

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE

QUALIDADE EM SERVIÇOS – Estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL

SIRLEY DA CONSOLAÇÃO COIMBRA

**Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara como parte
das exigências para obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional de
Meio Ambiente.**

ARARAQUARA – SP
2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE

QUALIDADE EM SERVIÇOS – Estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL

SIRLEY DA CONSOLAÇÃO COIMBRA

Orientador: Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla

**Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara como parte
das exigências para obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional de
Meio Ambiente.**

ARARAQUARA – SP
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

(1) Coimbra, Sirley

(2) **Qualidade em Serviços: (3) Estudo comparativo dos atributos valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL .(4) Sirley Coimbra (5) Araraquara.(6) 2004.**

(7) **Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – Centro Universitário de Araraquara**

(8) **Gestão Empresarial**

(9) **Orientador: Hermosilla, José Luis. G..**

(10) **1 Qualidade em Serviços 2 Satisfação do Cliente 3 – Avaliação de Serviços – Expectativas e Percepções**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida:

Meus pais, meus irmãos, meu marido e minhas filhas, que souberam compreender minhas ausências, que me apoiaram nos momentos de fraqueza e que estiveram sempre ao meu lado, ainda que distantes. O incentivo deles é fundamental, sempre.

Especialmente à minha mãe, pela garra, pela luta, pela coragem e determinação que sempre marcaram sua vida e serviu de exemplo para a conquista dos meus ideais.

AGRADECIMENTO

Ao Profº Hermosilla

Pela paciência e pela incansável persistência.

Sua participação neste trabalho superou em muito o papel de um orientador. Mostrou-se mestre no seu papel de orientar; ofereceu seu ombro amigo nos momentos de desalento; foi enérgico quando necessário e, principalmente, me mostrou o caminho – do início ao fim, não me deixando desistir.

Aos colegas Aquiles Fiamengues e Lúcia Helena Proença, pela contribuição.

O meu muito obrigada.

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| Lista de Figuras | I |
| Lista de Quadros | II |
| Lista de Tabelas | III |
| Lista de Gráficos | IV |
| Lista de Siglas | V |
| Resumo | VI |
| Abstract | VII |
| | |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| Contextualização | 1 |
| Problemática | 2 |
| Objetivo Geral | 2 |
| Objetivos Secundários | 3 |
| Apresentação das hipóteses | 3 |
| Justificativa | 4 |
| Procedimentos Metodológicos | 7 |
| | |
| CAPÍTULO I – QUALIDADE EM SERVIÇOS | 9 |
| 1.1 Qualidade -Conceitos e Definições | 9 |
| 1.2 Breve histórico da qualidade | 11 |
| 1.3 Qualidade total | 15 |
| 1.3.1 Qualidade em serviços | 17 |
| 1.3.2 Satisfação do cliente | 22 |
| 1.3.3Gestão de serviços | 25 |
| 1.3.3.1 Horas da verdade | 28 |
| 1.3.3.2 Ciclos de Serviços | 29 |
| 1.3.3.3 O Triângulo de Serviços | 31 |
| 1.3.4Principais problemas verificados na implantação de | |

| | |
|---|-----------|
| programas de qualidade em serviços..... | 32 |
| 1.3.4.1 Problemas de Cultura e Clima organizacional..... | 33 |
| 1.3.4.2 Problemas de Qualidade de Vida no Trabalho..... | 35 |
| 1.3.4.3 Problemas de Integridade dos Executivos..... | 35 |
| 1.3.4.4 Ceticismo dos Trabalhadores..... | 37 |
| 1.3.4.5 Rigidez Organizacional..... | 37 |
| CAPÍTULO II – ANÁLISE DO PROCESSO DE SERVIÇOS | 39 |
| 2.1 Produto – O Resultado do Processo de Produção..... | 39 |
| 2.2 Serviços e suas características | 42 |
| CAPÍTULO III - O MODELO SERVQUAL | 46 |
| 3.1 A avaliação da qualidade em serviços | 46 |
| 3.2 O instrumento SERVQUAL e suas aplicações | 54 |
| 3.2.1 Conhecendo a ferramenta SERVQUAL | 56 |
| 3.2.1.1 A análise dos GAP's da qualidade em serviços... | 59 |
| 3.3 Aplicações do instrumento SERVQUAL..... | 63 |
| CAPÍTULO IV - O SETOR DE SERVIÇOS | 67 |
| 4.1 A Importância do Setor de Serviços no Brasil e no mundo . | 67 |
| 4.2 Os segmentos pesquisados..... | 71 |
| 4.2.1 O Segmento Bancário e seus serviços | 71 |
| 4.2.2 O Segmento Saúde e seus serviços | 73 |
| 4.2.3 O Segmento Transportes e seus serviços | 75 |
| 4.2.4 O Segmento Educação Superior e seus serviços | 76 |
| CAPÍTULO V - METODOLOGIA | 79 |
| CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS DADOS | 82 |
| 6.1 Análise dos dados referentes ao Segmento de Bancos | 86 |

| | | |
|---|---|------------|
| 6.2 | Análise dos dados referentes ao segmento de Saúde | 88 |
| 6.3 | Análise dos dados referentes ao segmento de Transportes . | 90 |
| 6.4 | Análise dos dados referentes ao segmento de Educação | |
| | Superior | 92 |
| 6.5 | Análise Comparativa dos Resultados | 94 |
| | 6.5.1 Análise comparativa das expectativas | 94 |
| | 6.5.2 Análise comparativa do grau de importância de cada | |
| | Dimensão | 96 |
| | 6.5.3 Análise comparativa da importância das dimensões versus | |
| | expectativas médias | 98 |
| | 6.5.4 Análise comparativa das expectativas médias e do grau | |
| | de importância relativa segundo as variáveis demográficas | |
| | faixa etária e renda | 99 |
| 6.6 | Considerações Gerais | 103 |
| CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | | 106 |
| BIBLIOGRAFIA | | 114 |
| ANEXO I | | 118 |
| ANEXO II | | 121 |
| ANEXO III | | 122 |
| APÊNDICE | | |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1-Duas Dimensões da qualidade..... | 17 |
| FIGURA 2-Fatores de influência na formação da expectativa do cliente..... | 20 |
| FIGURA3 - O Triângulo dos Serviços..... | 32 |
| FIGURA 4-A Avaliação da qualidade em serviços..... | 47 |
| FIGURA 5-Critérios utilizados para avaliação da qualidade em serviços..... | 48 |
| FIGURA 6-Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de GRÖNROOS..... | 49 |
| FIGURA 7-Diagrama do modelo dos “5 GAP’s”..... | 50 |
| FIGURA 8-Modelo de Avaliação da satisfação de um Comprador Baseado em Métodos de Equações Estruturais..... | 52 |
| FIGURA 9-Modelo SERVQUAL para análise das falhas da qualidade em Serviços..... | 56 |
| FIGURA 10-Procedimentos metodológicos utilizados..... | 79 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 - Da Inspeção à Garantia da Qualidade..... | 13 |
| QUADRO 2 - Escala de satisfação de Oliver (1997)..... | 51 |
| QUADRO 3 - Quadro resumo dos modelos de avaliação da qualidade em Serviços..... | 53 |
| QUADRO 4 - Classificação das frases do SERVQUAL segundo cada dimensão da qualidade..... | 58 |
| QUADRO 5 – Resumo dos aspectos metodológicos utilizados..... | 81 |
| QUADRO 6 - Valores de referência utilizados no levantamento de dados..... | 83 |
| QUADRO 7 – Perfil dos clientes por segmento..... | 84 |

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Expectativa média – Bancos.

TABELA 2 – Expectativa média– Saúde.

TABELA 1 – Expectativa média– Transporte.

TABELA 1 – Expectativa média – Educação Superior.

TABELA 5 – Expectativas médias por segmento, por atributo e média geral.

TABELA 6 – Pesos atribuídos a cada dimensão da qualidade.

TABELA 7 – Expectativas médias por faixa etária.

TABELA 8 – Importância das dimensões da qualidade por faixa etária.

TABELA 9 – Expectativas médias por faixa de renda.

TABELA 10- Ordem de importância por faixa de renda.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1-Número de Pessoas Ocupadas por ramo de atividades..... | 69 |
| GRÁFICO 2 - Importância x expectativas médias - Segmento bancário..... | 87 |
| GRÁFICO 3-Importância x expectativas médias - Segmento Saúde..... | 89 |
| GRÁFICO 4- Importância x expectativas médias - Segmento transportes..... | 91 |
| GRÁFICO 5- Importância x expectativas médias - Segmento Educação Superior..... | 93 |
| GRÁFICO 6- Média das expectativas dos clientes..... | 96 |
| GRÁFICO 7- Grau de importância dos atributos..... | 97 |
| GRÁFICO 8- Importância x Expectativas médias –Total geral..... | 99 |
| GRÁFICO 9- Importância x expectativas por faixa etária – acima de 41 anos..... | 107 |
| GRÁFICO 10- Importância x expectativas por faixa etária – até 25 anos..... | 108 |
| GRÁFICO 11 – Importância x expectativas por faixa etária – entre 26 e 40 anos..... | 108 |
| GRÁFICO 12 – Importância x expectativas médias por renda – Até R\$ 1500,00..... | 110 |
| GRÁFICO 13 – Importância x expectativas médias por renda – De R\$ 1501,00 a R\$ 2.999,00..... | 110 |
| GRÁFICO 14 – Importância x expectativas médias por renda – | |

Acima de R\$ 3.000,00.....110

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PIB – Produto Interno Bruto

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

SERVQUAL – Instrumento para análise e gestão da qualidade em serviços

ANTP – Agência Nacional de Transportes Públicos

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

ASQC – American Society for Quality Control (Sociedade Americana de Controle da Qualidade)

TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total)

JIT – Just-in-Time

RESUMO

Os serviços possuem importância singular no desenvolvimento econômico, e no Brasil, segundo dados do IBGE (2001), representam algo em torno de 60% do PIB e são responsáveis pela geração de aproximadamente 35 milhões de empregos. A qualidade dos serviços, porém, ainda deixa muito a desejar e carece de pesquisas e instrumentos para a melhoria da gestão dos processos de serviços. Esta pesquisa descritiva tem como objetivo investigar os atributos mais valorizados pelos clientes de bancos, de transportes, de saúde e de educação superior na avaliação da qualidade em serviços, na cidade de Goiânia/GO, no ano de 2003. Sua realização está pautada na premissa de que os clientes avaliam os serviços num processo comparativo entre expectativas e percepção, e que, portanto, o conhecimento das expectativas é fator crítico de sucesso para as empresas de serviços. Trata-se de uma aplicação do instrumento SERVQUAL cujo objetivo é o conhecimento dos atributos mais valorizados pelos clientes dos segmentos pesquisados, na avaliação da qualidade em serviços, da ordem de importância destes atributos e do perfil dos clientes dos segmentos pesquisados do ponto de vista das expectativas dos clientes. A análise dos dados demonstra que a ordem de prioridade dos atributos valorizados pelos clientes varia não só de um segmento para outro como também de acordo com fatores demográficos que compõem o perfil sócio-econômico dos entrevistados e que os atributos responsividade, garantia e confiabilidade, não necessariamente nesta ordem, foram os mais valorizados em todos os segmentos pesquisados. Este resultado reforça a subjetividade dos serviços e ressalta a importância dos aspectos humanos no desenvolvimento de um serviço de qualidade superior.

Palavras-chaves: Qualidade em serviços, expectativas de clientes, SERVQUAL, serviços de transportes, serviços de bancos, serviços de educação e serviços de saúde.

ABSTRACT

The services have singular importance in the economic development, and in Brazil, according to data of the IBGE (2001), they represent something around 60% the PIB and are responsible for the generation of approximately 35.000.000 jobs. The quality of the services, however, still leaves a lot to desire, lacks of research and instruments for the improvement of the management of the processes of services. This descriptive research has as objective to investigate more valued attributes by the customers of banks, transports, health and graduation education in the evaluation of the quality in services, in the city of Goiânia/GO, the year of 2003. Its accomplishment is based in the premise of that the customers evaluate the services in a comparative process between expectations and perception, and that, therefore, the knowledge of the expectations is critical factor of success for the companies of services. One is about an application of instrument SERVQUAL whose results waited are the knowledge of the attributes more valued by the customers of the segments searched in the evaluation of the quality in services, in the order of priority of these attributes, of the coincidence or not of the order of priority and the profile of the customers of the searched segments. The analysis of the data demonstrates that the order of priority of the attributes valued for the customers, not only varies from a segment to another one as also in accordance with demographic factors that compose the partner-economic profile of the interviewed ones and that the attributes fast response, guarantee and trustworthiness, not necessarily in this order, had been valued in all the searched segments. This result strengthens the subjectivity of the services and stands out the importance of the human aspects in the development of a service of superior quality.

Word-keys: Quality in services, expectations, customers, SERVQUAL, banks service, transports service, health service and graduation education service.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico, especificamente na área de comunicação, aliado à globalização da economia trouxe, especialmente nos últimos anos, profundas mudanças para o mercado de bens e serviços na medida em que as distâncias e/ou localização das empresas deixam de ser relevantes no ato de adquirir ou consumir.

Neste novo mercado, caracterizado principalmente pela alta competitividade e pela grande similaridade entre os produtos, os serviços, segundo GRÖNROOS (1993), estão se tornando uma fonte crítica de riqueza, já que o setor de serviços passa a ser um grande responsável pelo aumento da riqueza e do nível do emprego em todo o mundo. A economia de serviços, assim definida em função da sua importância, é caracterizada pela representatividade do setor de serviços para o Produto Interno Bruto de vários países conforme dados estatísticos publicados pelo GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comércio, já em 1984, dando conta que nos EUA este setor respondia por 66% da econômica e nos países do Mercado Comum Europeu a média era de 58% de participação. HESKETT apud GRÖNROOS (1993) defende que os serviços abrandaram os efeitos de todas as recessões desde a Segunda Guerra Mundial, e também contribuíram para todas as recuperações econômicas.

