



Programas de melhoria da qualidade no setor bancário: uma análise comparativa do cenário brasileiro e português

Silvia Helena Boarin Pinto

*Escola Superior de Engenharia e Gestão – ESEG
shboarin@uol.com.br*

Marly Monteiro de Carvalho

*Universidade de São Paulo – USP
marly.carvalho@poli.usp.br*

Linda Lee Ho

*Universidade de São Paulo – USP
lindalee@usp.br*

Sharon Rigazzo Flores

*Universidade de São Paulo – USP
sflores@usp.br*

O objetivo deste trabalho é traçar um panorama da implementação de programas de melhoria da qualidade no setor bancário, no contexto das instituições financeiras de grande porte que atuam no Brasil e em Portugal. A pesquisa tem como base os modelos mais difundidos na área de qualidade como a norma ISO 9001:2000, Total Quality Management (TQM) e o Seis Sigma, fazendo uma análise crítica de sua adoção pelos bancos. A metodologia adotou a análise quantitativa (survey), obtendo respectivamente 8% e 100% de respostas ao instrumento no Brasil e em Portugal. A população considerada consistiu das empresas do setor bancário da relação *500 Maiores e Melhores Empresas*, da *Revista Exame*, publicada no Brasil e em Portugal (ano base de 2005). A análise concluiu que as maiores empresas do setor bancário adotam poucos programas de melhoria da qualidade e apresentam dificuldades em calcular o retorno dos valores investidos nos mesmos.

Palavras-chave: programas de qualidade, setor bancário, Brasil e Portugal

This study provides an overview on the implementation of quality improvement programs in the banking sector from large financial institutions operating in Brazil and Portugal. The research is based on the best known models in the quality area, such as the ISO 9001:2000 standards, Total Quality Management (TQM) and Six Sigma. We aim at critically analyzing their adoption by banking institutions. The methodology used a quantitative analysis (survey), obtaining 8% and 100% of replies from Brazilian and Portuguese companies. The analyzed institutions were listed on the “500 Greatest and Best Companies” by the “Exame” Magazine published in Brazil and Portugal (year 2005). The analysis has determined that the largest companies in the banking sector have adopted few quality improvement programs, and are facing difficulties in calculating the return invested on them.

Keywords: quality programs, bank sector, Brazil and Portugal

1 Introdução

O atual cenário extremamente competitivo, que teve início no século XX, fez com que as organizações em geral buscassem novas formas de competição, fazendo com que a qualidade de seus produtos e serviços desempenhasse importante papel na estratégia do negócio. Portanto, os programas de melhoria da qualidade sofreram

transformações, visando a se adequarem ao novo ambiente. A implementação de normas internacionais como a ISO 9001:2000 (gestão da qualidade), a OHSAS 18001 (gestão da segurança e saúde no trabalho), de premiações como o *Malcolm Baldrige* (americana) e o Prêmio Nacional de Qualidade (brasileira), de programas como o Seis

Sigma e o *Total Quality Management* (TQM), constituem uma alternativa para as empresas poderem concorrer nos moldes do mercado atual. As instituições financeiras no Brasil e no mundo há diversas décadas vêm se preocupando com a melhoria de seus diversos processos, a fim de obterem melhores resultados e fazerem frente à competitividade acirrada de seus concorrentes.

Pesquisas conduzidas em diversos países relatam que a implantação de programas de melhoria da qualidade acarretou benefícios para as organizações que os empregaram. Lundmark e Westelius (2006) realizaram um estudo com pequenas e médias empresas na Suécia e constataram ganhos na adoção da ISO 9001:1994 e também na transição para a versão do ano 2000, denominada ISO 9001:2000. Os Investigadores T. van der Wiele e J. van Iwaarden (2005) também verificaram proveitos na adoção da ISO 9001:2000 em estudo realizado com organizações na Holanda. Entretanto, outros trabalhos apresentam questionamentos quanto à real validade dos mesmos e à dificuldade na implantação desses programas (KAYNAK, 2003). Pesquisa elaborada por Dearing (2007) aponta para a dependência constante de auditorias externas, para a manutenção do certificado como um dos problemas dos programas de qualidade baseados na norma ISO 9001:2000, o que acarreta custos significativos às empresas.

No Brasil, estudo conduzido por Boarin Pinto *et al.*, 2006 também demonstrou benefícios tangíveis para as empresas que implantaram programas de qualidade. Em Portugal, pesquisa realizada por Furtado (2003) indica que, após a adoção de programas de qualidade, as empresas apresentaram uma melhor situação comercial e financeira, além de um aumento na produtividade do trabalho.

