo da referida matriz é transformar os requisitos do cliente em requisitos técnicos do produto (Yesilada e Yurdakul, 2009), ou seja, neste caso em requisitos para o *Internet Banking*. Este trabalho propõe cinco etapas para a construção da “Casa da Qualidade”, tal como Yesilada e Yurdakul (2009) sugerem. Assim, a primeira etapa consiste em analisar as necessidades dos utilizadores do serviço bancário *online* e analisar também a importância atribuída a cada necessidade pelos clientes. Esta análise é feita com base nas informações obtidas através quer da revisão da literatura, quer da realização dos dois *focus group*. A segunda etapa consiste em determinar a que categoria de Kano pertence cada necessidade identificada, analisando e combinando as respostas às questões positiva e negativa do questionário de Kano. Depois, a próxima etapa é analisar o nível de satisfação dos clientes com o serviço atual de *Internet Banking*. Esta informação sobre a perceção dos utilizadores é retirada do questionário SERVQUAL. Ao cruzar as informações – nível de satisfação dos clientes com a classificação dos atributos – os responsáveis pelo serviço bancário *online* ficam a conhecer os atributos que precisam de aperfeiçoamento a fim de melhorar a qualidade

do serviço prestado. A avaliação da concorrência também irá fazer parte da referida matriz do QFD. A quarta etapa tem como objetivo estabelecer os requisitos técnicos para o *Internet Banking*. Para tal, este trabalho propõe fazer entrevistas a *web designers*, pois estes profissionais podem ajudar a desenvolver a matriz de relações entre os requisitos do cliente e as características técnicas de um *website*. Mas não só. Os *web designers* devem trabalhar em conjunto com outros departamentos da empresa. De acordo com Hauser e Clausing (1988), as equipas de marketing, engenharia e produção devem trabalhar juntas para que os produtos/serviços reflitam os desejos dos seus clientes. Juran e Gryna (1993) afirmam que a obtenção da qualidade abrange todas as atividades da Organização. Por fim, a quinta etapa da construção da “Casa da Qualidade” consiste na definição de prioridades entre os requisitos técnicos estabelecidos, com base no grau de importância atribuído a cada atributo por parte dos clientes. Esta última etapa torna-se particularmente importante quando for necessário melhorar vários atributos pertencentes a uma mesma categoria.

Após passar pelas cinco etapas, os Bancos têm assim um plano de ação para melhorar a qualidade dos seus serviços prestados pela Internet.

Capítulo 4 - CONCLUSÃO

4.1. Conclusão

O número de utilizadores do *Internet Banking* tem aumentado nos últimos tempos (Basef Banca - Markttest, 2012) e, como tal, a preocupação com a qualidade da informação e dos serviços fornecidos pelos *websites* bancários também tem crescido. As Instituições Financeiras estão a procurar métodos para prestar serviços com elevada qualidade que cumpram rigorosamente as necessidades ou as preferências dos seus clientes (Yu, 2008). A avaliação da qualidade dos serviços bancários via Internet tornou-se extremamente importante para a competitividade dos Bancos.

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento teórico de um método para medir a qualidade dos serviços de *Internet Banking*, integrando o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano e o método QFD, num único modelo.

Dos estudos encontrados sobre este tema, não houve nenhum que combinasse os três modelos/métodos para efeitos de avaliação da qualidade dos serviços de *Internet Banking*. A maioria dos estudos utilizou apenas o modelo SERVQUAL para esse fim. Já no que diz respeito a outros setores de atividade, foram encontrados alguns estudos que já aplicaram a integração dos três referidos instrumentos para medir a qualidade de serviços. Todavia, tanto os modelos como a forma de os integrar deverão ser sempre adaptados a cada setor.

Para ajudar a idealizar o modelo integrado para então mensurar a qualidade dos serviços de *Internet Banking*, foi, inicialmente, realizada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos relativos a este assunto, nomeadamente sobre o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano e o método QFD. Seguidamente foi feita uma análise crítica aos vários estudos já elaborados sobre este tema.