No Brasil, as estatísticas mostram um acompanhamento às tendências apresentadas no mundo industrializado, e conforme pesquisas publicadas pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2001, os serviços representam cerca de 60% do PIB, conforme estatísticas constantes da PAS –Pesquisa Anual de Serviços elaborada em 2001.

Problemática

A avaliação da qualidade dos serviços é feita num processo comparativo entre as expectativas que se tem e a percepção que se obtém em relação ao serviço. A variabilidade e subjetividade inerentes aos serviços estão presentes também na avaliação da qualidade de maneira a impactar na ordem de importância dos atributos utilizados para avaliar a qualidade em serviços pelos clientes de vários setores de mercado?

Espera-se, ao final deste trabalho, conhecer quais são os atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços e também se estes atributos têm o mesmo grau de importância para os clientes dos diferentes segmentos segundo o seu perfil demográfico.

Objetivo geral

Investigar quais atributos são mais valorizados, segundo as expectativas dos clientes, para avaliar os serviços dos segmentos de saúde, de transporte, de educação superior e de bancos, na cidade de Goiânia, no ano de 2003.

Objetivos secundários

- ✓ Classificar os atributos que representam valor para os clientes de serviços, conforme o seu perfil sócio-econômico;
- ✓ Verificar se os clientes dos segmentos de educação, de serviços bancários, de saúde e de transporte valorizam os mesmos atributos ao avaliar um serviço;
- ✓ Identificar qual o perfil do cliente consumidor de serviços nos segmentos pesquisados;

As hipóteses a serem testadas são:

- ✓ A importância dos atributos valorizados pelos clientes varia de acordo com o tipo de serviço.
- ✓ A situação sócio-econômica dos clientes influencia a expectativa deles em relação à qualidade dos serviços.
- ✓ Os aspectos subjetivos dos serviços são os mais importantes na avaliação da qualidade.

Justificativas

A compreensão das relações entre clientes-consumidores e empresas fornecedoras parece ser crucial para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em qualquer ramo de negócios. Nas empresas de serviços esta afirmativa torna-se ainda mais verdadeira, pois, segundo NORMANN apud GRÖNROOS (1993) uma característica típica destas empresas é que seus produtos são os novos relacionamentos sociais e elas têm que estender sua capacidade organizacional muito além de suas próprias empresas pela geração de satisfação. E este processo produtivo, ou seja, esta interação, é que irá gerar ou não satisfação aos clientes.

BERRY (1996) ressalta que todo mundo sai perdendo quando a qualidade dos serviços é baixa, e defende que é mais lucrativo e divertido implantar a excelência em serviços como forma de melhorar as perspectivas de futuro da empresa.

“Um bom serviço não é suficiente para garantir uma diferenciação dos concorrentes, para construir relacionamentos consistentes com os clientes, para competir em valor sem competir em preço, para motivar os funcionários a se aprimorarem tanto em seu trabalho como em suas próprias e para fornecer um consistente dividendo financeiro” (BERRY, 1996: p. 4).

Apesar da importância do setor, as organizações de serviços ainda carecem de um instrumento de gestão de qualidade em serviços desenvolvido especificamente para este tipo de empresa, já que os modelos usuais são apenas uma evolução do que já se implantou na indústria em termos de qualidade. A

premissa inicial para o desenvolvimento de um modelo de qualidade em serviços deverá ser o conhecimento das expectativas dos clientes, que respeitando a cultura do ambiente, possa ser aplicado independentemente do ramo de atividades.

Assim, no desenvolvimento deste estudo, baseado na aplicação do modelo desenvolvido por PARASURAMAN et al. (1990), investiga-se quais são os atributos mais valorizados pelos clientes de serviços de quatro ramos de atividade, através da aplicação do modelo SERVQUAL, com a finalidade de conhecer suas expectativas, verificar se os atributos mais valorizados pelos clientes de um segmento são os mesmos valorizados pelos de outro e de identificar o seu perfil e suas prioridades.

Como motivação para a realização desta pesquisa cita-se algumas das características de serviço apontadas por ALBRECHT (1992):

- ✓ Os serviços possuem um grande impacto econômico, mas ainda uma qualidade que deixa muito a desejar.
- ✓ Muitas empresas do ramo de serviços mantêm uma postura defensiva no que se refere à qualidade, mantendo apenas um "setor de reclamações", sem que exista uma ação conjunta de toda a organização em prol da melhoria contínua.
- ✓ Necessidade de mudança do foco de orientação da produção para o mercado-cliente.
- ✓ Os sistemas, políticas, regras e regulamentos em geral contribuem para uma prestação de serviços medíocre, pois, muitas vezes "engessam"

a organização, não permitindo que esta satisfaça uma necessidade incomum ou solucione um problema não previsto de um cliente.

E ainda as motivações e interesses pessoais da autora acerca da gestão de serviços, quais sejam:

- ✓ A excelência em serviços como vantagem competitiva para a fidelização do cliente;
- ✓ As frequentes queixas dos consumidores em relação à qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores de serviços.
- ✓ O interesse no desenvolvimento de um modelo de gestão de qualidade em serviço que valorize opiniões e preferências dos clientes.
- ✓ A importância da qualificação e competência dos funcionários responsáveis pelo atendimento enquanto sujeitos e objeto na produção do serviço.
- ✓ A utilização crescente de serviços de atendimento eletrônico e/ou alternativo às interações humanas.

Os setores a serem estudados neste trabalho foram escolhidos em função da representatividade que possuem não só no aspecto econômico nacional, mas também pelo alcance social envolvido já que grande parte da população utiliza-se de serviços bancários, uma significativa parcela utiliza transportes públicos ou privados, os serviços de saúde representam necessidade básica para toda a população e o serviço de educação superior, pelo impacto que

representa em todos os demais setores da economia bem com pelo crescimento verificado no setor nos últimos anos.

Procedimentos Metodológicos

Esta investigação se materializa por uma revisão bibliográfica e pela aplicação de pesquisa de campo, através do instrumento SERVQUAL desenvolvido por PARASURAMAN et al. (1990), com a finalidade de investigar quais são os atributos/fatores mais valorizados pelos clientes dos segmentos pesquisados (bancos, saúde, transporte e educação superior) na avaliação da qualidade em serviços.

O levantamento bibliográfico, as entrevistas e a análise do tema caracterizam as pesquisas exploratórias e o seu valor como passo inicial no processo de pesquisa é definido pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para exploração posterior.

As pesquisas descritivas, cuja característica mais significativa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, têm por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo-se ou não, a relação entre variáveis.

O estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado objeto e é caracterizado pela profundidade e caráter exaustivo de um estudo sobre um ou

poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento com o objetivo de tomar decisões.

Esta investigação, de caráter exploratório-descritiva, tem como início do processo a identificação do objeto de estudo e da definição do tipo de pesquisa para, posteriormente, cumprir as etapas de seleção da abrangência (população e universo), das fontes de dados, da amostra e das variáveis possíveis bem como a aplicação dos questionários para coleta dos dados.

Capítulo I - QUALIDADE EM SERVIÇOS

Neste capítulo são apresentados os conceitos teóricos que fundamentam a Qualidade em serviços. A abordagem adotada percorre a história da questão qualidade no Brasil e no mundo apresentando os principais conceitos sobre qualidade, qualidade total, gestão da qualidade e qualidade em serviços.

Como existe uma extensa literatura acerca da qualidade, bem como inúmeros autores cuja importância é inegável, destacam-se as idéias de alguns teóricos cuja abordagem seja mais relevante para a compreensão dos fundamentos inerentes à qualidade em serviços, com ênfase nas diferenças existentes entre a Qualidade na indústria manufatureira e no setor de serviços.

1.1 - Qualidade - Conceitos e Definições

Várias são as definições de qualidade e JURAN (1995) considera que chegar a um acordo do que se entende por *qualidade* não é simples. A definição de qualidade elaborada por este autor obteve larga aceitação: “qualidade

é adequação ao uso”. Compreender o significado de qualidade é o primeiro passo para discutir e entender a gestão da qualidade.

GIANESI & CORRÊA (1996) dizem que qualidade significa atender às reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas, dentro do prazo que o cliente deseja e a um justo valor.

Ao explicar o que é qualidade, GARVIN (2002) ensina que existem cinco abordagens gerais para se compreender a questão:

- a) **A abordagem transcendental** – qualidade como sinônimo de excelência inata. Absoluta – o melhor possível, em termos de especificação do produto ou serviço.
- b) **A abordagem centrada em manufatura** – preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros e que correspondem precisamente a suas especificações de projeto.
- c) **A abordagem centrada no valor** – define qualidade em termos de custo e preço. Esta abordagem defende que a qualidade seja percebida em relação a preço.
- d) **A abordagem centrada no produto** – vê a qualidade segundo um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer o consumidor.
- e) **A abordagem centrada no usuário** – Assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito.

A adoção do conceito de qualidade como “adequação ao uso”, reafirma a superioridade da abordagem centrada no usuário, pois pressupõe que

para se oferecer qualidade é necessário, antes de qualquer ação, compreender qual é o desejo do consumidor além de conhecer qual é a idéia que o ele tem acerca do que é qualidade para certo produto. Portanto, um produto para ter qualidade deve possuir as características de produto que atendem às necessidades dos clientes e implicar na ausência de deficiências.

1.2 Breve histórico da qualidade.

Desde os primórdios da humanidade a questão da qualidade faz-se presente. Não da forma como a conhecemos hoje obviamente, mas através da própria luta do ser humano pela sua sobrevivência na terra, onde venciam os mais fortes, os mais bem equipados, os mais bem preparados.

Nos séculos XVIII e XIX a qualidade dos produtos elaborados pelos artesãos era atestada somente pela constatação do seu correto funcionamento. A partir do início do século XX o aumento crescente da demanda por produtos industrializados gerou a necessidade de uma produção em massa que exigia processos mais padronizados, com forte especialização e peças intercambiáveis dando espaço para a atividade de inspeção formal da qualidade a fim de garantir o nível de produtividade exigido pelo mercado em expansão.

GARVIN (2002) afirma que a legitimidade da atividade de inspeção aconteceu quando Taylor separou-a como tarefa a ser atribuída a um dos chefes funcionais necessários para o bom gerenciamento da fábrica.

Surge então o que a “era da inspeção” da qualidade. Esta fase permaneceu inalterada por muitos anos e o controle da qualidade limitava-se à

inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos.

A segunda fase da evolução da qualidade, chamada de “era do controle estatístico da qualidade”, originou-se da publicação, em 1931, da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* por W.A.Shewhart, conferindo um caráter científico à disciplina, segundo afirmação de GARVIN (2002). Os métodos utilizados nesta fase eram basicamente estatísticos e seu impacto confinou em grande parte à fábrica, porém o controle da qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida.

A Era seguinte, conhecida como a “*a era da garantia da qualidade*”, ampliou as fronteiras da disciplina da qualidade da produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Os métodos e instrumentos utilizados se expandiram para além da estatística e passou-se então à observação de quatro elementos distintos:

- ✓ A quantificação dos custos da qualidade
- ✓ O controle total da qualidade
- ✓ A engenharia da confiabilidade
- ✓ O Zero defeito.

A prevenção de problemas, porém, continuou sendo o principal objetivo da disciplina da qualidade.

A evolução da história da qualidade não se encerra com a era da garantia da qualidade. Ao contrário pode-se afirmar que aí começa a verdadeira revolução da qualidade, quando, a partir da década de 70, a crise do petróleo e o

aumento da participação de produtos de fabricação japonesa no mercado mundial, abalaram a hegemonia das empresas americanas, dando início à “*era da gestão pela qualidade total*”. O quadro 1 traz uma síntese das fases iniciais do desenvolvimento e evolução do movimento da qualidade.

Quadro 1: Da Inspeção à Garantia da Qualidade

| Identificação de Características | Etapas do Movimento da Qualidade | | |
|-----------------------------------|--|---|--|
| | Inspeção | Controle Estatístico | Garantia da qualidade |
| Preocupação básica | Verificação, | Controle, | Coordenação |
| Visão da qualidade | Um problema a resolver | Idem | Idem, porém proativamente |
| Ênfase | Uniformidade de produtos | Idem, porém com menos Inspeção | Toda a cadeia de produção, prevenção de falhas com Envolvimento de todos |
| Métodos | Aparelhos de medidas e Mensuração | Instrumentos e técnicas estatísticas | Programas e sistemas |
| Papel dos Profissionais | Inspeção, classificação Contagem e avaliação | Solução de problemas e aplicação da estatística | Planejamento e mensuração da qualidade e projeto de programas |
| Responsável pela Qualidade | Departamento de Inspeção | Departamento de fabricação e engenharia | Todos |
| Orientação e Abordagem | “inspeciona” a qualidade | “controla” a qualidade | “constrói” a qualidade |

Fonte: Adaptado de GARVIN (2002)

A Gestão da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management), introduzida na literatura por FEIGENBAUM em 1957, pode ser considerada uma das mais significativas idéias que apareceram no cenário da administração nas

últimas décadas e desde então tem sido desenvolvida através de várias abordagens amplamente conhecidas.

SLACK et al. (1999) afirmam que a TQM exerce forte impacto na maioria dos setores industriais e atribuem o sucesso deste tema no meio empresarial à forte atração intuitiva que esta idéia exerce sobre muitas pessoas, já que a maioria de nós deseja ser de “alta qualidade”, e também à comprovação de que esta abordagem resulta em fortes aumentos da eficácia operacional. A TQM, segundo OAKLAND apud SLACK et. al. (1999), é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que busca, através do envolvimento de todos, mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, que além de se preocupar com a redução de custos e em particular dos custos de falhas, dedica-se principalmente ao processo de melhoria contínua, melhorando o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores.