No entanto, observa-se a necessidade de aprofundar os estudos na área de qualidade observando-se características setoriais e entre nações. Neste contexto, este artigo tem como objetivo fazer uma análise de recorte setorial, considerando o setor bancário, e comparativa entre nações, Brasil e Portugal. Este trabalho apresenta um levantamento do tipo *survey* realizado em empresas de grande porte do setor bancário no Brasil e em Portugal, buscando extrair evidências empíricas de que os investimentos em qualidade trouxeram retornos, além de identificar as principais tendências em curso nos programas de qualidade e os principais gargalos no processo de implementação desses programas no setor bancário.

Empresas portuguesas foram incluídas no estudo, visando a comparar nações com a mesma língua e historicamente próximas. Outra motivação para a pesquisa é o crescimento da internacionalização das empresas portuguesas no Brasil, demonstrando uma evolução das relações econômicas luso-brasileiras (SILVA, 2005).

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção apresenta uma breve introdução, a segunda e terceira seções apresentam a síntese da discussão teórica dos temas abordados e a abordagem metodológica aplicada para a pesquisa, respectivamente. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa de campo. Finalmente, a quinta seção traz as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

2 Os programas de gestão da qualidade

Nesta seção, apresentam-se os principais programas de qualidade investigados nesta pesquisa. Optou-se por abordar os modelos de maior difusão, em especial os modelos normativos de sistemas de gestão e o Seis Sigma.

As normas internacionais ISO 9001:2000 representam um conjunto de diretrizes mundialmente conhecidas e implantadas que estabelecem a gestão e a garantia da qualidade, podendo ser aplicadas a produtos e serviços, independentemente do porte ou setor da organização. Desde sua criação, na década de oitenta, as referidas normas produziram um grande impacto no comércio internacional, tornando-se requisito de ingresso em várias cadeias produtivas (CARVALHO; PALADINI, 2005). A quantidade de certificados ISO 9001:2000 emitidos em todo o mundo ultrapassa 780.000, sendo que no Brasil tem-se mais de 8.600 e em Portugal 5.800 (ISO-THE ISO SURVEY, 2007).

Pesquisa elaborada por Poksinska *et al.* (2002) avaliaram 142 empresas que implantaram a norma ISO 9001:2000, tendo como objetivo verificar as alterações ocasionadas pela adoção dessa norma. Os principais resultados obtidos foram: melhorias nos procedimentos internos da empresa; maior qualidade dos produtos e serviços; melhorias na imagem externa da empresa; maior satisfação dos clientes; e melhoria na “moral” da empresa.

Outros estudos também avaliaram os benefícios da certificação ISO 9001:2000, podendo-se destacar a pesquisa realizada por Lundmark e Westelius (2006). Tais autores analisaram aproximadamente seiscentas organizações e os maiores benefícios verificados pela implantação da certificação, em ordem decrescente de intensidade: transparência nas responsabilidades e obrigações; procedimentos de trabalho mais claros; satisfação dos clientes; melhoria na imagem da organização; criação de uma “cultura de mudança” na empresa; melhoria na qualidade dos produtos e serviços da empresa; melhor comunicação interna; maior controle sobre os custos; conexão entre a estratégia organizacional e as atividades diárias da empresa; melhor entendimento entre as diferenças

dos departamentos; maior motivação; e mais flexibilidade organizacional, dentre outras melhorias. Nos últimos anos, o número de empresas portuguesas com certificação ISO 9001:2000 tem crescido significativamente, à semelhança do que se verifica em diversos países. Apesar dessa crescente importância, existe pouca evidência empírica sobre o efeito da certificação no desempenho empresarial.

Pesquisas realizadas em organizações portuguesas indicam que as companhias que implementam e certificam seus sistemas de qualidade, segundo a norma ISO 9000, evidenciam um desempenho superior, em termos de retorno financeiro, quando comparadas a companhias similares sem a certificação (FONSECA, 1999).

Estudo conduzido por Furtado (2003) avaliou aproximadamente 7.000 empresas portuguesas certificadas pela ISO 9001:2000, abrangendo quase que a totalidade de certificados emitidos na época. Participaram da avaliação tanto empresas da manufatura (agricultura, indústrias transformadoras, eletricidade, construção, dentre outras), como empresas prestadoras de serviços (atividades financeiras, imobiliárias, administração pública, defesa e segurança social, educação, saúde e ação social, dentre outras). Os principais objetivos alcançados com a certificação foram: melhoria da imagem; aprimoramento do sistema de qualidade existente; obtenção de novos clientes e mercados; conquista de reconhecimento internacional; reação às pressões de clientes, concorrentes e fornecedores; benefícios advindos do sistema de incentivos governamentais. Foram analisados também os indicadores financeiros (cobertura do imobilizado e autonomia financeira), comerciais (rentabilidade bruta e rotação média das vendas), de produção e de produtividade (produtividade dos materiais, do capital e do trabalho) dois anos antes da certificação e dois anos após a certificação. Todos apresentaram benefícios, ou seja, a variação média anual foi positiva, com exceção da produtividade dos materiais e do capital, que apresentaram variação negativa. Entretanto, estudos realizados por Ribeiro (2006) em 332 empresas portuguesas sugerem que a certificação da qualidade não tem um impacto instantâneo no desempenho das empresas. O efeito positivo e significativo parece ocorrer apenas em empresas com níveis de desempenho relativamente baixos, além de apresentar-se como função crescente do tempo de certificação, ou seja, quanto mais antigo o certificado maior a melhoria. Portanto, existe a necessidade de maiores estudos científicos sobre os efeitos da certificação nas empresas portuguesas.