Em termos gerais, verificou-se que os três modelos/métodos possuem diferenças entre si, pois cada um deles oferece informações relevantes para atingir a satisfação do cliente. Agrupando todas essas informações, isto é, utilizando os três instrumentos de

forma integrada, permite aos Bancos assegurar a qualidade nos seus serviços de *Internet Banking*. A incorporação dos três instrumentos revelou-se benéfica na medida em que supera desvantagens inerentes a cada modelo/método. Constatou-se, também, que os modelos SERVQUAL e Kano poderão ser integrados de uma maneira ligeiramente diferente daquela descrita nos estudos já elaborados sobre a integração destes três modelos/métodos.

Assim, neste trabalho pretendeu-se desenvolver um modelo melhorado de integração do SERVQUAL, Kano e QFD, de forma a contribuir para um melhor entendimento da “voz do cliente” e, por conseguinte, para uma melhor prestação do serviço de *Internet Banking* aos seus utilizadores.

Este trabalho propôs, então, numa primeira fase, fazer o levantamento de todas as necessidades do utilizador de *E-Banking*, bem como avaliar o grau de importância dessas necessidades para o cliente. Para tal, sugeriu-se a combinação dos seguintes métodos: fazer uma revisão da literatura e realizar dois *focus group*, sendo um constituído por clientes do Banco que pretende fazer a avaliação e o outro composto por gestores de *Internet Banking*. O *focus group* com clientes seria constituído por utilizadores do serviço de *Internet Banking* e também por alguns clientes que ainda não utilizaram esse tipo de serviço. Foi proposto aos Bancos estudar, sobretudo, as cinco dimensões originais do modelo SERVQUAL, pois estas são úteis e aplicáveis ao mundo virtual (Iwaarden *et al*, 2004). E, dentro de cada dimensão, apurar as necessidades específicas (atributos) relacionadas com o serviço de *Internet Banking*. Foi também sugerido que verificassem, ao mesmo tempo, se surgem dimensões que não possam ser incorporadas numa das dimensões do SERVQUAL original.

Após a construção da lista de atributos de qualidade, este trabalho sugeriu aplicar, em primeiro lugar, em vez do modelo SERVQUAL, o modelo de Kano. O objetivo é pedir ao cliente para priorizar as necessidades identificadas na etapa anterior, a fim de conhecer as suas expectativas em relação ao serviço. A ideia é que o modelo de Kano possa ser usado em substituição da secção das expectativas do modelo SERVQUAL original. Foi proposto que os Bancos inquirissem, para o efeito, atuais e potenciais clientes/utilizadores do serviço bancário via Internet. É importante que os potenciais clientes tenham facilidade em imaginar como seria esse ambiente *Web*, de acordo com os atributos avaliados. Apesar de se inquirir pessoas que já experimentaram o *Internet*

Banking, não há problema de contaminação das expectativas, uma vez que as percepções são avaliadas numa fase distinta. Além disso, as pessoas que participam nesta fase não serão necessariamente as mesmas que depois vão responder ao questionário sobre as percepções.

Numa fase seguinte, distinta da anterior, este trabalho propõe avaliar o grau de satisfação atual dos clientes, com base apenas na aplicação da secção das percepções do modelo SERVQUAL. A parte que mede as expectativas não será necessário aplicar, uma vez que o modelo de Kano já foi utilizado anteriormente. Nesta fase, foi proposto inquirir indivíduos utilizadores do serviço de *Internet Banking* que, na sua maioria, tenham pelo menos uma conta no Banco que pretende fazer a avaliação e outra no principal Banco concorrente. A informação recolhida torna-se assim também útil para a avaliação da concorrência na etapa seguinte de aplicação do método QFD.

Depois de analisar os dados recolhidos nas etapas anteriores, este trabalho sugeriu, tal como em outros estudos realizados, a aplicação do método QFD. A finalidade desta última etapa do modelo integrado passa por criar um plano de ação que vise a melhoria do serviço de *Internet Banking*.

Com este método alternativo, composto por quatro etapas, espera-se contribuir para uma melhoria do processo de “ouvir o cliente”, uma vez que o resultado final da avaliação da qualidade não é baseado na diferença entre a expectativa e a percepção e, como consequência, uma maximização da qualidade dos serviços de *Internet Banking*.

4.2. Limitações do estudo

Existem diversos tipos de Instituições Bancárias, como, por exemplo, os Bancos Comerciais, os Bancos de Investimento, entre outros. Cada um dos tipos de Bancos satisfaz diferentes necessidades à população. Neste trabalho, optou-se por elaborar um modelo integrado que pudesse ser aplicado a qualquer um dos tipos de Bancos. Se este estudo fosse direcionado para um tipo particular de Banco, os conceitos estudados, assim como o modelo integrado proposto poderiam ser mais aprofundados.