GARVIN (2002) ressalta que a essência da abordagem estratégica da qualidade foi bem resumida pela Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC- American Society for Quality Control), segundo a qual:

- ✓ É o cliente e aqueles que o influenciam ou representam que têm a última palavra sobre até que ponto um bem ou serviço atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas;
- ✓ A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.
- ✓ A satisfação é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra

- ✓ É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto ou serviço atende.

Esta nova abordagem demonstra resumidamente a mudança total do foco de atuação do processo interno para o mercado, onde se encontram os concorrentes e principalmente os clientes.

1.3 Qualidade Total

A qualidade total, segundo PALADINI (2000), não é uma expressão nova nem um novo conceito e decorre, naturalmente, da qualidade definida como “adequação ao uso” pois sendo total amarra as duas pontas da questão qualidade – processo e cliente. O termo "adequação ao uso" supõe que qualidade é uma característica de um produto que atende totalmente ao consumidor, satisfaz suas necessidades e desejos, prevendo inclusive aqueles ainda não manifestos. Este conceito engloba todos os elementos que tiveram uma participação direta ou indireta na produção do bem ou do serviço, ou seja, inclui pessoas, materiais, equipamentos, conhecimento e tudo mais envolvido, de alguma forma, no processo produtivo, num esforço coordenado de adequar o produto às necessidades dos clientes.

KOTLER (1996) afirma que em relação à Qualidade Total, as melhores empresas acreditam no *Kaizen*, melhoria contínua de tudo, envolvendo todas as pessoas, enfatizando que a qualidade exige compromisso total dos funcionários; que a qualidade deve ser refletida em todas as atividades da

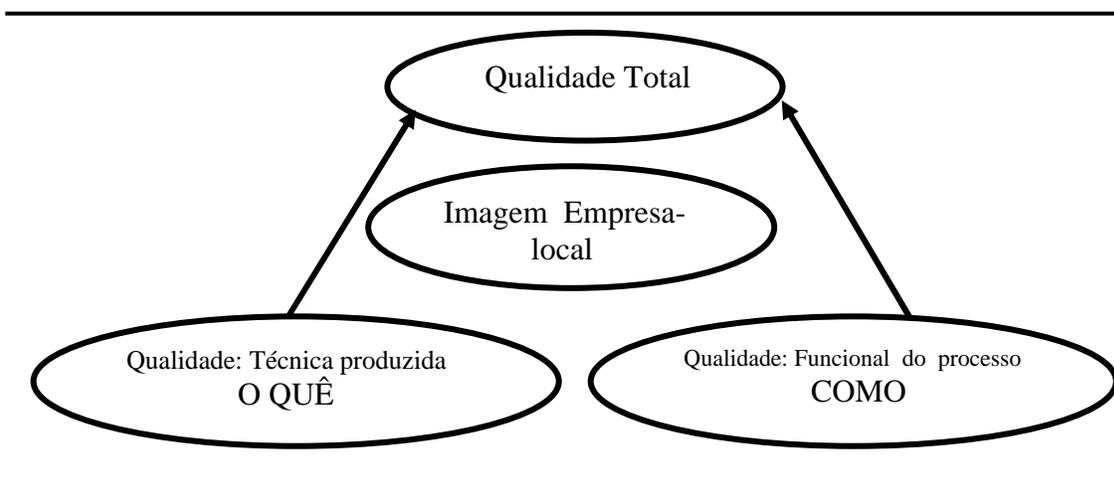
empresa, não apenas em seus produtos; que a qualidade deve ser percebida pelos consumidores; e que a qualidade exige parceiros de alta qualidade. Todas estas premissas evocam a importância dos aspectos psicológicos e comportamentais envolvidos no processo da qualidade, seja por parte dos funcionários, dos consumidores ou dos parceiros (como fornecedores e distribuidores). Segundo PALADINI (2000) não há nada que a noção de “qualidade total” acrescente ao conceito básico de qualidade, pois adotando a definição abrangente de JURAN não existirá qualidade que não seja total.

Conclui-se, portanto, que as empresas provavelmente terão menos problemas se adotarem orientações múltiplas quanto à qualidade, já que nenhuma das abordagens é suficientemente ampla a ponto de tratar de todas as situações previsíveis para a questão da qualidade. Suas orientações deverão se modificar dinamicamente à medida que os produtos forem passando do projeto para o mercado, a partir da compreensão do que GARVIN (2002) chamou de oito dimensões da qualidade:

1. **Desempenho** - com os aspectos operacionais básicos de um produto.
2. **Características** - os "adereços" ou "algo a mais" que o produto oferece.
3. **Confiabilidade** - probabilidade de mau funcionamento ou falha do produto.
4. **Conformidade** - grau de concordância entre o projeto e as características operacionais de um produto em relação aos padrões preestabelecidos.
5. **Durabilidade** - vida útil do produto.
6. **Atendimento** - aspectos como cortesia, rapidez e facilidade de reparo.
7. **Estética** - aparência (que é bastante subjetiva).

8. **Qualidade percebida** - depende da percepção dos indivíduos (subjetiva). Estas dimensões são resumidas por GRÖNROOS (1993) em uma dimensão referente ao resultado técnico (o quê) e outra dimensão funcional ou relacionada ao processo (como), conforme figura 1.

FIGURA 1: Duas Dimensões da qualidade



Fonte: GRÖNROOS (1993, p.50)

1.3.1 Qualidade em Serviços

NORMANN apud GRÖNROOS (1993), afirma que os resultados da produção da empresa de serviços são os novos relacionamentos sociais o que pressupõe uma necessidade de estender a sua capacidade organizacional muito além de suas fronteiras. Esta característica nos mostra que, a maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato entre o cliente e os

representantes da empresa de serviços num processo de interação cliente/fornecedor. GRÖNROOS (1993) explica que a interação entre estes agentes, conhecida como “hora da verdade”, significa o momento da oportunidade em que o prestador de serviço demonstra ao cliente a qualidade seus serviços. E acrescenta que a qualidade percebida pelo cliente é criada exatamente neste momento de interação face a face. Para ele, no próximo momento o cliente já se foi e não há mais formas fáceis de agregar valor à Qualidade Percebida do Serviço.

No momento em que o cliente entra em contato com a empresa seja por um contato direto ou através de ações do marketing ele estará utilizando um serviço que é fruto de todo um trabalho anterior que irá definir, em grande parte, o grau de satisfação proporcionado ao cliente. O cliente constrói sua opinião a respeito de uma empresa através de todos os momentos de verdade que teve com ela, e ALBRECHT (1992) afirma que o sistema de prestação de serviços mais perfeitamente projetado e preparado poderá não ser eficaz no objetivo de satisfazer o cliente a menos que os processos funcionem de acordo com as suas expectativas.

Para gerenciar os processos de serviços ALBRECHT (1992) introduziu na literatura o conceito de Ciclo de Serviços esclarecendo que este ciclo funciona como uma corrente onde cada momento de interação representa um elo, enfatizando que um único contato desastroso compromete todo o ciclo.

MOLLER (1994) coloca que a percepção do receptor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desse serviço: A

qualidade técnica, ou *objetiva*, e a qualidade humana, ou *subjetiva*. Segundo o autor a qualidade "subjetiva" exprime o conteúdo emocional do serviço. O aspecto subjetivo também está presente no olhar do cliente externo sobre a organização.

PARASURAMAN et al. (1992) aponta cinco determinantes na qualidade de um serviço para os clientes:

Confiabilidade, que é a capacidade de oferecer o serviço prometido de maneira segura e precisa.

Prontidão, que é a disposição em servir e ajudar prontamente o cliente.

Segurança, que corresponde ao grau de conhecimento e responsabilidade que o funcionário demonstra.

Empatia, que diz respeito ao atendimento personalizado e com cuidado e atenção.

Tangibilidade, referente ao aspecto dos funcionários, instalações, equipamentos e materiais em geral.

Percebe-se que todas estas características incluem um alto fator subjetivo, ligado à percepção de quem recebe o serviço. Desta forma fica clara a importância do fator comportamental na construção de um serviço de qualidade. É importante salientar que as expectativas dos clientes são construídas por experiências anteriores, pela propaganda boca-a-boca e pela propaganda da própria empresa.

LAS CASAS (1995) afirma que o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de

pessoa. Uma má experiência em relação a um serviço vivenciada pela pessoa ou relatada a ela terá um efeito extremamente negativo na formação das suas expectativas em relação a uma determinada empresa ou até mesmo a todas de um mesmo segmento. A figura 2 demonstra como são formadas as expectativas dos clientes.

FIGURA 2 : Fatores de influência na formação da expectativa do cliente



Fonte : Adaptação de GIANESI & CORREA (1996), a partir de estudos desenvolvidos por ZEITHAML et al. (1990).

ALBRECHT (1994) observou que o setor de serviços passa por uma revolução, mas ressalta que nem todas as empresas que atuam no setor estão preparadas para participarem. Ressaltando a importância do comprometimento das empresas com a Qualidade de serviços o autor classificou as empresas em: as empresas que estão fechando, as empresas que buscam apenas a mediocridade, as empresas que tendem a manterem seu lugar por tradição, as empresas que se esforçam seriamente na busca da excelência e aquelas empresas que têm o serviço como uma forma de arte. Segundo o autor as empresas que alcançam a excelência são aquelas que têm o serviço como uma

forma de arte e, portanto, são elas que têm um impacto significativo no mercado. A definição de excelência de serviço ratifica esta afirmação.

“Um nível de qualidade de serviço, comparado aos seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista dos seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”. (ALBRECHT,1992:p 13)

Tomando-se esta definição como verdade conclui-se que vale a pena investir na excelência dos serviços, pois, a esta arte de bem servir corresponde um maior ganho financeiro decorrente da prática de preços mais altos, de uma margem de lucro ampliada ou por abranger uma fatia maior do mercado, pois, segundo HESKETT (2001) existe uma relação direta entre a satisfação do cliente e a lucratividade de uma empresa.

Apesar da convergência dos diversos autores em relação aos conceitos e importância dos serviços, as pesquisas sobre gestão de serviços ainda não conseguiram avançar o suficiente para tornar a indústria de serviços tão qualificada e especializada em qualidade quanto à indústria manufatureira. Os pontos críticos que carecem de avanços e merecem ser destacados são:

- ✓ A necessidade da definição de uma estratégia de serviço da organização;
- ✓ A coerência entre o conceito de serviço e as expectativas dos clientes;

- ✓ A estratificação da qualidade dos serviços em critérios que facilitem o processo de avaliação;
- ✓ A utilização de procedimentos para a recuperação do serviço e ainda o reconhecimento da forte influência dos aspectos comportamentais no que tange à qualidade em serviços.

E, principalmente, deve-se compreender que a qualidade de produtos ou serviços deve ser entendida do ponto de vista do cliente que é, em última instância o responsável pela avaliação da qualidade e do grau que cada produto ou serviço satisfaz ou não suas necessidades.

1.3.2 – Satisfação do cliente

Em um mercado altamente competitivo, a satisfação do cliente deve ser um dos objetivos prioritários de qualquer empresa, pois, segundo VAVRA (1993) as percepções dos clientes, não importando sua subjetividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam, exige, antes de tudo, conhecimento das expectativas dos clientes. Uma visão ingênua poderia sugerir que quanto maior as expectativas, menor será a provável satisfação total, mas, conforme citado por este mesmo autor, as teorias de psicologia social discordam deste senso:

“Teoria da consistência. Esta perspectiva, surpreendentemente, sugere que as expectativas podem ser

mais importantes do que o desempenho uma vez que os consumidores tentarão evitar inconsistências ao moldar sua percepção da realidade para atender suas expectativas. Isto quer dizer que, se suas expectativas forem elevadas, os clientes irão se esforçar para perceber suas experiências como satisfatória, em vez de enfrentar um resultado inconsistente (expectativas elevadas; baixa entrega). Salienta, ainda, que essa perspectiva poderia sugerir que as empresas não precisam se preocupar com promessas elevadas, porque quanto maior a expectativa dos clientes, mais provável que eles tentem reforçar as experiências.

Assimilação e contraste. Nesta visão, de algum modo exigindo maior expectativa, os consumidores são descritos exagerando (contrastando) ou minimizando (assimilando) diferenças de experiência com a expectativa. Quanto mais o consumidor estiver envolvido, mais provavelmente ele estará pronto para receber exatamente o nível de satisfação que espera. Por outro lado, uma pequena redução de satisfação será exagerada, produzindo substancial insatisfação. (VAVRA, 1993, p.164).

LOVELOCK (1996) afirma que o setor de serviços é o que mais se caracteriza pela diversidade, sendo que muitos serviços estão agregados a produtos manufaturados, como por exemplo, os serviços de assistência técnica autorizada. Ele cita que a década de 80 ficou marcada pelo descontentamento dos clientes em relação não só aos serviços ou bens, mas também em relação àqueles serviços de atendimento prestados em lojas ou pontos de venda, incluindo dificuldades em resolver problemas, obter informações ou fazer trocas e

consertos no pós venda. O mesmo autor coloca que este crescente descontentamento do consumidor de serviços, agregados ou não a um bem, fez crescer a preocupação com a qualidade dos serviços, que se tornou um importante diferencial competitivo, mesmo para as empresas que se destacam como manufatureiras.

VAVRA (1993) advoga que as empresas que querem ser competentes devem estabelecer programas para medir o nível de satisfação de seus clientes e alerta que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não exercerão qualquer esforço para informar uma empresa sobre sua insatisfação e optarão por fazer negócios com um concorrente. Entretanto, afirma o autor, que o entusiasmo com que estes clientes expressam suas insatisfações junto aos clientes atuais e potenciais, parece quase uma vingança causando uma destruição que não pode ser mensurada com objetividade e sim somente estimada.