O programa *Total Quality Management* (TQM) e sua variante, *Company Wide Quality Control* (CWQC), remontam ao final da Segunda Grande Guerra Mundial e são oriundos da elevada competição japonesa na época, que buscava altos padrões de qualidade e produtividade a um custo comedido. O TQM utiliza práticas e técnicas

como a diminuição dos retrabalhos, um novo planejamento dos processos organizacionais, o *benchmarking*, a análise contínua dos resultados e uma relação de proximidade com fornecedores. O TQM é uma abordagem que objetiva a melhoria constante da competitividade, da eficácia e da flexibilidade organizacionais. Compõe-se basicamente do planejamento, organização e compreensão de cada atividade a ser realizada, sendo dependente de cada colaborador em cada nível organizacional da empresa. Por fim, prega o respeito e a valorização do ser humano em todos os departamentos da empresa (BEHESHTI; LOLLAR, 2003; PROJOGO; SOHAL, 2004).

O programa Seis Sigma representa o programa de gestão da qualidade mais recente, tendo surgido no final da década de 1980, na empresa Motorola. Ele está embasado em diversas características dos modelos anteriores, como o pensamento estatístico típico da época de maior ênfase no controle da qualidade e análise e solução de problemas. Além disso, apresenta uma preocupação com o uso sistemático das ferramentas estatísticas, seguindo um ciclo batizado de DMAIC (*define-measure-analyse-improve-control*, que, em português, significa definir, medir, analisar, melhorar e controlar). Muitos autores salientam que o Seis Sigma é uma metodologia mais abrangente do que o pensamento estatístico, pois promove um alinhamento estratégico da qualidade aos objetivos da empresa, desdobrada em projetos prioritários. Além disso, existe forte ênfase na relação entre o custo e os benefícios de cada projeto de melhoria, cujos ganhos, em algumas empresas, somam cifras expressivas. Ressalte-se ainda que a metodologia proposta, extremamente disciplinada e prescritiva, direciona o desenvolvimento de processos, produtos e serviços com um índice de 3,4 defeitos por milhão (CARVALHO; PALADINI, 2005, PYZDEK, 2003).

Segundo Pande *et al.* (2001) “(...)o Seis Sigma representa muitas coisas: uma estatística, uma medida, uma estratégia, um objetivo, uma visão, um benchmark e uma filosofia”. E completa dizendo que “(...)o Seis Sigma é um nível otimizado de performance que se aproxima a zero defeito em um processo de confecção de um produto, serviço ou transação”.

O programa de qualidade Seis Sigma atualmente é adotado por empresas de excelência em qualidade. Representa uma metodologia sistemática baseada na análise estatística dos dados, alinhando os projetos à estratégia da empresa. Os benefícios relatados por essas organizações acarretaram ganhos financeiros substanciais, através da redução dos custos (desperdícios e melhorias) e da implantação de melhorias nos processos (ROWLANDS, 2003). Em contribuição, Elliott (2003) indica que ganhos intangíveis de difícil medição, como a satisfação dos clientes, também são melhorias acarretadas pelo Seis Sigma.

Lee e Choi (2006) analisaram 161 empresas que adotaram a metodologia Seis Sigma, tendo como objetivo principal verificar as alterações mais relevantes ocasionadas pelo referido programa. Os seguintes fatores foram avaliados na comparação: informações e dados informatizados para apoiar os diversos projetos Seis Sigma; comunicações internas para informar a toda a empresa sobre as atividades desenvolvidas no Seis Sigma; treinamentos diversos em estatística e ferramentas da qualidade para sustentar a adoção do programa; e o suporte organizacional para apoiar e verificar a eficiência das atividades relacionadas ao Seis Sigma. Através desses constructos, pôde-se confirmar que os projetos Seis Sigma influenciaram positivamente a competitividade geral da empresa, inovando seus processos e também conduzindo a benefícios para a qualidade em geral.

Estudo conduzido por Kwak e Anbari (2006) corroborou que diversos setores de serviços vêm implantando o programa Seis Sigma, dentre eles o setor de saúde, de pesquisa e desenvolvimento e de bancos. Os autores relatam que o setor financeiro tem verificado diversas melhorias após a adoção do programa Seis Sigma, tais como: melhorias nos pagamentos automatizados, redução de defeitos da documentação para concessão de crédito, melhorias na veracidade de relatórios bancários, redução das listas de defeitos dos serviços e redução na variação da performance dos serviços.