4.3. Sugestões para futuras investigações

O trabalho apresentado neste estudo centrou-se no desenvolvimento teórico de um modelo alternativo para medir a qualidade dos serviços de *Internet Banking*, integrando o modelo SERVQUAL, o modelo de Kano e o método QFD. Trabalhos futuros poderão estudar a forma como os Bancos implementam o modelo aqui proposto, assim como poderão também estudar a forma como os Bancos implementam outros modelos que integrem o Kano, o SERVQUAL e o QFD, a fim de testar a sua confiabilidade e validade.

Outra sugestão para investigações futuras, poderá ser estudar a aplicabilidade do modelo integrado idealizado neste trabalho a outros tipos de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D e G, Day (1990) *Marketing Research*, fourth edition, Singapore, John Wiley & Sons, Inc.
- AEP – Associação Empresarial de Portugal. Quality Function Development. novembro de 2006. Disponível em URL: <http://aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/FerramentasQualidadeQuality&Menu=MenuQualidade>. (acedido em 27 de setembro de 2011).
- Akao, Y. (1972) New Product Development and Quality Assurance – Quality Deployment System, *Standardization and Quality Control*, 25, 4, 7-14.
- Akao, Y. Quality Function Deployment: Integrating Customer requirements into Product Design. Productivity Press, 1990. Disponível em URL: http://books.google.com/books?id=NS1Cuw6UQKIC&printsec=frontcover&dq=quality+function+deployment&hl=pt-PT&ei=tPoeTpbUNpSz8QOrhtzLAW&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false. (acedido em 14 de julho de 2011).
- Akinci, S., E. Atılgan-Inan e S. Aksoy (2010) Reassessment of E-S-Qual and E-RecS-Qual in a pure service setting, *Journal of Business Research*, 63, 232-240.
- Alves, M. P. (2009) *Avaliação e qualidade das organizações*, Lisboa, Escolar Editora.
- ANACOM. Comércio Eletrónico – Enquadramento. janeiro de 2004a. Disponível em URL: <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=154992>. (acedido em 19 de julho de 2010).
- ANACOM. O Comércio Eletrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio. março de 2004b. Disponível em URL: <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=2>. (acedido em 04 de outubro de 2010).
- Angelakopoulos, G., A. Mihiotis (2011) E-banking: challenges and opportunities in the Greek banking sector, *Electronic Commerce Research*, 1-23.
- Ardhiyanti, N. e M. L. Singgih (2010) *Integrating SERVQUAL with Kano into Quality Function Deployment (QFD) for better Quality of Services*, Surabaya, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Barnes, S. e R. Vidgen (2000) WebQual: An Exploration of Web-site Quality, *Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems*, 1, 298-305.
- Bauer, H, M. Hammerschmidt e T. Falk (2005) Measuring the quality of e-banking portals, *International Journal of Bank Marketing*, 23, 2, 153-175.
- Bouchereau, V e H. Rowlands (1999) Analytical approaches to QFD, *Manufacturing Engineering*, 249-254.