Este autor cita ainda que, O PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), projeto do Instituto de Planejamento Estratégico de Cambridge mostra que o desempenho financeiro está diretamente relacionado com a qualidade percebida dos bens e serviços de uma empresa, evidenciando que o valor de contribuição para o lucro dos clientes satisfeitos é muito expressivo.

Complementando VAVRA (1993) argumenta que as mensurações externas de satisfação dos clientes se justificam por que:

- ✓ A satisfação freqüentemente se iguala com a qualidade
- ✓ O compromisso com a satisfação demonstra liderança no negócio

- ✓ Mensurações internas podem ser inadequadas ou impróprias;
- ✓ Ouvindo os clientes as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado;
- ✓ Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
- ✓ Um programa de satisfação é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços;
- ✓ Os concorrentes podem já ter adotado programas bem sucedidos de satisfação dos clientes.

1.3.3 – Gestão de serviços

Este tópico aborda os principais conceitos relacionados à administração de serviços, diferenciando-a da administração industrial. Pretende-se com isto conseguir identificar as peculiaridades do setor de serviços, com o intuito de justificar o desenvolvimento de um modelo de gestão em serviços, que, a partir da identificação e conhecimento das necessidades dos clientes, estabeleça estratégias adequadas para a busca da excelência em prestação de serviços.

A gestão de serviços refere-se à abordagem gerencial que orienta a tomada de decisão e o comportamento gerencial na competição por serviços, sendo, portanto, uma abordagem orientada para o mercado. A administração de Serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal

como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. Esta definição proposta por ALBRECHT (1992) é um conceito transformacional, pois busca reorientar a empresa, amplificando os conceitos tradicionais aplicados no setor de serviços que possuem duas orientações básicas de ação:

- ✓ A existência do "departamento de reclamação de clientes".
- ✓ A utilização de treinamentos pontuais e específicos.

Na primeira hipótese, segundo o autor, gera na organização a mensagem implícita de que há pessoas cuidando do cliente e que, portanto, isto não precisa ser feito por todos, gerando a cultura de "isto não é do meu setor, é com o atendimento ao cliente", sendo que muitas vezes a queixa não é solucionada, transformando-se este num "departamento de irritação do cliente".

O segundo modelo tradicional se refere àquelas organizações onde uma tentativa de treinamento é posta em prática apenas quando algo de grave ocorre em relação ao atendimento ou quando o volume de reclamações aumenta. Aqui a gerência da organização envia os funcionários que têm contato direto com o cliente para os cursos de como ser gentil e agradar clientes, sem maiores esclarecimentos ou preocupação com as reais necessidades, como se um treinamento mecânico do comportamento pudesse surtir efeitos profundos e duradouros. Contestando este procedimento, o autor argumenta que treinamentos deste tipo são geralmente, capazes apenas de energizar temporariamente os funcionários, mas não produzem mudanças significativas e verdadeiras, uma vez que só atuam no problema, não tendo nenhuma influência sobre suas causas.

Utilizando o enfoque da Gestão de Serviços parte-se do princípio de que todos na organização são responsáveis pela prestação do serviço e têm um papel fundamental em fazer com que a experiência do cliente seja a melhor possível.

Esta abordagem busca a construção de uma cultura do serviço, onde a excelência é uma meta perseguida por todos, cabendo aos administradores um papel fundamental nesta empreitada, uma vez que são eles que definem a missão e a estratégia a ser utilizada pela organização para tornar a Qualidade do Serviço uma filosofia incorporada por todos. Os administradores precisam estar comprometidos com a missão do serviço e devem oferecer apoio e liderança para que o pessoal de linha de frente possa fazer um excelente trabalho.

Nos princípios de Gestão de serviços estão implícitas duas grandes mudanças de foco: a transferência do interesse nas conseqüências internas para um interesse no desempenho e conseqüências externas e, uma transferência de foco na estrutura para um foco no processo. Faz-se necessário, então, ver novos ângulos de velhas convicções, reavaliar crenças, hábitos e certezas, já que a flexibilidade das operações e a administração dos contatos com os clientes tornam-se imperativos para o sucesso organizacional.

Esta mudança de foco traz a percepção de que, num serviço, os clientes satisfeitos são como ativos, um capital intangível que se valoriza na empresa e cujo valor aumenta com o passar do tempo, quando ocorre o aumento da satisfação e lealdade do cliente. As reclamações do cliente, os pedidos de troca e as sugestões possuem, portanto, um valor fundamental e devem ser

tratadas de forma única e com a maior importância, já que regras rígidas e restritivas diminuem a satisfação podendo levá-los a procurar outros fornecedores de serviços.

1.3.3.1 - Horas da Verdade

A maioria dos autores concorda que uma das características que diferencia os serviços dos produtos é a simultaneidade, ou seja, a sua produção ocorre junto com o consumo e geralmente através de uma interação entre a empresa e o cliente. Parafraseando Einstein, ALBRECHT (1994) diz que a qualidade está nos detalhes e que a relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato. Este autor considera que como a fabricação do serviço ocorre momento a momento e milhares de vezes ao dia, os métodos tradicionais de controle da qualidade deixam de ser válidos, sendo, portanto, necessário um novo conceito de qualidade de serviço que leve em conta o processo fundamentalmente humano de geração e entrega do produto, de interação entre fornecedor e cliente.

Esta interação, segundo NORMANN apud GRÖNROOS (1993), será influenciada não só pela experiência, pela motivação e pelas ferramentas empregadas pelo representante da empresa como também pelas expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço.

A hora da verdade, segundo LAS CASAS (1995) é o exato momento em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços, ou seja, a percepção do cliente sobre o contato. É o somatório destas percepções que irá construir a imagem da organização para seus clientes, sendo que são aquelas pessoas que lidam diretamente com os clientes que têm uma influência mais significativa no controle e administração das Horas da Verdade.

Portanto, cada membro de uma empresa de serviço que mantém contato com os clientes é responsável por controlar o resultado da Hora da Verdade, adequando seu próprio comportamento em relação ao cliente o que os torna um administrador da qualidade do serviço prestado.

Dessa forma, o entendimento concreto de quais são as Horas da Verdade de uma empresa, através da organização de um inventário listando todos os episódios, todos os eventos onde o cliente entra em contato com a empresa, poderá levar à compreensão de quais delas consistem em pontos fracos a serem melhorados e quais são pontos fortes a serem agregados de valor. Além disso pode-se avaliar quais são as Horas da Verdade críticas para o cliente - por ser para este um evento psicológico importante, um momento de impacto significativo - que devem ser administradas com cuidado redobrado.

Segundo ALBRECHT (1994) o conceito de hora da verdade é uma das pedras fundamentais da teoria de gestão de serviços e dificilmente não será tratado em todas as discussões sobre qualidade em serviços.

1.3.3.2 Ciclos de Serviço

As diversas horas de verdade formam uma cadeia de eventos contínua que aos olhos do cliente trata-se de um único processo. Para ALBRECHT (1992) os prestadores de serviços, no entanto, não encaram o processo como um fluxo único de experiências interligadas, visualizando suas atividades e responsabilidades como individuais. O conceito de ciclo de serviço definido como uma cadeia ininterrupta de eventos à qual o cliente é submetido enquanto utiliza o serviço serve para ajudar a empresa e seus funcionários a compreenderem a realidade da experiência total do cliente. Esta experiência total, desde o primeiro contato até a satisfação do seu desejo ou necessidade é que configura um ciclo de serviço.

A compreensão de um produto através do reconhecimento de quais e como são seus ciclos de serviço permite uma visão mais aproximada daquela que o cliente tem acerca deste produto.

ALBRECHT (1994) comenta que se as empresas não tiverem procedimentos para resolução de problemas incomuns, complicados ou não rotineiros parecerá particularmente difícil para a organização responder ao cliente em termos de sua necessidade. Em síntese, o ponto geral desta discussão é a visão de que ao conhecer os percalços passados pelos clientes, ao ter clareza dos seus ciclos de serviço, a organização poderia oferecer maior agilidade e flexibilidade no atendimento numa demonstração de respeito e valorização do cliente.

A noção de ciclos de serviço serve também auxiliar os membros de uma organização a terem uma visão compartilhada e sistêmica do seu trabalho e favorece o trabalho em equipe, pois, o sentimento de interdependência torna os membros mais comprometidos.

1.3.3.3 O triângulo do serviço

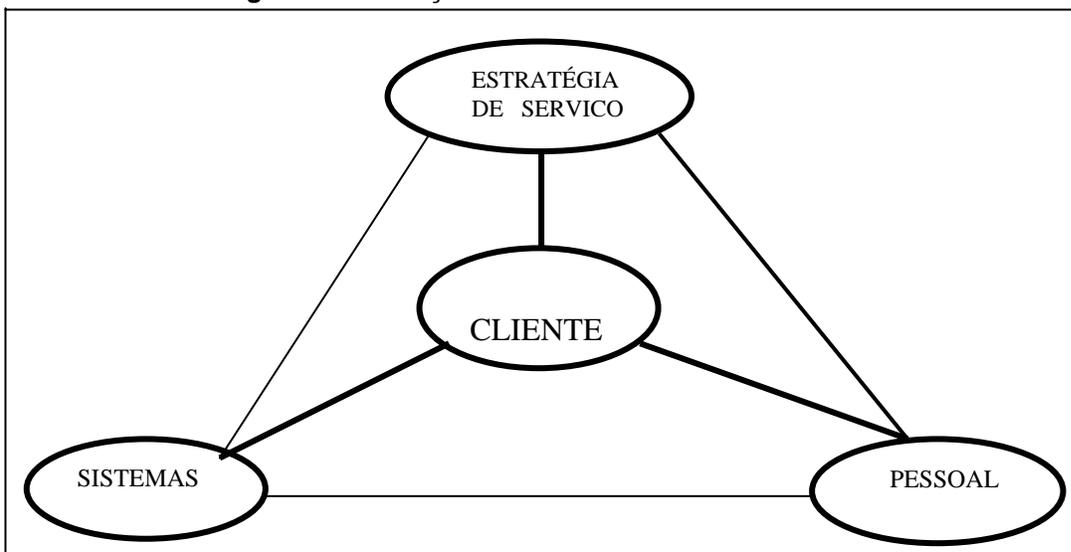
Ao estudar as empresas de prestação de serviços bem sucedidas ALBRECHT (1994) observou algumas características que as diferenciavam das demais e que pareciam ser os fatores-chave do sucesso. Estes fatores formam os vértices do triângulo do serviço idealizado pelo autor como uma maneira de descrever as operações deste tipo de empresa. São eles:

- 1** Uma estratégia bem concebida para o serviço - O conceito ou estratégia de serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente transformando-se numa espécie de credo a ser seguido.
- 2** Pessoal de linha de frente orientado para o cliente - Quando o pessoal da linha de frente atua com eficácia, na visão do autor, gera-se uma capacidade de manter uma concentração “sobrenatural” sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar que faz o cliente sentir que o serviço é de qualidade superior, ratificando a estratégia empresarial.

- 3** Sistemas voltados para o cliente – As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação devem ser projetados para atender a conveniência do cliente e não a conveniência da organização.

O triângulo do Serviço é a representação gráfica da interação desses fatores-chave que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço, conforme pode ser visualizado na figura 3.

FIGURA 3 : O Triângulo dos Serviços



Fonte: ALBRECHT(1994)

Os conceitos inerentes a esses fatores-chaves são relativamente simples e de fácil compreensão, já a transformação destes conceitos em realidade quase sempre se torna crítica, principalmente para organizações de grande porte.

1.3.4 Principais problemas verificados na implantação de programas de melhoria de serviços

A implantação de um programa de melhoria não é tarefa fácil e vários são os casos de empresas que amargaram fracassos nesta trajetória. Conhecer os principais fatores que inviabilizam o sucesso na implantação ajuda a corrigir os erros e minimizar os riscos. Assim, sem a pretensão de esgotar o assunto, trata-se a seguir dos principais fatores causadores de insucesso.

1.3.4.1 - Problemas de Cultura e Clima Organizacional

O conceito de cultura organizacional é utilizado para descrever um conjunto de normas e valores mais ou menos comuns compartilhados pelas pessoas da organização.

“(...) a cultura é um conceito geral que explica por que as pessoas fazem certas coisas, pensam de uma certa maneira comum e apreciam metas, rotinas e até situações similares, só porque pertencem a um mesma organização.”
(GRÖNROOS, 1993: p.304).

São muitos os aspectos relacionados à cultura e ao clima organizacional que podem bloquear o desenvolvimento da empresa rumo a excelência, dentre os quais, destaca-se:

- ✓ Algumas normas, regras de comportamento e tradições podem criar uma filosofia de jamais correr riscos, fazendo com que as pessoas tenham medo de procurar soluções inovadoras.
- ✓ As duplas mensagens vindas de executivos superiores fazem com que os funcionários se confundam frente a ordens contraditórias.
- ✓ O sofrimento psicológico, que pode ser fruto de conflitos e políticas de medo, também contribui negativamente, fazendo com que o indivíduo se preocupe apenas com sua própria sobrevivência, sendo que a noção abstrata de "excelência" acaba por se tornar algo distante demais de alguém que se sente oprimido no trabalho.

Uma cultura favorável pode ser chamada de cultura de serviços e pode ser entendida como:

“aquela onde exista um apreço por bons serviços e onde a prestação de bons serviços a clientes internos, assim como aos clientes externos finais, seja considerada uma forma natural de vida e uma das mais importantes normas para todos” (GRÖNROOS, 1993: p.307).

ALBRECHT (1994), reconhecendo a importância da cultura organizacional no sucesso das estratégias empresariais, fez uma alusão à fertilidade da terra dizendo que se o solo for impróprio é pouco provável que a árvore cresça, e que igualmente no campo da administração de serviços,

compreender a cultura organizacional *antes* de lançar um programa voltado para a qualidade em serviços é fator crítico de sucesso ao programa.