Erros nos processos, aumentos nos custos internos e insatisfação dos clientes, levaram o *Bank of America* a adotar o programa Seis Sigma em 2001. O referido programa proporcionou ferramentas adequadas para o alcance de altos índices de excelência na prestação de serviços, contribuindo assim para a busca contínua na melhoria dos processos e nas respostas para as necessidades dos clientes (JONES JR, 2004).

O *Bank of America* foi uma das instituições bancárias pioneiras a adotar o programa Seis Sigma em seu setor, obtendo resultados na agilização das operações; na atração e retenção dos clientes, dentre outras. As áreas que mais implantaram o programa Seis Sigma foram: *cross-selling*, depósitos e solução de problemas, totalizando mais de 100 projetos. Os melhores resultados indicaram um aumento de 10,4% de melhoria na satisfação dos clientes e uma redução de 24% na quantidade de reclamações de clientes. Outras instituições bancárias que adotaram o programa Seis Sigma incluem a *GE Capital*, a *JP Morgan Chase* e o *Sun Trust Bank*, com foco na melhoria da satisfação dos clientes e também na adoção das expectativas dos mesmos (ROBERTS, 2004).

A organização *American Express* implantou os princípios do programa Seis Sigma para melhorar os processos de vendas externas e também para eliminar a recusa dos clientes na renovação dos cartões de crédito. O resultado

alcançado demonstrou um acréscimo de 0,3 no nível sigma para cada um dos casos (BOLT *et al.*, 2000).

O HSBC-North America adotou a metodologia Seis Sigma focada no setor de varejo e em outras ações que colocam o “cliente como foco do negócio”, desde o ano de 2001. Os benefícios financeiros alcançados são da ordem US\$ 10 milhões, com projeções de aumento significativo para os anos seguintes. O futuro da metodologia na organização é de ampliação e treinamentos nas ferramentas da qualidade, para disseminar por todos os setores (GORDON, 2006).

A implantação do Seis Sigma no *Consumer Lending Division* ocasionou ganhos anuais de US\$1.6 milhões com a melhoria dos processos de “reclamações de clientes”, de US\$ 1.9 milhões com a redução de *turnover* através de treinamentos específicos em ferramentas da qualidade para os colaboradores da empresa e de US\$ 9.5 milhões com a priorização de assinaturas e alçadas (BAUERLEIN, 2007).

Vale destacar que alguns modelos típicos da área de serviços, cujo foco é a análise de satisfação dos clientes, não foram abordados nesta pesquisa, como o modelo de lacunas da qualidade em serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1985) e os instrumentos de análise SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988) e SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Dada a proposta metodológica de análise quantitativa e de comparação entre países, ficaria difícil utilizar elementos do modelo de lacunas da qualidade em serviço. Tal modelo busca analisar os desafios dos serviços, tratando das estratégias e dos processos que as organizações podem usar para atingir a excelência em serviço. O modelo baseia-se na diferença entre as expectativas e as percepções do cliente e nas lacunas da empresa, que estão divididas em cinco tipos de lacunas.

3 Procedimento metodológico

Neste trabalho, foram utilizadas duas pesquisas quantitativas do tipo *survey*, sendo que a primeira parte foi conduzida com as maiores instituições bancárias do Brasil e, posteriormente, em Portugal. Conforme Babbie (1999), a adoção desse tipo de pesquisa permite a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, possibilitando ao pesquisador documentar processos causais mais complexos. A pesquisa quantitativa possui como principal característica a formulação de hipóteses com variáveis associadas, a partir de uma determinada teoria, possibilitando a mensuração das hipóteses. A avaliação de cada uma dar-se-á com o auxílio de ferramentas estatísticas, que auxiliarão o pesquisador na decisão de aceitá-las ou

refutá-las (BRYMAN, 1995). O presente estudo foi elaborado visando a responder aos questionamentos das hipóteses deste trabalho, que são: H₁. As empresas brasileiras e portuguesas do setor bancário estão adotando programas de melhoria da qualidade como a norma ISO 9001:2000 e o programa Seis Sigma; H₂. As empresas brasileiras e portuguesas que implantaram programas de melhoria da qualidade obtiveram resultados positivos na qualidade de seus serviços; H₃. As empresas brasileiras e portuguesas que implantaram programas de melhoria da qualidade como a norma ISO 9001:2000 e o programa Seis Sigma, obtiveram resultados positivos no retorno sob o investimento aplicado nos programas de qualidade; H₄) As ferramentas da qualidade utilizadas nas instituições bancárias nos programas de qualidade são similares no Brasil e em Portugal.