- Brochand, B, J. Lendrevie, J.V. Rodrigues e P. Dionísio (1999) *Publicitor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cândido, C. J. F. (2011) Qualidade no Setor do Turismo em Portugal, in Sampaio, P. (Ed.) *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*, Verlag Dashöfer, Lisboa (no prelo).
- Carman, J. M. (1990) Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-55.
- Carnevalli, J. A., A. C. Sassi e P. A. C. Miguel. Aplicação do QFD no desenvolvimento de produtos: levantamento sobre seu uso e perspectivas para pesquisas futuras. *Gestão & Produção*, 2004. Disponível em URL: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000100004>. (acedido em 07 de fevereiro de 2012).
- Castillo, D. V., R. H. M. e A. O. V. (2007) Validación de un Instrumento de Medición de la Calidad del Servicio Bancario en Internet: Un análisis aplicado a la ciudad de Arica, *Horizontes Empresariales*, 6, 2, 31-48.
- Changchien, S., C. Lee e Y. Hsu (2004) On-line personalized sales promotion in electronic commerce, *Expert Systems with Applications*, 27, 35-52.
- Cronin, J. e S. Taylor (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cruz, R. Os serviços online na estratégia de canal da banca portuguesa. *Semana Informática*. Semana nº 818 de 29 de dezembro de 2006 a 4 de janeiro de 2007. Disponível em URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/818/est/100.shtml>. (acedido em 09 de março de 2011).
- Dale, B.G (1990) *Managing Quality*, 2ª edição, New York, Prentice Hall.
- Dauda, Y., A. S. Santhapparaj, D. Asirvatham e M. Raman (2007) The Impact of E-Commerce Security, and National Environment on Consumer adoption of Internet Banking in Malaysia and Singapore, *Journal of Internet Banking & Commerce*, 12, 2.
- Dedhia, N. (2001) E-commerce quality, *Total Quality Management*, 12, 3, 397-402.
- DeLone, W. e E. McLean (2003) The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, *Journal of Management Information Systems*, 19, 9-30.
- Fan, W e M. Tsai (2010) Factors driving website success – the key role of Internet customisation and the influence of website design quality and Internet marketing strategy, *Total Quality Management*, 21, 11, 1141-1159.
- Feigenbaum, A.V. (1994) *Controle da Qualidade Total – Gestão e Sistemas – Vol. I*, 40.ª edição, Rio de Janeiro, Makron Books.

- Gounaris, S. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 2005. Disponível em URL: http://aueb.academia.edu/SpirosGounaris/Papers/761501/Measuring_service_quality_in_b2b_services_an_evaluation_of_the_SERVQUAL_scale_IT_vis-a-vis_IT. (acedido em 07 de fevereiro de 2012).
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, third edition, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Hager, L. e B. Elliot (2001) Web Quality Tool Can Raise ROI on Contact Center Investments, *Gartner, Inc. and/or its Affiliates*, 1-3.
- Hauser, J.R. e D. Clausing (1988) The House of Quality, *Harvard Business Review*, 66, 3, 63-73.
- Hitt, L., F. Frei (2002) Do Better Customers Utilize Electronic Distribution Channels? The Case of PC Banking, *Management Science*, 48, 6, 732-748.
- Hsu, C., T. Chang, S. Wang e P. Lin (2007) Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment to Facilitate Decision Analysis for Service Quality, *Proceedings of the 8th WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics*, 226-232.
- Hutahaean, H. (2009) *Application of service quality improvement method with integration between SERVQUAL and Kano's model approach*, Jakarta, Fakultas Teknik Unika Atma Jaya.
- Ioannou, G., K.C. Pramataris e G.P. Prastacos (2004) A Quality Function Deployment Approach to Web Site Development: Applications for Electronic Retailing, *Management Technology*, 13, 3, 1-18.
- Iwaarden, J., T. Wiele, L. Ball e R. Millen (2004) Perceptions about the quality of web sites: a survey amongst students at Northeastern University and Erasmus University, *Information & Management*, 41, 947-959.
- Jackson, I. (1996) Quality Function Deployment: A valuable marketing tool, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 60-67.
- Jayawardhena, C. (2004) Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument, *Journal of Marketing Management*, 20, 185-207.
- Juran, J.M., F.M. Gryna (1993) *Quality Planning and Analysis: from product development through use*, third edition, New York, McGraw-Hill.
- Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi e S. Tsuji (1984) Attractive quality and must-be quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 2, 39-48.
- Kano, N. (2001) Life Cycle and Creation of Attractive Quality, in: the Quality Management and Organizational Development (QMOD) Conference, 18-36.