1.3.4.2 - Problemas de Qualidade de Vida no Trabalho

Enquanto os problemas de Cultura e Clima se referem ao plano mais coletivo de uma organização, os problemas de Qualidade de Vida estão profundamente vinculados aos aspectos pessoais dos indivíduos que dela fazem parte e engloba todas as vivências do trabalhador com a empresa, bem como a maneira que ele as percebe. A existência de uma Cultura Organizacional positiva dependerá da Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que só poderá existir um sentimento coletivo positivo quando a maioria dos membros da organização possui também individualmente esta percepção sobre sua vida organizacional. Torna-se evidente que se os executivos de uma organização não estiverem atentos para a qualidade de vida dos trabalhadores, existirão problemas para se conquistar a dedicação e comprometimento deles.

1.3.4.3 - Problemas de Integridade dos Executivos

A integridade pessoal dos executivos de uma organização assume maior relevância quando falamos em iniciativas de valor para a Qualidade de serviços. Somente a integridade pessoal pode levar à credibilidade, que é condição indispensável para se obter uma liderança eficaz. A integridade não está de modo algum vinculada ao cargo em questão, mas sim à pessoa que ocupa este cargo e é este caráter pessoal que constrói a parte mais significativa desta credibilidade executiva que é avaliada constantemente sob dois prismas: o olhar dos administradores de escalão intermediário e do pessoal de linha de frente. Se a percepção de um destes níveis hierárquicos for negativa, será complicado para que a alta administração consiga exercer a liderança adequada para conquistar a confiança, entusiasmo e comprometimento da equipe.

Quando a percepção que os administradores de escalão intermediário têm acerca da credibilidade de um alto executivo é negativa, eles tendem a não compartilharem de suas idéias e não aderirem aos seus propósitos. Da mesma forma, quando o pessoal de linha de frente percebe um alto executivo como alguém de pouca credibilidade, eles tendem a se comportarem de forma passiva, irresponsável e resistente.

É importante salientar que a administração eficaz é composta por dois aspectos: força e carisma. A força está relacionada à autoridade formal imposta pelo cargo que o executivo ocupa, enquanto o carisma é representado pela autoridade conquistada. Quando a credibilidade é quebrada, por um dos

comportamentos citados anteriormente, o carisma também se fragmenta, levando consigo a possibilidade de comprometimento e lealdade dos subordinados.

1.3.4.4 - Ceticismo dos Trabalhadores

Muitas vezes, os trabalhadores podem apresentar um certo ceticismo em relação aos rumos da organização na qual trabalham. Isto pode levá-los a se comportar de modo pouco produtivo, descrente e sem entusiasmo, como se nada importasse e como se esforço algum em prol de uma meta compartilhada por todos valesse à pena.

Fatos negativos ligados à Cultura e Clima, à Qualidade de Vida no Trabalho e até mesmo a aspectos fora do universo organizacional podem contribuir para que esta situação de desesperança se instale.

Uma estratégia interessante para ser adotada pelos executivos superiores como meio de evitar o ceticismo dos trabalhadores é erradicar da organização aquelas atitudes que possam levar as pessoas a pensarem que estão sendo exploradas ou enganadas. Quando um trabalhador experimenta tais sentimentos ele provavelmente não sentirá a motivação necessária para se engajar num programa da Qualidade, pois terá uma percepção negativista e desconfiada em relação às mudanças organizacionais.

1.3.4.5 - Rigidez Organizacional

É comum que aquelas organizações muito estruturadas e voltadas para regras apresentem uma rigidez que estagna e aprisiona. Quando pensamos no impacto de tal modelo de organização em um programa da Qualidade do serviço, podemos avaliar o quanto este "estilo de vida organizacional" é capaz de não apenas travar o processo de melhoria contínua, mas pode até mesmo impedi-lo. Numa organização com este tipo de estrutura não há espaço para mudanças e tampouco para relações mais abertas na equipe, características que são essenciais em qualquer programa da Qualidade.

A rigidez organizacional geralmente pode prejudicar a autonomia e liberdade do pessoal de linha de frente, que trabalha numa rotina repetitiva e robotizada, condicionando os indivíduos a pensarem e agirem sempre da mesma forma. Os administradores, por sua vez, perpetuam seu *status quo* combatendo toda e qualquer iniciativa criativa e original.

ALBRECHT (1994) afirma que: "Na organização artrítica as pessoas não estão autorizadas a pensar. Políticas, procedimentos, sistemas, regras, critérios de decisão e descrições de cargos são otimizados em termos de máximo controle e mínimo risco. Neste tipo de organização, não fazer nada errado torna-se mais importante do que fazer alguma coisa certa".

Este tipo de organização tem muita dificuldade de se abrir para o novo. A exagerada importância que ela dá às regras e ao controle acaba

impedindo o processo criativo e se transforma numa prisão que a afasta da busca pela excelência.

Capítulo II – ANÁLISE DO PROCESSO DE SERVIÇOS

Para compreender o mercado de serviços e suas peculiaridades é necessário, antes de tudo, definir, conceituar e caracterizar os termos utilizados na linguagem dos negócios deste ramo de atividades em como saber identificar as diferenças existentes entre bens e serviços.

2.1 – Produto - O Resultado do processo de produção

O termo "produto" é aplicado ao resultado de qualquer processo produtivo, podendo, este produto ser um bem ou um serviço. KOTLER (1998) advoga que um produto pode apresentar-se através de uma das seguintes configurações:

- a) **Produtos físicos:** Os produtos físicos são os bens disponíveis para a compra e destinam-se em regra, a um mercado alvo. Possuem tangibilidade e têm valor de mercado e podem apresentar até cinco características: nível de qualidade, formato, estilo, marca e embalagem.

- b) Serviços – São os bens intangíveis que estão igualmente sujeitos às transações de mercado.
- c) Pessoas – Marketing pessoal é uma atividade humana endêmica, do empregado esforçando-se para impressionar seu chefe, do político tentando angariar o apoio do público, da estrela de cinema procurando, através de seus empresários, vender certa imagem ao público, etc.
- d) Organizações - Muitas organizações de caridade e muitas universidades consideram o fato de vender sua organização como sua principal responsabilidade, despendendo grande parte de seus esforços e de seu tempo para desempenhar atividades com esse propósito.
- e) Idéias – Não são raras as organizações interessadas, como plataforma de ação, em vender idéias, como o controle da natalidade, o controle de poluição, a preservação do meio ambiente, etc.

Para KOTLER (1998) esta configuração de produtos tem a vantagem de mostrar as distinções fundamentais entre cada categoria. Este autor argumenta que apenas os produtos físicos apresentam diferenças significativas em relação aos demais no que diz respeito à sua natureza e propriedades.

PALADINI (1994) apresenta uma classificação dos produtos em três categorias: *bens tangíveis*, *serviços* e *métodos*. Considera *bens*, os produtos físicos, palpáveis, enquanto define como *serviços* o trabalho desempenhado. Já o que chama de *métodos* diz respeito ao *know-how*, ao aspecto intelectual, ao conhecimento registrado em algum meio físico para executar uma atividade.

LEVITT apud KOTLER (1996) destaca que existem cinco níveis de produto e exemplifica estes níveis a fim de explicar o que chamou de produto ampliado:

- O *benefício núcleo*, que é o "serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando".

Ex: quando se contrata o serviço de uma faxineira compra-se limpeza e arrumação.

- O *produto básico*, que é "a versão básica do produto".

Ex: Um Shopping Center é identificado como um local fechado com lojas variadas, e ambiente seguro e climatizado.

- O *produto esperado*, que é "um conjunto de atributos e condições que os compradores, normalmente esperam e concordam quando compram este produto".

Ex: Um pacote de viagem em que sejam oferecidos jornais, revistas, bebidas e alguma refeição.

- O *produto ampliado* que é "um que inclua serviços e benefícios adicionais que distingue a oferta da empresa das ofertas concorrentes".

Ex: A diferença entre um supermercado e outro é serviço 24hrs, quando esta é uma característica inédita ou pouco comum nos concorrentes.

- O *produto potencial*, que são "todas as ampliações e transformações que este produto deve sofrer no futuro". Este nível se refere à capacidade de adaptação de um produto às novas exigências e tendências do mercado.

- Ex: o cinema mudo, que evoluiu para o cinema falado.

Para KOTLER (1996) as ações empresariais centram-se principalmente no *produto ampliado*, pois o que as empresas produzem em suas fábricas não tem se mostrado suficiente para um posicionamento de destaque no mercado, lugar que parece destinado aos que agregam valores adicionais aos produtos tais como a forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam. O comportamento de surpreender e agradar os clientes é característica comum das empresas líderes de mercado que, agindo assim, demonstram o seu apreço pelo cliente.

3.2 – Serviços e suas características

A definição de bens e serviços tem sido normalmente citada pelos autores a partir das características que diferenciam uns dos outros num processo comparativo. As principais características utilizadas para diferenciar produto de serviços são:

- ✓ **A Intangibilidade:** Os serviços, diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Neste contexto, o desafio do prestador de serviços é cercar os aspectos abstratos de elementos mais palpáveis, tais como a melhoria da apresentação física do uniforme dos funcionários ou do arranjo físico das instalações de um banco.

- ✓ **A Inseparabilidade:** Muitas vezes o cliente está presente e até mesmo é indispensável no ato de prestação do serviço (como no caso do dentista e seu paciente). A produção e o consumo acontecem simultaneamente. Assim, a qualidade da interação entre fornecedor e cliente exerce grande influência no resultado do serviço.
- ✓ **A Variabilidade:** Em serviços a padronização é mais difícil de ser alcançada do que no setor manufatureiro, justamente em função da alta influência dos aspectos subjetivos ligados ao comportamento de quem fornece e de quem recebe o serviço.
- ✓ **A Perecibilidade:** Esta característica pode se constituir em um problema quando a demanda é flutuante, pois é preciso encontrar alternativas para atender os clientes inesperados, uma vez que não há como estocar serviços e ter uma "reserva" para as horas de pico.

KOTLER (1996) destaca que o serviço, por ser intangível, não resulta na propriedade de nada, porém, sua produção pode ou não estar vinculada a um produto e acrescenta que os serviços podem ser fundamentados em equipamentos ou pessoas, exigindo ou não a presença do cliente. Podem atender necessidades pessoais ou administrativas, podem ser de propriedade pública ou privada, podendo ainda, visar o lucro ou não.

A intangibilidade, a subjetividade e a simultaneidade próprias dos serviços criam particularidades ao processo produtivo inexistentes em processos de manufatura.

A partir destas características, NORMANN (1993) sugeriu o conceito de Momento de Verdade para definir o momento único do encontro entre cliente e o prestador do serviço e ressalta que, em serviços, o cliente é co-autor do processo produtivo.

LOVELOCK (1996) sugere que o fator humano é preponderante nos serviços e destaca oito características que podem auxiliar na distinção entre o marketing de serviços e o marketing de bens:

1. Envolvimento do cliente no processo.
2. As pessoas da empresa fazem parte do produto.
3. A qualidade significa controlar problemas.
4. A subjetividade de avaliação do serviço pelo cliente.
5. A não existência de uma única pessoa responsável pela construção de um serviço.
6. A importância do fator tempo; e os diferentes canais de distribuição.

GIANESI & CORRÊA (1996) afirmam que estabelecer diferenças entre os sistemas de operações é útil e oportuno para que se possa direcionar o esforço gerencial específico e necessário. Assim, estes autores citam que as principais características especiais das operações de serviços são:

- ✓ A intangibilidade dos serviços
- ✓ A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade
- ✓ E o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Os autores acrescentam que estas características irão afetar significativamente a qualidade dos serviços prestados bem como a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços recebidos.

SLACK et al. (1999) destacam que a tangibilidade, a estocabilidade, a transportabilidade, a simultaneidade, o grau de contato com o consumidor e a qualidade diferenciam bens e serviços.

GRÖNROOS (1993) critica esta forma de definir os serviços argumentando que assim o *fenômeno dos serviços* é encarado de forma muito restrita e incluem, em maior ou menor escala, apenas aqueles serviços prestados pelas chamadas empresas de serviços. Ele reconhece, porém, que todas as definições têm benefício e também apresentam limitações.

Concatenando as definições sugeridas por vários autores GRÖNROOS (1993) propõe, ainda que relutante, a seguinte definição:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e ou recursos físicos ou bens e ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente”.
(GRÖNROOS, 1993: p 36).

A partir das características de serviços apresentadas pelos autores citados verifica-se que há uma convergência em relação aos aspectos relevantes da atividade de serviços. Alguns autores dão mais ênfase aos aspectos processuais e outros aos aspectos comportamentais segundo suas linhas de

estudo e convicções. Porém, é inegável que a compreensão dos aspectos que são especificamente inerentes aos serviços parece imprescindível à gestão da qualidade das operações de serviços.

Capítulo III – O MODELO SERVQUAL

Neste capítulo, discorre-se sobre os métodos utilizados para avaliação da qualidade em serviços, as implicações de se utilizar um ou outro método e apresenta-se detalhadamente o modelo SERVQUAL, que serve de instrumento para a realização do objetivo proposto.

3.1 - A avaliação da qualidade em serviços

As características relacionadas aos serviços já foram amplamente debatidas anteriormente. Neste tópico será abordada a questão da avaliação da qualidade do processo de prestação de serviços por ser este aspecto relevante para a finalidade deste estudo.