3.1 Protocolo de pesquisa da análise survey

A população considerada para este estudo consiste nas empresas do setor bancário listadas no anuário das *500 Maiores e Melhores* do periódico *Exame*, ano base de 2005, no Brasil e em Portugal. Foram incluídas 50 empresas do setor bancário na edição brasileira, e 22 na publicação portuguesa.

Optou-se pelas empresas de grande porte por conta de sua maior experiência na adoção de programas de gestão da qualidade, como a norma *ISO 9001:2000*, o programa Seis Sigma e o TQM, dentre outros programas. O instrumento utilizado para a coleta das informações foi o mesmo para a amostra no Brasil e em Portugal, havendo apenas uma adaptação de termos para melhorar a compreensão dos entrevistados portugueses como “atividade” e “objectivos” que possuem grafia diferente do português utilizado no Brasil. Cabe salientar que a publicação da revista *Exame*, em Portugal, referencia o setor de bancos como “sector de bancas”.

O instrumento pautou-se pelo levantamento bibliográfico promovido na primeira fase da pesquisa, o que permitiu identificar as principais características dos programas de qualidade estudados neste trabalho. Foi realizado um pré-teste do instrumento em duas empresas brasileiras, conforme a proposta de Cooper e Schindler (2003), visando a melhorar a formulação das perguntas com dupla interpretação, dentre outros problemas. O questionário foi enviado às empresas brasileiras e portuguesas pelo correio eletrônico, destinado ao departamento de qualidade dos bancos, sendo que os endereços foram adquiridos através de contatos telefônicos com as empresas.

Cabe salientar que além do envio do questionário a todos os bancos portugueses, também foram realizados contatos telefônicos para a coleta de dados. Após o recebimento dos questionários, foi feita a análise de confiabilidade dos dados, sendo os questionários válidos tratados através

do programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 12. As análises visaram ao estabelecimento de estatísticas descritivas da amostra. O tratamento dos dados, por sua vez, objetivou testar as hipóteses formuladas.

4 Análise dos resultados das instituições bancárias brasileiras e portuguesas

A quantidade de questionários válidos para a presente pesquisa nos dois Países foi de 8% no Brasil e de 100% em Portugal. Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo nos dois países, seguido da análise da validade das hipóteses.

4.1 Instituições bancárias no Brasil

A quantidade de questionários respondidos e classificados como válidos (sem problemas de preenchimento) para a presente pesquisa foi de 04 (quatro), representando aproximadamente 8% do total de 50 (cinquenta) enviados. A seguir, serão relatados os principais questionamentos presentes nos instrumentos retornados. A Tabela 1 mostra os programas de qualidade adotados nos bancos.

Tabela 1 – Quantidade de programas de qualidade nas empresas pesquisadas

Programas de Qualidade	Quantidade	Programas de Qualidade	Quantidade
ISO 9001: 2000	02 (50%)	OHSAS 18001	02 (50%)
ISO 14001	02 (50%)	Seis Sigma	0 (0%)
SA8000	01 (25%)	TQM	0 (0%)

De acordo com a Tabela 1, pode-se também verificar que a norma *ISO 9001:2000* é um dos programas de qualidade mais adotado nas companhias que responderam ao questionário, estando presente em 50% das empresas respondentes. Cabe ressaltar que se avaliando o banco de dados das empresas brasileiras certificadas na norma *ISO 9001:2000* e *ISO 14000*, disponibilizado pela ABNT, tem-se apenas 04 instituições certificadas, sendo que dos quatro apenas três estão classificados entre as 50 “Maiores e Melhores” instituições bancárias (ABNT, 2007).

De acordo com a Tabela 1, pode-se observar que (entre os respondentes) 02 (dois) bancos possuem a norma *ISO 9001:2000* e também a *ISO 14001*. Cabe salientar que 01 (um) banco participante da pesquisa indicou não possuir nenhum dos programas pesquisados neste trabalho, portanto a Tabela 2 indica apenas 03 (três) organizações. Ressalta-se também que os programas TQM e o programa Seis Sigma não foram implantados nos bancos que responderam à pesquisa.

A Tabela 2 demonstra os programas adotados nas empresas e o número de colaboradores treinados nos referidos programas.

Tabela 2 — Programas adotados nas empresas e o número de colaboradores treinados

Empresa	Programas de Qualidade	Total de colaboradores treinados
1	ISO 14001 e OHSAS 18001	170
2	ISO 9001: 2000	300
3	ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA8000	6.000

A adoção da norma ISO 14001 nas empresas respondentes está relacionada ao uso adequado de água, energia, utilização de papel, coleta seletiva de lixo, dentre outras atividades exercidas nas agências bancárias.