- Khurana, S. (2009) Managing Service Quality: An Empirical Study on Internet Banking, *Journal of Marketing Management*, 8, 3-4, 96-113.
- Kondo, Y. (2000) Attractive quality: its importance and the points of remark, *Total Quality Management*, 11, 4/5&6, 647-651.
- Li, Y.N., K.C. Tan e M. Xie (2002) Measuring Web-based service quality, *Total Quality Management*, 13, 5, 685-700.
- Liao, Z e M. Cheung (2002) Internet-based e-banking and consumer attitudes: na empirical study, *Information & Management*, 39, 283-295.
- Liao, Z. e M. Cheung (2008) Measuring Consumer Satisfaction in Internet Banking: A Core Framework, *Communication of the ACM*, 51, 4, 47-51.
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues (2004) *Mercator XXI, Teoria e prática do marketing*, 10.^a edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Löffler, E. (2005) Defining Quality in Public Administration, *13th NISPAcee Conference Proceedings*, 1-15.
- Löfgren, M. e L. Witell (2005) Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging, *Quality Management Journal*, 12, 3, 7-20.
- Loonam, M. e D. O'Loughlin (2008) An observation analysis of e-service quality in online banking, *Journal of Financial Services Marketing*, 13, 2, 164-178.
- Marktest, 1,7 milhões visitam sites bancários. Estudo Marktest, Netpanel – Painel de Cibernautas. agosto de 2007. Disponível em URL: <http://marktest.com/wap/a/n/id~e7f.aspx>. (acedido em 11 de março de 2011).
- Marktest, Utilização de internet aumentou 7 vezes nos últimos 10 anos. Estudo 10 Anos de Internet em Portugal: os números e os factos. junho de 2008. Disponível em URL: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~10d5.aspx>. (acedido em 11 de março de 2011).
- Marktest, Aumenta penetração de homebanking. Estudo Basef Banca 2010. fevereiro de 2011. Disponível em URL: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171b.aspx>. (acedido em 09 de março de 2011).
- Marktest, Aumenta penetração de Internet Banking. Estudo Basef Banca 2011. janeiro de 2012. Disponível em URL: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18e4.aspx>. (acedido em 07 de outubro de 2012).
- Migdadi, Y. (2008) Quantitative Evaluation of the Internet Banking Service Encounter's Quality: Comparative Study between Jordan and the UK Retail Banks, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 13, 2, 1-8.
- Nadiri, H., J. Kandampully e K. Hussain (2009) Zone of Tolerance for Banks: a Diagnostic Model of Service Quality, *The service Industries Journal*, 29, 11, 1547-1564.

- Neves, E. e J.V. Ranito. Manual de Tecnologias de Informação – Evolução do comércio eletrónico. Sociedade Portuguesa de Inovação. janeiro de 2000. Disponível em <http://www.spi.pt/documents/books/hortofruticolos/Wc58ebd881fa8e.asp>. (acedido em 05 de outubro de 2010).
- Parasuraman, A., V. Zeithaml e L. Berry (1985) A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml e L. Berry (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman, A., L. Berry e V. Zeithaml (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.
- Pawitra, T. e K. Tan (2003) Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists, *Managing Service Quality*, 13, 5, 399-411.
- Ranganathan, C. e S. Ganapathy (2002) Key dimensions of business-to-consumer web sites, *Information & Management*, 39, 457-465.
- Reichheld, F., P. Schefer (2000) E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, *Harvard Business Review*, 105-113.
- Rocha, J. A. (2006) *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Santouridis, I., P. Trivellas e P. Reklitis (2009) Internet service quality and customer satisfaction: Examining internet banking in Greece, *Total Quality Management*, 20, 2, 223-239.
- Sauerwein, E., F. Bailom, K. Matzler e H. Hinterhuber (1996) The Kano model: How to delight your customers, *International Working Seminar on Production Economics*, 19, 313-327.
- Sullivan, R. (2000) How Has the Adoption of Internet Banking Affected Performance and Risk in Banks?, *Journal Financial Industry Perspectives*, 1-16.
- Tan, K. e T. Pawitra (2001) Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development, *Managing Service Quality*, 11, 6, 418-430.
- Tontini G. e J. Theiss (2005) Estudo sobre a confiabilidade da classificação dos atributos de um serviço pelo modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória, *Cadernos de Pós-Graduação – administração*, São Paulo, v.4, n.1, especial RAI, 219-235.
- Wolfenbarger, M. e M. Gilly (2003) eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality, *Journal of Retailing*, 79, 183-198.
- Yesilada, F. e D. Yurdakul (2009) Improving healthcare service quality: an application of integrating SERVQUAL and Kano model into quality function deployment, *International Journal of Business Research*, 9, 7, 156-165.

- Yu, C. (2008) Assessing and differentiating the quality of Internet-based services: a case of online banking in Taiwan, *The Service Industries Journal*, 28, 5, 581-602.
- Zhang P. e G. Dran (2002) User Expectations and Rankings of Quality Factors in Different Web Site Domains, *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 2, 9-33.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman e A. Malhotra (2002) Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4, 362-375.