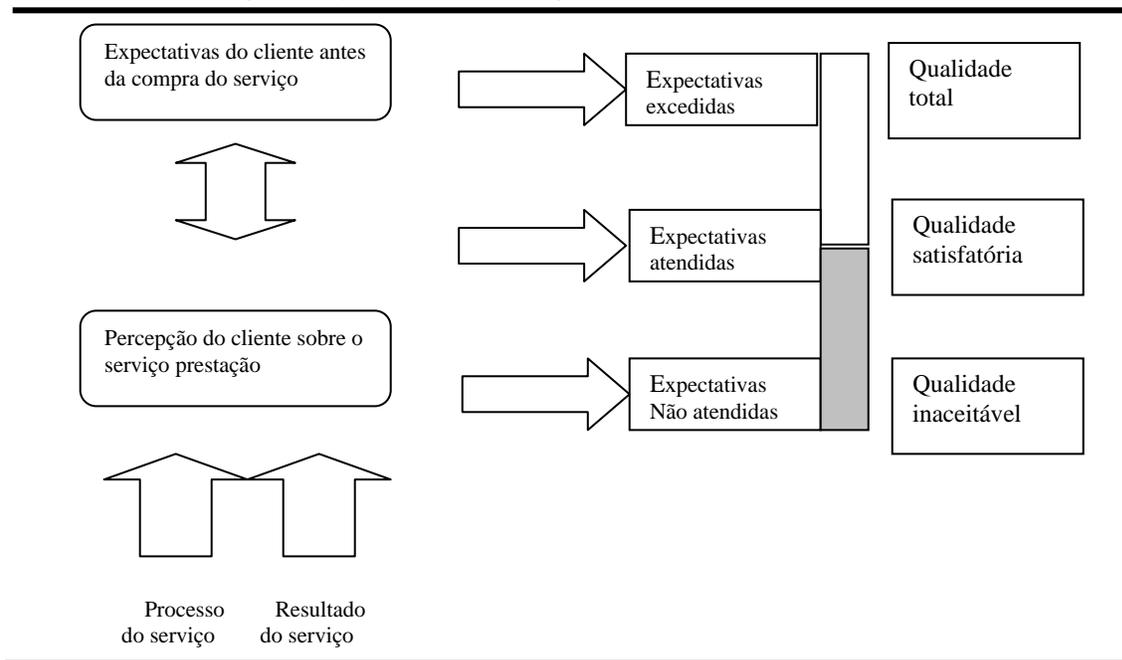
PALADINI (2000) destaca que as medidas utilizadas para avaliar a qualidade de serviços e métodos derivados de processos de não-manufatura são em geral subjetivas, e que desta forma dificilmente possibilitam a avaliação da qualidade em escalas numéricas contínuas.

GIANESI & CORRÊA (1996) argumentam que a qualidade do serviço será avaliada num processo comparativo entre as expectativas e a

percepção do cliente sobre o serviço prestado, esclarecendo que, embora não havendo consenso, existe uma diferença entre expectativa e necessidade, sendo esta última um fator importante na formação das expectativas.

E complementam argumentando que ao longo do tempo as expectativas dos clientes irão se modificar, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender às suas necessidades, e àquelas estarão mais próximas destas com o passar do tempo.

FIGURA 4 :A Avaliação da qualidade em serviços



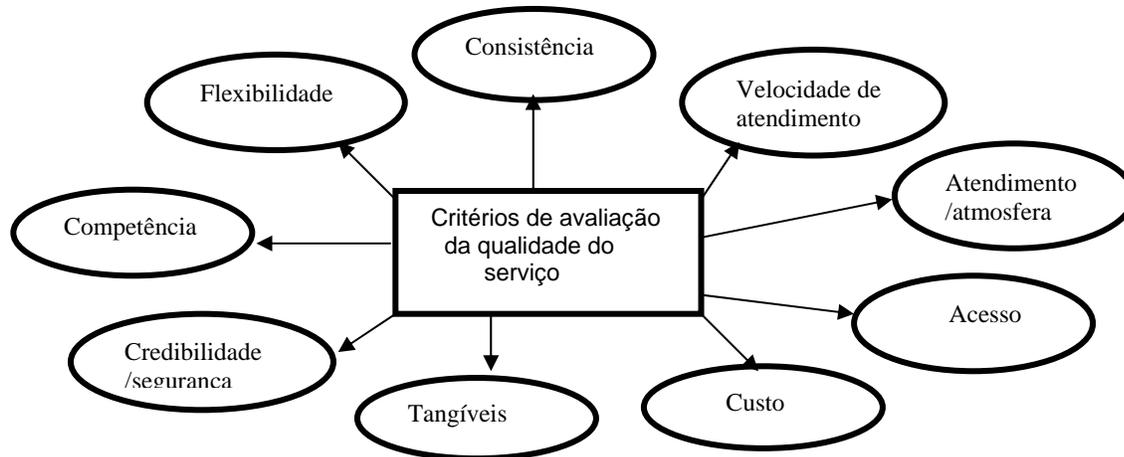
Fonte: GIANESI & CORREA (1996)

SLACK et al.(1999) apontam cinco critérios que eles chamam de objetivos de desempenho como sendo fundamentais para a avaliação da satisfação do cliente: custos, qualidade, flexibilidade, rapidez e confiabilidade,

referindo-se principalmente às operações de manufatura. Em serviços, o contato mais intenso entre o cliente e o fornecedor resulta numa avaliação de desempenho mais complexa, criando um *spectrum* de critérios bem mais amplo.

Segundo GIANESI & CORRÊA (1996), vários autores têm discutido atributos ou critérios de desempenho para operações de serviços na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente e apresentam um esquema representando os critérios segundo os quais um cliente avalia um processo de serviços. Este esquema demonstra a amplitude de critérios utilizados pelos clientes na avaliação da qualidade, conforme figura 5.

FIGURA 5 : Critérios utilizados para avaliação da qualidade em serviços

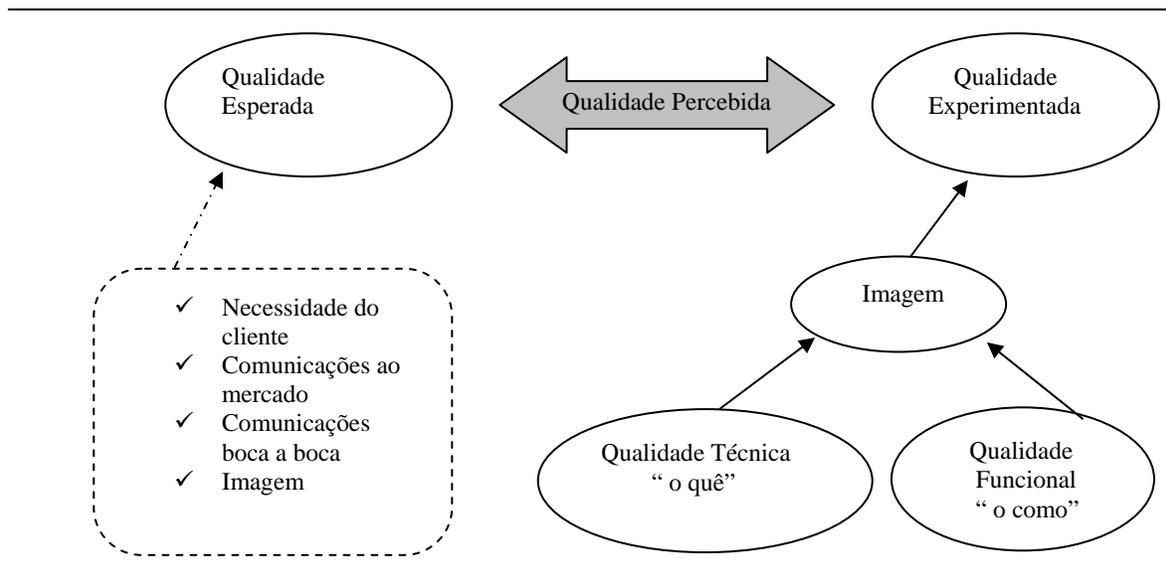


Fonte: GIANESI & CORRÊA (1996)

GUMMESSON E GRÖNROOS apud GRÖNROOS (1993) sugerem um modelo que sintetiza algumas pesquisas sobre a qualidade de bens e serviços. Este modelo baseia-se no modo 4Q de GUMMESSON, que pressupõe a

participação de todos na geração da qualidade: Qualidade de projeto, qualidade de produção, qualidade de entrega e qualidade relacional e no modelo de GRÖNROOS da Qualidade Percebida do Serviço, que gira em torno das dimensões da percepção da qualidade – a dimensão técnica e a dimensão funcional. A dimensão técnica é o que o cliente absorve ao terminar sua interação com o prestador de serviços e os processos de produção e entrega. A figura 6 representa este modelo desenvolvido por GRÖNROOS. Os processos de serviços são experienciais, e, portanto, exercem forte impacto sobre a percepção do cliente. Disto decorre a dimensão funcional: a maneira como a qualidade técnica é transferida ao cliente, tendendo a avaliação desta dimensão ser mais subjetiva do que aquela.

FIGURA 6 :- Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de GRÖNROOS



Fonte: RAE–Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP

PERCEPÇÃO DAS EXPECTATIVAS
PELA GERÊNCIA

Fonte : ZEITHAML et al.apud GRÖNROOS (1993)

O modelo de mensuração desenvolvido por OLIVER apud MARCHETTI & PRADO (2001) utiliza uma escala de Likert de sete pontos, onde todos os indicadores possuem peso semelhante na formação do escore global. Este modelo utiliza uma gama mais ampla de construtos já que considera as influências da atribuição, da equidade, da desconformidade e da resposta afetiva. Pode-se entender melhor este modelo observando-se o quadro 2.

Quadro 2: - Escala de satisfação de Oliver (1997)

| Itens da escala | Indicador |
|---|--------------------------------|
| Este foi um dos melhores ----- com o qual trabalhei | Performance e Qualidade Global |
| O ----- é exatamente o que eu preciso | Atendimento às necessidades |
| O ----- não funciona tão bem quanto deveria | Expectativas não atendidas |
| Eu estou satisfeito com o ----- | Satisfação |
| Às vezes eu não sei se devo continuar trabalhando com o ----- | Dissonância cognitiva |
| Minha escolha em usar o ----- foi acertada | Atribuição de sucesso |
| Se eu pudesse fazer de novo, eu escolheria trabalhar com outra empresa | Arrependimento |
| Eu realmente estou gostando do ----- | Afeto positivo |
| Eu me sinto culpado por ter decidido trabalhar com o ----- | Atribuição de insucesso |
| Eu não estou feliz por estar trabalhando com o ----- | Afeto negativo |
| Ser cliente do -----tem sido uma experiência agradável | Avaliação da compra |
| Eu estou certo de que fiz a escolha certa quando me tornei cliente do ----- | Atribuição de sucesso |

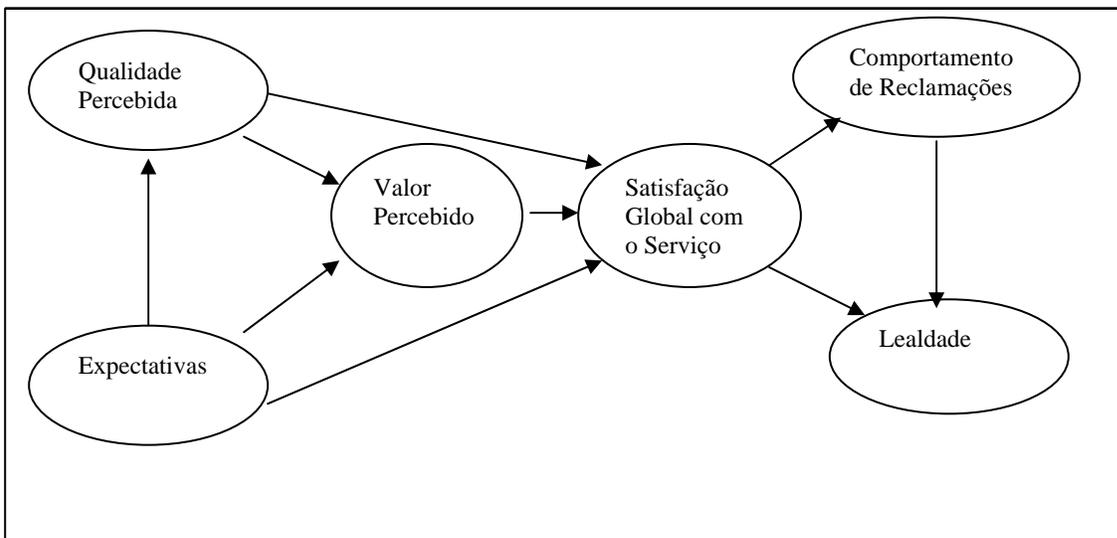
Fonte: OLIVER apud MARCHETTI & PRADO (2001)

Outros modelos existentes para medir a satisfação do consumidor baseiam-se na premissa de que esta não pode ser avaliada por ele mesmo e utilizam variáveis latentes, ou seja, que não podem ser observadas diretamente e que são representadas ou medidas a partir de outras variáveis. O modelo

desenvolvido por FORNELL et al. (1994), baseia-se nesta abordagem e “*avalia construtos como a Qualidade Percebida, as Expectativas dos Consumidores, o Valor Percebido, a própria Satisfação e o Comportamento de Reclamações e Lealdade ao fornecedor, além de suas inter-relações.*” (MARCHETTI & PRADO, 2001, p.61)

Os estudos sobre os benefícios e importância da avaliação da satisfação dos clientes como medida de retroalimentação e controle dos esforços empresariais desenvolvidos por MARCHETTI & PRADO (2001) classificam os métodos utilizados como medida de avaliação em três grandes categorias: Modelos Baseados na Desconformidade, Modelos Fundamentados na Multiplicidade de Fatores e Modelos Apoiados em Métodos de Equações Estruturadas, salientando que a maioria dos modelos está classificada na primeira categoria. O modelo de avaliação, baseado em métodos de equações estruturais, é apresentado na figura 8.

FIGURA 8:- Modelo de Avaliação da satisfação de um Comprador Baseado em Métodos de Equações Estruturais



Fonte: FORNELL et al. apud MARCHETTI & PRADO (2001)

Segundo os autores os modelos baseados na desconformidade visam, principalmente, à avaliação por atributos, que permitem verificar particularidades da operação das empresas. Os modelos fundamentados na multiplicidade de itens visam, principalmente, a avaliação global da satisfação do consumidor, captando todas as dimensões subjacentes ao seu conceito. Já os modelos apoiados em métodos de equações estruturadas articulam diversos indicadores sumariados da satisfação, por meio de seus antecedentes e de suas conseqüências, conforme explica FORNELL apud MARCHETTI & PRADO (2001).