Somente a empresa 2, possuidora da norma ISO 9001:2000, relatou o envolvimento da direção do banco no programa como sendo de grau “médio”. Os demais indicaram um grau “alto” de envolvimento. Os bancos citaram como aspectos facilitadores na implantação dos programas de qualidade os seguintes itens: envolvimento e comprometimento da direção; as auditorias internas do sistema da qualidade; a disponibilidade dos colaboradores em participar das atividades programadas; a disponibilidade de recursos financeiros para a implantação; e o grau de escolaridade dos colaboradores; o foco no cliente; e o alinhamento dos projetos à estratégia dos bancos. As dificuldades mais indicadas na implantação dos programas foram: a falta de histórico de adoção de outros programas de qualidade e a complexidade das operações realizadas nos bancos.

A motivação para a adoção dos programas foi a iniciativa própria para a melhoria da qualidade e da produtividade. A empresa 1 obteve como resultados maior qualidade e maior satisfação dos clientes internos classificados como “acima do planejado”. Maior produtividade, maior satisfação dos clientes externos e aumento da participação no mercado classificados como “conforme o planejado”. A empresa 2 relatou como resultados maior qualidade, maior produtividade e maior satisfação dos clientes internos classificados como “conforme o planejado”. Maior satisfação dos clientes externos e aumento da participação no mercado classificados como “abaixo do planejado”. A empresa 3 alcançou como resultados maior qualidade e produtividade, maior satisfação dos clientes internos e externos e aumento da participação no mercado classificados como “conforme o planejado”. Nos três casos, existe a perspectiva futura de ampliação dos programas de qualidade para outras áreas e departamentos da empresa.

As ferramentas da qualidade mais utilizadas nos programas são o ciclo PDCA, o histograma, o diagrama de causa e efeito e o programa de sugestão.

Comparando-se o investimento financeiro realizado nos programas e o retorno dos mesmos, não se pode afirmar que houve prejuízos ou lucros, pois as três empresas não realizaram criteriosamente os cálculos do retorno financeiro causado pelos programas, entretanto a empresa 2 declarou que os ganhos financeiros foram “abaixo do planejado” e a organização 1 afirmou que os ganhos financeiros foram “conforme o planejado”.

4.2 Instituições bancárias em Portugal

As vinte e duas empresas do setor bancário Português estão classificadas em dois grupos, 5 (cinco) como grandes bancos e as demais (dezesete) em pequenos e médios. Os ativos médios variaram, aproximadamente, entre 71.600.000 e 24.000.000 milhares de euros para os grandes e entre 12.000.000 e 246.000 milhares de euros para os pequenos e médios. O resultado líquido variou entre 510.000 e 192.000 milhares de euros para os grandes bancos e entre 33.000 e 3.700 milhares de euros para os pequenos e médios. O setor manteve a tendência de empregar cada vez menos mão de obra, ao mesmo tempo em que aumentou o nível médio de formação acadêmica e a especificidade das tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Nos últimos 12 meses, foram suprimidos mais de 1.300 postos de trabalho no setor bancário. A análise do nível de escolaridade realizada entre os funcionários demonstrou que 37% possui curso superior completo, representando uma evolução de mais de dois pontos percentuais, quando comparada aos últimos 12 meses. Houve uma diminuição da quantidade de empregados destinados aos serviços administrativos de 49,1% para 45,5%, devido à crescente informatização dos serviços. Cabe salientar que o setor bancário é analisado separadamente das demais empresas classificadas como “500 Maiores e Melhores” organizações de Portugal, devido às particularidades do mesmo (EXAME, 2005).

Inicialmente, a quantidade de questionários respondidos e classificados como válidos para a presente pesquisa foi de apenas 2 (dois), representando aproximadamente 9% (nove) do total de 22 (vinte e dois) enviados. Posteriormente, com o objetivo de aumentar a quantidade de respondentes, foram realizados contatos telefônicos com

os bancos que constam na relação e a quantidade de respostas válidas para a atual pesquisa chegou a 100%, ou seja, através de contatos pessoais com o setor encarregado da área de qualidade e produtividade dos bancos, obtiveram-se respostas aos 22 (vinte e dois) questionamentos.

Apenas 4 dos 22 bancos possuem a certificação ISO 9001:2000 e 1 banco possui um programa de qualidade próprio (criado internamente com o auxílio de consultoria na área de qualidade). Desta forma, apenas 5 instituições implantaram programa formal de melhoria da qualidade (~23%). Tendo como objetivo confirmar os dados fornecidos pelas empresas, foi contatada a Associação Portuguesa de Certificação, que forneceu a base de dados das empresas portuguesas certificadas. Conforme APCER (2007), em Portugal, somente 4 bancos possuem a certificação ISO 9001:2000, representando aproximadamente 18% do total.

As empresas respondentes declararam que a motivação para a adoção dos programas de qualidade foi a iniciativa própria para a melhoria da qualidade e da produtividade. O envolvimento da direção dos bancos no programa foi classificado como sendo de grau “alto”.

As ferramentas da qualidade mais aplicadas nos programas são o ciclo PDCA, o histograma, o diagrama de causa e efeito, o gráfico de Pareto e o programa de sugestão.

Os resultados verificados após a implantação dos programas de qualidade foram: melhoria da qualidade e da produtividade e maior satisfação dos clientes internos e externos. Não foram informados os valores investidos nos programas e se houve retornos financeiros.

4.3 Verificações das hipóteses

Como as respostas no Brasil ficaram aquém do necessário para o teste das hipóteses formuladas, serão feitas algumas análises com base nos dados colhidos nos dois países, embora sem significância estatística.

Com relação à hipótese H_1 , “as empresas brasileiras e portuguesas do setor bancário estão adotando programas de melhoria da qualidade como a norma ISO 9001:2000 e o Seis Sigma”, as informações obtidas apontam para uma realidade oposta. Em Portugal, observou-se que apenas uma pequena porcentagem (23%) dos bancos possui programas de qualidade formalmente implantados. Cabe salientar que os bancos pertencem à relação dos “Maiores e Melhores” de Portugal, no total de vinte e duas empresas. Destes bancos, 4 implementaram a norma ISO 9001:2000 e em uma organização relatou-se a existência de um programa desenvolvido especificamente para suas necessidades. No contexto brasileiro, o número de resposta de apenas 8% dificulta uma análise mais detalhada. Para as 4 empresas que responderam a pesquisa (de uma população de 50

organizações), o cenário aparentemente é mais promissor, sendo que: 2 bancos (50%) adotaram a ISO 9001: 2000, 2 (50%) implementaram a ISO 14001, 2 (50%) implementaram OHSAS 18001 e 1 banco (25%) implementou a SA80000. Destaca-se que implementações de TQM e de Seis Sigma não foram constatadas no Brasil ou em Portugal.

No que concerne à hipótese H_2 , “as empresas brasileiras e portuguesas que implantaram programas de melhoria da qualidade obtiveram resultados positivos na qualidade de seus serviços”; pode-se considerar que houve ganhos de qualidade, produtividade e maior satisfação dos clientes internos e externos. Portanto, a hipótese H_2 é verdadeira.

A hipótese H_3 , “as empresas brasileiras e portuguesas que implantaram programas de melhoria da qualidade como a norma ISO 9001:2000 e o Seis Sigma obtiveram resultados positivos no retorno sob o investimento aplicado nos programas de qualidade”, não pôde ser analisada, por conta da grande dificuldade no cálculo do retorno sob o investimento realizado nos programas de melhoria da qualidade nas empresas analisadas.

A hipótese H_4 , “as ferramentas da qualidade utilizadas nas instituições bancárias nos programas de qualidade são praticamente as mesmas no Brasil e em Portugal”, pode ser considerada como verdadeira.

5 Conclusões

O estudo demonstrou que poucas instituições bancárias do Brasil e de Portugal, classificadas entre as “Maiores e Melhores”, adotam programas de qualidade como a norma ISO 9001:2000. Constatou-se ainda que programas consagrados de melhoria de qualidade, como o *Total Quality Management* (TQM), não foi implantado em nenhuma instituição. O programa de qualidade mais recente, denominado Seis Sigma, também não foi verificado nas instituições bancárias brasileiras e portuguesas. Uma possível justificativa pode ser o fato desses programas não serem muito difundidos no setor de serviços (BOARIN PINTO, 2006).

As empresas que responderam ao estudo no Brasil e em Portugal apresentaram as mesmas características quanto às ferramentas da qualidade adotadas; as dificuldades na realização dos cálculos do retorno financeiro dos programas de qualidade; e os benefícios causados pela adoção dos programas. Embora não seja possível comprovar estatisticamente, dentre as empresas respondentes, observou-se que as empresas portuguesas têm menor tradição em programas de qualidade do que as brasileiras. Tendo como objetivo confirmar os dados fornecidos pelas empresas, foi contatada a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), que forneceu a base de dados das empresas portuguesas certificadas. De acordo com relatos

da APCER de 2007, somente 4 bancos em Portugal possuem a certificação ISO 9001:2000, representando aproximadamente 18% do total.

Os baixos índices de instituições bancárias no Brasil e em Portugal que implementaram os programas de qualidade investigados, com foco em modelos de certificação, pode ser indício de que as organizações têm investido em modelos típicos da área de serviços tais como o modelo de lacunas da qualidade em serviço, proposto por Parasuraman *et al.* (1985), a ferramenta SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988) e a ferramenta SERVPERF (CRONIN e TAYLOR, 1992).

Este estudo apresenta as limitações inerentes ao método de pesquisa adotado. Como consequência, os resultados obtidos não podem ser generalizados a outros setores, nem mesmo dentro do mesmo setor. Acredita-se, contudo, que tais resultados possam cooperar para um maior e melhor entendimento dos fatores que exercem influências nos programas de melhoria da qualidade adotados nas empresas brasileiras do setor de bancos.