As três grandes categorias de instrumentos para avaliação de satisfação/qualidade percebida, bem como suas vantagens e desvantagens são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 : Quadro resumo dos modelos de avaliação da qualidade em serviços

| Modelo | Principais Vantagens | Principais Desvantagens |
|---|---|--|
| Baseado na Desconformidade | - Comparação entre expectativas e performance -Facilidade de aplicação, entendimento e monitoramento -Avaliação dos atributos controláveis pela empresa -Indicações objetivas de desconformidade | - Dificuldades em mensurar as expectativas - Problemas de se chegar a um indicador global - Perda da referência comparativa das expectativas - Demora na aplicação da escala |
| Fundamentado na Multiplicidade de Indicadores | -Amplitude da avaliação dos construtos -Visão de outros indicadores que não os controláveis pela organização -Sumarização em indicadores de Satisfação de forma mais simples | -Dificuldade de entendimento pelo usuário - Dificuldade de interpretação e transformação em ações corretivas -Não-apresentação de avaliações específicas dos serviços de uma organização |
| Fundamentado em Modelos de Equações estruturais | -Cálculo de indicadores globais de confiabilidade, validade e poder de explicação do modelo -Generalidade de indicadores propostos -Visão de outros indicadores que não os operacionais | -Dificuldade de manipulação estatística -Não-apresentação de avaliações específicas dos serviços de uma organização. |

| | | |
|--|--|--|
| | -Ponderação pela contribuição efetiva de cada indicador -Diminuição do tamanho da amostra | |
|--|--|--|

Fonte: MARCHETTI & PRADO (2001, p.64)

Os métodos de avaliação existentes são divergentes em alguns pontos e congruentes em outros. A escolha da abordagem a ser utilizada deverá recair sobre aquela que melhor atender aos objetivos estratégicos da organização, já que a estratégia de serviços deverá ser formulada priorizando os atributos que os clientes consideram importantes, sob o risco de se cometer grandes equívocos.

3.2 O instrumento SERVQUAL e suas aplicações

Alguns métodos utilizados para avaliação da qualidade em serviços, como foi apresentado anteriormente, são baseados no paradigma da desconformidade segundo o qual a satisfação do consumidor decorre da relação entre expectativas e performance, sendo a desconformidade de expectativas uma das principais responsáveis pela indicação da satisfação do consumidor e da qualidade percebida, conforme sugerem MARCHETTI & PRADO (2001).

O modelo SERVQUAL utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por PARASURAMAN et al. (1990) para gerenciar e melhorar os processos de serviços baseia-se na premissa de que a satisfação é decorrente do estreitamento da lacuna existente entre expectativa e performance, ou seja, baseia-se no paradigma da desconformidade.

PARASURAMAN et al. (1990) argumentam que a qualidade percebida é o julgamento global ou atitude relacionada à superioridade de um serviço, e a satisfação do consumidor está relacionada a uma transação específica, e que haveria uma forte interdependência entre estes dois construtos.

O julgamento da superioridade de um serviço deve ser efetuado pelo cliente, que somente considerará um serviço de categoria superior quando este atender plenamente e/ou superar suas expectativas. Portanto, parece obvio que o conhecimento das expectativas torna-se fator crítico de sucesso para a satisfação, corroborando com as teorias de Marketing de Relacionamento, tão alardeadas nesta última década, que tem como máxima a frase “CONHEÇA O SEU CLIENTE”.

O instrumento SERVQUAL pressupõe que a implementação de quaisquer estratégias que visem a melhoria e desenvolvimento dos serviços deverá ser precedida de uma pesquisa para conhecimento dos atributos que geram valor aos olhos dos clientes. Estes atributos devem, portanto, nortear o desenvolvimento dos produtos, serviços e processos buscando eliminar a lacuna existente entre a percepção do cliente sobre os serviços prestados e a percepção da empresa de como os serviços são prestados.

Este modelo, citado em quase toda a bibliografia pesquisada sobre qualidade em serviços, possui grande aceitabilidade entre os autores e pode-se até afirmar que se não é o mais aceito pelo menos ocupa uma das melhores posições no ranking das ferramentas existentes para a melhoria da gestão em

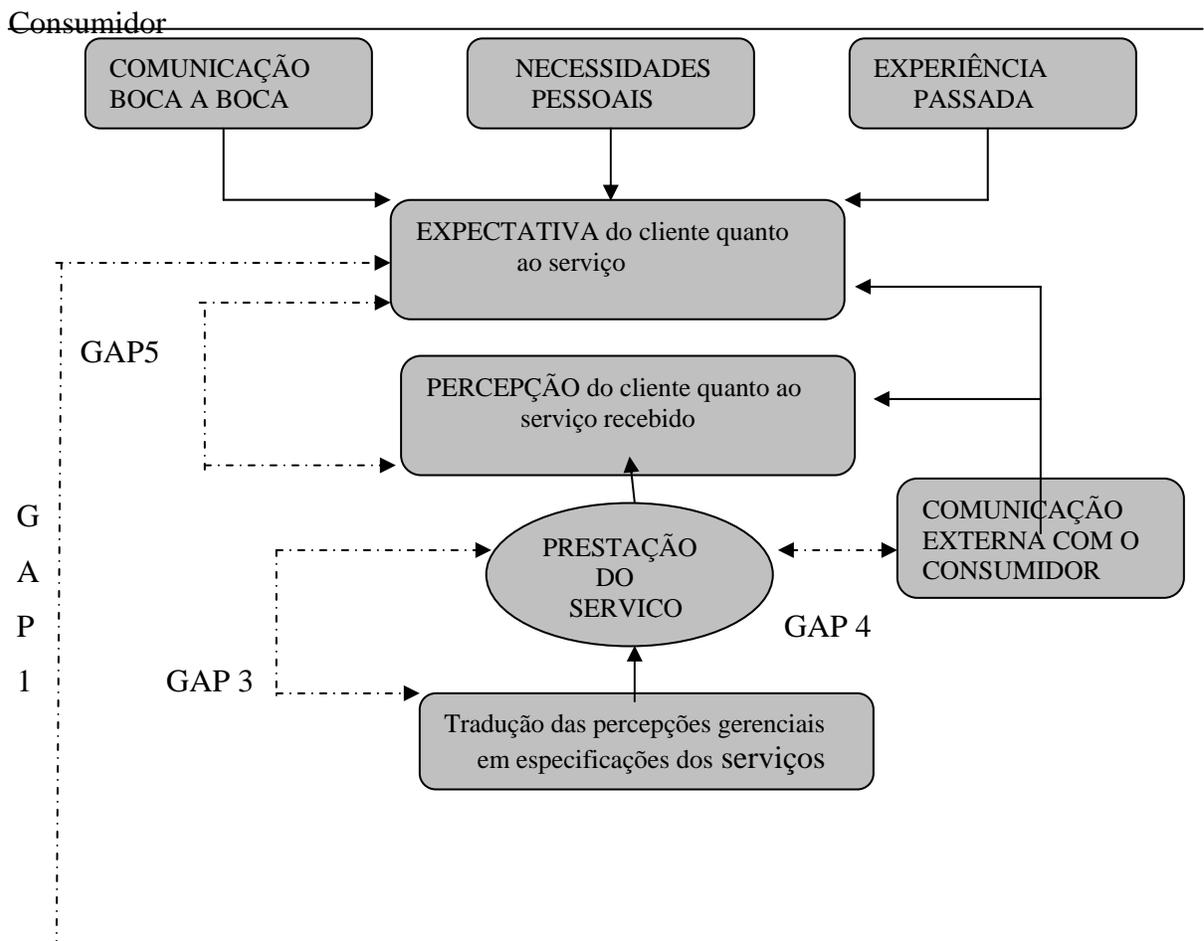
serviços. Os autores do modelo argumentam que esta aceitação no meio acadêmico e empresarial deve-se à sua própria utilidade:

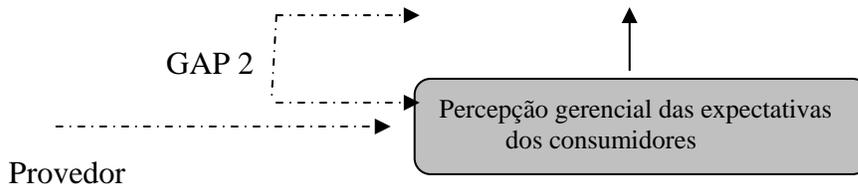
“O SERVQUAL é uma escala concisa de múltiplos de itens, com boa confiabilidade e validade, que as empresas podem usar para melhor entender as expectativas e percepções dos serviços de seus clientes”. (PARASURAMAN et al, 1990,p.175)

3.2.1 Conhecendo a ferramenta SERVQUAL (QUALITY SERVICE)

O instrumento SERVQUAL se fundamenta na premissa de que a qualidade de serviços é obtida a partir da remoção ou eliminação dos GAP da qualidade, que são as lacunas existentes entre as expectativas e a percepção dos clientes sobre os serviços recebidos, conforme representado na figura 9.

FIGURA 9 : Modelo SERVQUAL Para Análise das Falhas da Qualidade em Serviços





Fonte : GIANESI & CORREA (1996)

Como modelo completo para gestão da qualidade em serviços, o SERVQUAL compõe-se de duas partes, das quais uma é utilizada para a identificação das expectativas e percepções dos clientes e a outra, visando o objetivo de melhoria dos processos de atendimento, é aplicada internamente nas empresas a fim de detectar as expectativas e percepções dos funcionários e gerentes quanto à qualidade de serviços fornecida aos clientes.

Segundo seus autores este instrumento pode ser aplicado por um amplo espectro de serviços e que, para tanto, ele provê um esqueleto básico através do seu formato expectativas/percepções com frases que envolvem cinco dimensões da qualidade. E esclarecem que o modelo pode ser adaptado ou suplementado para se ajustar às necessidades específicas de uma empresa. As cinco dimensões da qualidade em serviço, segundo PARASURAMAN et al. (1990), são:

- ✓ **CONFIABILIDADE** – a habilidade para realizar o serviço prometido confiavelmente e com precisão;
- ✓ **RESPONSIVIDADE** - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;

- ✓ **TANGIBILIDADE** – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- ✓ **GARANTIA** – a competência e cortesia dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- ✓ **EMPATIA** – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação.

O instrumento SERVQUAL compõe-se de um questionário contendo 22 frases, utilizadas para verificação das expectativas dos clientes, de uma seção de percepção que consiste de um conjunto de combinações de frases específicas para empresas e também de uma seção para determinar a avaliação do cliente da importância relativa das cinco dimensões. As frases estão agrupadas, em ambas as seções – expectativas e percepções, de acordo com as cinco dimensões da qualidade em serviços citadas acima, conforme demonstra o quadro 4.

Quadro 4 : A classificação das frases do SERVQUAL segundo cada dimensão da qualidade

| DIMENSÃO | FRASES PERTENCENTES À DIMENSÃO |
|-------------|--------------------------------|
| Tangíveis | Frases de 01 a 04 |
| Confiáveis | Frases de 05 a 09 |
| Responsivas | Frases de 10 a 13 |
| Garantia | Frases de 14 a 17 |
| Empatia | Frases de 18 a 22 |

Fonte : PARASURAMAN et al. (1990, p. 176)

A avaliação da qualidade em serviços, segundo o modelo em questão, envolve a computação das diferenças entre as notas que os clientes atribuem às frases de percepção/ expectativas, sendo esta diferença chamada de registro. Um registro SERVQUAL, portanto, pode ser representado pela equação a seguir:

$$\text{Registro SERVQUAL} = \text{Nota de percepção} - \text{Nota de Expectativa}$$

A qualidade de serviços de uma empresa pode então ser medida através da média dos registros SERVQUAL obtida pelos clientes em cada uma das dimensões da qualidade em serviços. Caso se pretenda obter uma avaliação mais precisa é necessário efetuar a média ponderada pelos pesos de cada dimensão atribuídos pelos clientes segundo a importância de cada uma delas.

3.2.1.1 - A análise dos GAP's da qualidade em serviços

Os GAP's da qualidade representam as falhas ou desconformidades apresentadas pelo sistema de geração de serviços gerados pela diferença entre as expectativas e a percepção do cliente. A análise de cada lacuna, bem como a compreensão de suas causas torna-se imprescindível ao processo de melhoria.