Levantamentos futuros poderiam ser realizados nas pequenas e médias organizações nacionais e portuguesas do setor bancário e outra futura análise poderia ser a aplicação da atual metodologia em outros países da América do Sul (Chile e Argentina) e da Europa (Espanha e França), objetivando a comparação entre as nações. Outra pesquisa poderia atualizar os dados do atual estudo, ou seja, a cada dois anos refazer a análise nos bancos brasileiros e portugueses, com o objetivo de comparar a evolução das empresas na adoção de programas de melhoria da qualidade.

Agradecimentos

Os autores do artigo agradecem ao CNPq e à CAPES pelo apoio.

Refêrencias

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Empresas certificadas ISO 9000*. Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

AGUIAR, S. *Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

APCER – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. *Entidades certificadas*. Disponível em: <<http://www.apcer.pt/downloads/listas/lista.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

BABBIE, E. R. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BAUERLEIN, V. Vault to the Top: Bank of America CEO *In: Wall Street Journal*. New York, Aug., n. 27, 2007.

BEHESHTI, H. M.; LOLLAR, J. G. An empirical study of US SMEs using TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 4, n. 8, p. 839-847, oct. 2003.

BOARIN PINTO, S. H.; CARVALHO, M. M.; LINDA, L. H. Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 191-203, 2006.

BOLT, C. *et al.* Service Quality Six Sigma Case Studies. ASQ's 54th ANNUAL QUALITY CONGRESS PROCEEDINGS, 54 th. *Anais*. Indianapolis, USA, 2000, p. 225-231.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1995.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COOPER, R. D.; SCHINDLER, P. S. *Método de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CRONIN, J.J.; TAYLOR, A.S. Measuring service quality — a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DEARING, J. ISO 9001: Could it be better? *Quality Progress*, v. 40, n. 2, p. 23-27, 2007.

ELLIOTT, G. The race to Six Sigma. *Industrial Engineering*, v. 35, n. 10, p. 30-35, October, 2003.

FONSECA, L. *Certificação de Sistemas de Gestão em Portugal*. *Revista X Jornadas de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade do Minho*. Portugal, Maio, 2006.

FURTADO, A. Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Estudos de Gestão-Portuguese*. *Journal of Management Studies*, Portugal, v. VIII, n. 2, p. 173-203, 2003.

GORDON, J. Take that to the Bank. *Training*, v. 43, n. 6, p. 40, jun., 2006.

HOERL, R. Six Sigma black belts: what do they need to know. *Journal of Quality Technology*, v. 33, n. 4, 2001.

ISO-INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *The ISO survey-2005*. Disponível em: <<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

JONES JR, M. H. Six Sigma...at a bank? *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, p. 13-17, feb. 2004.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003.

KWAK, Y. H., ANBARI, F. T. Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation: The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology*, v. 26, n. 5-6, p. 708-715, Sep. 2006.

LEE, K., CHOI, B. Six Sigma management activities and their influence on corporate competitiveness. *Total Quality Management*, v. 17, n. 7, p. 893-911, Sep. 2006.

LUNDMARK, E., WESTELIUS, A. Effects of quality management according to ISO 9000: a Swedish study of the transit to ISO 9001:2000. *Total Quality Management*, v. 17, n. 8, p. 1021-1042, oct. 2006.

PANDE, P.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. *Estratégia Seis Sigma*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. A conceptual-model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

POKSINSKA, B., DAHLGAARD, J. J., ANTONI, M. The state of ISO 9000 certification. *The TQM Magazine*, v. 14, n. 5, p. 297-306, 2002.

PRAJOGO, D. I., SOHAL, A. S. The sustainability and evolution of quality improvement programmers — an Australian case study. *Total Quality Management*, v. 15, n. 2, p. 205-220, mar. 2004.

PYZDEK, T. *The Six Sigma Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2003.

REVISTA EXAME. *500 Maiores e Melhores*. Portugal. Edição Especial, 2005.

RIBEIRO, A. M. O. *Certificação da qualidade e desempenho empresarial: evidência empírica para Portugal*, 2006. 105 f., Dissertação (Mestrado em Economia) — Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Minho, Portugal, 2006.

ROBERTS, C. M. Six Sigma signals. *Credit Union Magazine*, v.70, n.1, p. 40-43, 2004.

ROWLANDS, H. Six Sigma: a new philosophy or repackaging of old ideas? *Engineering Management*, v. 13, n. 2, p. 18-21, April, 2003.

SERVQUAL — a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* — v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

SILVA, J. R. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *RAE—Revista de Administração de Empresas*, Minas Gerais, v. 45, n. 0, p. 102-115. Edição Especial, 2005.

VAN DER WIELE, T.; VAN IWAARDEN, J. Perceptions about the ISO 9000:2000 quality system standard revision and its value: Dutch experience. *International Journal of Quality and Reliability*, v. 22, n. 2, p. 101-119, 2005.