GAP 1-Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial

A percepção gerencial quanto às expectativas dos consumidores nem sempre reflete a realidade, gerando distorções na qualidade do serviço prestado. A prevenção, redução ou correção deste tipo de falha pode ser obtida através de:

- ✓ Foco/seleção de clientes – selecionar clientes para reduzir a amplitude de expectativas;
- ✓ Pesquisa – executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas (as expectativas mudam) e focalizadas na qualidade;
- ✓ Pré-formação das expectativas dos consumidores – utilizar os mecanismos disponíveis para influir na formação das expectativas: preço, confiabilidade, comunicação;
- ✓ Desagregação do conceito de qualidade – compreender melhor os critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço prestado;
- ✓ Canal de comunicação formal – utilizar caixas de sugestões/reclamações, Serviço de atendimento ao cliente - SAC, e outros;
- ✓ Canal de comunicação informal – incentivar e motivar os membros da equipe para a postura prospectiva de identificação de expectativas nos contatos com os clientes;
- ✓ Redução de níveis hierárquicos - aproximar a gerência do cliente;
- ✓ Desenvolvimento de uma cultura de serviços – todos os processos de RH devem estar voltados para o serviço ao cliente;

GAP 2 - Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço

Os elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes nem sempre são incorporados nas especificações do serviço. As falhas podem ser corrigidas através da:

- ✓ Análise do pacote de serviços – avaliar qual a contribuição de cada componente do pacote para a satisfação do cliente;
- ✓ Análise do ciclo de serviços – examinar cada etapa de prestação do serviço sob a ótica do cliente;
- ✓ Análise dos momentos da verdade – identificar os pontos de contato com os clientes visando atender/superar suas expectativas;

GAP 3 - Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço

Quando os serviços não são executados conforme foram especificados há uma quebra na confiabilidade. Estas falhas são específicas do processo de prestação de serviços e podem ser corrigidas ou prevenidas:

- ✓ Adequar o processo às expectativas dos clientes – adequar as dimensões do processo como contato, participação e personalização do serviço e adequá-las às necessidades dos clientes;
- ✓ Adequar a tecnologia ao trabalho – escolher a tecnologia que seja mais adequada ao processo e às expectativas dos clientes;

- ✓ Adequar os funcionários ao trabalho – os processos de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e Tc...) devem priorizar e valorizar a prestação de serviço. Os funcionários deverão ser dotados do empowerment necessário;
- ✓ Estabelecer padrões – os padrões devem orientar as decisões, sem, contudo, prejudicar os níveis necessários de flexibilidade e autonomia
- ✓ Definir medidas de avaliação de desempenho – a coerência entre as medidas de desempenho e a satisfação do cliente (estratégia) deve ser mantida;
- ✓ Utilizar ferramentas de análise da qualidade – estes instrumentos legitimam as ações de melhoria;
- ✓ Utilizar medidas à prova de falhas – explorar ao máximo o uso de ferramentas e mecanismos que inibam as falhas;

GAP 4 – Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente

A propaganda pode gerar uma expectativa alta nos clientes, porém, neste caso, satisfazê-los torna-se tarefa mais complicada. Ao contrário, porém, se a propaganda gerar uma expectativa baixa, pode não gerar o impacto necessário para atrair os clientes almejados. O gerenciamento de falhas do tipo 4 deve priorizar o equilíbrio entre a atratividade e a possibilidade de atendimento por parte do sistema, monitorando sempre as expectativas dos clientes. A correção ou prevenção de falhas deste tipo depende de:

- ✓ Coordenar as atividades de marketing e operações – integrar as duas funções desde a concepção do processo de serviço até o acompanhamento do desempenho;
- ✓ Coerência na formação das expectativas – não se pode prometer mais do que as operações podem alcançar;
- ✓ Comunicação durante o processo – as falhas de comunicação devem ser corrigidas facilitando-se e incentivando-se a comunicação com o cliente durante o processo de serviço, visando equacionar as diferenças entre expectativas e percepções.

GAP 5 – Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente

Este GAP decorre das falhas do tipo 1 a 4 . Não são raros os casos em que as falhas de um tipo são compensadas por falhas de um outro tipo não gerando o GAP tipo 5. A correção e ou prevenção de falhas deste tipo é obtida através da eliminação das falhas do tipo de 1 à 4 existentes, já citadas anteriormente.

3.3 - Aplicações do Instrumento SERVQUAL

Os dados obtidos através do instrumento SERVQUAL podem ser utilizados para computar os registros de diferença na qualidade do serviço em diferentes níveis de detalhes: para cada par de frases, para cada dimensão ou

combinados por todas as dimensões, segundo ressalta PARASURAMAN et al. (1990).

Assim, uma empresa pode avaliar a como os seus serviços são percebidos pelos clientes ou identificar quais são as dimensões mais valorizadas por eles e então focalizar seus esforços na melhoria da qualidade. O modelo SERVQUAL pode ser utilizado para:

a) Comparar as expectativas e as percepções dos clientes através dos tempos.

As expectativas dos clientes mudam com o passar do tempo e com o nível de prestação de serviços da empresa, dos concorrentes ou por outros fatores conforme FIGURA 2 da página 20. Acompanhar a evolução das expectativas e percepções dos clientes ao longo do tempo é uma forma de gerenciar e monitorar a qualidade dos serviços prestados.

b) Comparar os registros SERVQUAL da empresa com concorrentes.

A formatação do modelo em seções de expectativa e percepção facilita a comparação da avaliação da qualidade percebida pelo cliente quanto aos serviços prestados pelas empresas concorrentes. Neste caso, torna-se desnecessário a aplicação da seção de expectativa para cada empresa, facilitando o processo de investigação da qualidade em serviços.

c) Examinar os segmentos dos clientes com percepções de qualidade diferentes.

A segmentação de clientes como estratégia de marketing está cada dia mais presente nas organizações. O uso do instrumento SERVQUAL na categorização de clientes com base nos registros individuais permite a análise de dados por padrões demográficos, psicográficos e outros, bem como as razões por trás das percepções registradas. A utilização das informações advindas do exame das expectativas/percepções de vários segmentos de clientes constitui-se em vantagem competitiva para as empresas.

d) Avaliar as percepções de qualidade dos clientes internos.

A aplicação interna do instrumento SERVQUAL favorece a melhoria dos processos, ressaltando a interdependência entre eles. Este tipo de aplicação – para avaliar a cadeia interna de cliente-fornecedor, além de ser uma ferramenta para o conhecimento e eliminação de falhas, contribui para o aumento da confiabilidade e qualidade interna.

Os anexos I, II e III apresentam o modelo do questionário SERVQUAL básico. O anexo I traz o questionário 1, destinado ao levantamento das EXPECTATIVAS dos clientes em relação a determinado tipo de serviço. O anexo II apresenta o questionário 2 que se destina à avaliação e classificação das dimensões da qualidade em serviço. E o anexo III apresenta a seção de perguntas

relacionadas à identificação das percepções dos clientes em relação aos serviços prestados na visão do fornecedor.

As adaptações quanto aos dados demográficos, psicográficos, impressão global, experiências anteriores ou outros poderão ser agregados aos questionários, conforme o interesse da empresa.

Para a finalidade desta pesquisa utilizamos somente os questionários 1 e 2, que trata do levantamento das expectativas dos clientes e também dos atributos mais valorizados por eles na avaliação da qualidade em serviços, já que a aplicação do questionário referente à seção específica sobre as percepções não se encaixa nos objetivos traçados para o presente estudo.

Capítulo IV - O SETOR DE SERVIÇOS

Este capítulo trata da relevância do setor de serviços de uma maneira geral, apresenta dados estatísticos e especifica as principais características dos setores abrangidos por esta pesquisa.

Após algumas décadas onde o setor industrial se destacou como força motriz do crescimento econômico e tecnológico, a década de 90 destaca-se pela grande evolução na área dos serviços, tendo sido chamada por alguns de a ERA DE SERVIÇOS.

Mesmo agora, já no início do terceiro milênio – já denominado por muitos autores como a *era da informação* e por outros como a *era do conhecimento* – esta relevância deve ter continuidade, uma vez que à informação e ao conhecimento estão necessariamente agregados inúmeros serviços.

4.1 - A Importância do Setor de Serviços no Brasil e no Mundo

Atualmente há abundância de produtos em cada categoria e os consumidores compram o que melhor atende suas necessidades e expectativas individuais, sendo que as empresas líderes são aquelas mais hábeis em satisfazer e encantar os seus clientes. Estas empresas vêem o marketing como uma filosofia presente em toda a empresa e não como uma função isolada, onde a liderança do mercado é conquistada através da visão de novos produtos, serviços e estilos de vida.

Segundo KOTLER (1996) boas empresas atendem necessidades, grandes empresas criam mercados. Ao se fazer uma reflexão desta colocação, deve-se lembrar que o mercado consumidor é influenciado por moda, tendências e mega-tendências. O autor sugere que enquanto a moda é algo imprevisível, de curta duração e não possui significado social, econômico e político, as tendências são mais previsíveis e duráveis, tendo relação com vários outros indicadores que emergem simultaneamente. Já as megatendências são grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se desenvolvem lentamente e que, uma vez instaladas, exercem influência por algum tempo, como por exemplo, o crescimento da importância do setor de serviços nos últimos anos.

KOTLER (1996) destacou algumas megatendências que são: economia global; renascimento das artes; socialismo de livre mercado; estilo de vida global; privatização do estado; ascensão dos países asiáticos; liderança feminina; era da biologia; renovação religiosa; e triunfo do indivíduo.

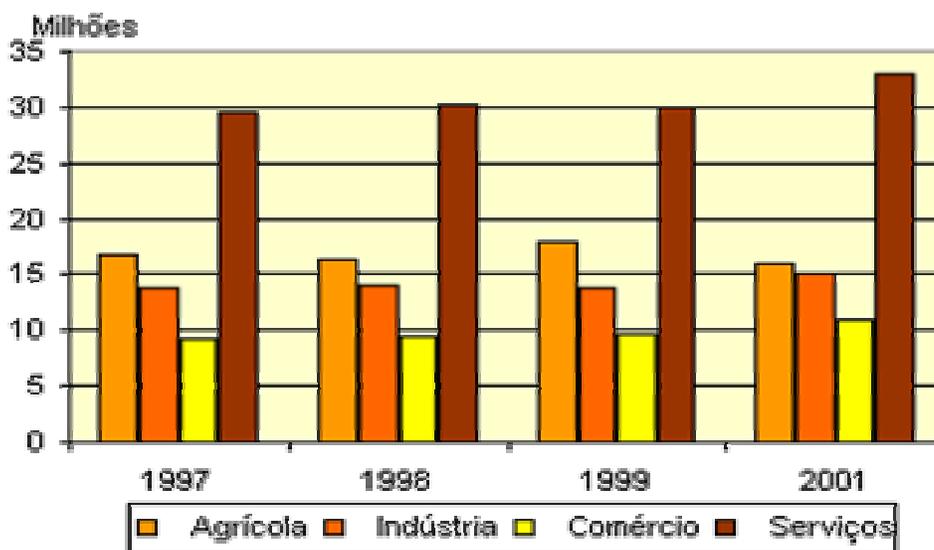
Algumas destas mega tendências, a exemplo da liderança feminina que pressupõe menos tempo para as atividades domésticas, aumentam a

demanda por serviços de lavanderias, alimentação e transportes e cuidados especiais de crianças, auxiliam no aquecimento do setor.

No Brasil, o setor de serviços corresponde a mais de 50% do PIB e as estatísticas apontam que mais de 60% da população em idade economicamente ativa estão atuando em serviços, segundo dados apurados na Pesquisa Anual de Serviços – PAS realizada pelo IBGE em 2001.

O gráfico 1 apresenta a quantidade de pessoas ocupadas por tipo de atividade econômica, destacando o setor de serviços como o maior gerador de emprego desde a década passada.

GRÁFICO 1 NUMERO DE PESSOAS OCUPADAS POR RAMO DE ATIVIDADES



Fonte: www.ibge.gov.br/brasilemesintese

Os fatores que influenciam o crescimento do setor de serviços segundo GIANESI & CORRÊA (1996) são:

- ✓ Desejo de melhor qualidade de vida;
- ✓ Mudanças demográficas (mais crianças ou idosos) que demandam maior variedade de serviços;
- ✓ Mudanças socio-econômicas como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho;
- ✓ Mudanças tecnológicas responsáveis pelo aumento da qualidade dos serviços ou criação serviços complementares
- ✓ Mais tempo para o lazer;
- ✓ A urbanização;
- ✓ A crescente sofisticação dos consumidores.

Acrescente-se também a transferência de atividades empresariais para parceiros, a terceirização, liberando as empresas para a sua atividade-fim.

Merece destacar a transformação do papel da mulher na sociedade que parece estar impulsionando a expansão do setor de serviços. As mulheres formam cerca de 50% da população mundial e pelo crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, cada vez mais elas ganham poder de influência e decisão sobre o consumo de marcas e produtos.

No Brasil, estima-se que sejam 80 milhões, respondendo por 40% da população economicamente ativa. Dados do IBGE/DIEESE/Fundação Carlos Chagas indicam que uma em cada quatro famílias brasileiras é chefiada por uma

mulher e, segundo a pesquisa de serviços realizada pelo IBGE em 2001, elas respondem por 51% da população com ensino superior.

Esta nova realidade do mundo feminino muda o padrão de consumo, pois, sendo o tempo livre cada vez mais raro, o seu aproveitamento estará mais direcionado para o lazer. Este comportamento favorece o crescimento e valorização de serviços de conveniência que proporcionem conforto e praticidade, como forma de reduzir a carga de trabalho e responsabilidade correspondente a duas jornadas de trabalho: dentro e fora de casa.

4.2 - Os segmentos pesquisados

Algumas informações sobre os segmentos de serviços pesquisados são apresentadas abaixo. Estas informações esclarecem a importância e abrangência destes serviços e favorecem o entendimento de algumas peculiaridades inerentes a cada segmento. Acredita-se que estas informações serão importantes para compreender a análise dos dados pesquisados.

4.2.1 - O Segmento Bancário e seus serviços

A partir de 1986, com o advento do Plano Cruzado e mais recentemente com a estabilidade obtida através da política econômica adotada pelo Governo, os bancos nacionais perceberam a necessidade de redefinirem

suas estratégias, dirigindo-se às novas exigências do mercado e à adequação ao novo ambiente de globalização e competitividade.

A partir da automação, os serviços bancários puderam se tornar mais ágeis e confiáveis, viabilizando o setor de auto-serviço onde o próprio cliente realiza suas transações através de equipamentos e sem a interferência de funcionários. A tecnologia desenvolvida e disponibilizada por estas organizações tem surpreendido clientes com facilidades e comodidades nunca antes vistas ou imaginadas. Os investimentos em tecnologia possibilitam o fornecimento imediato de informações e resolução de dúvidas e necessidades de clientes e além de reduzir os custos operacionais e também possibilitar maior rapidez na tomada de decisão pelos gerentes.

Segundo REIS (1998) os fatores chave de competição entre os bancos são: a inovação tecnológica, os competidores não bancários (administradores de cartões de crédito, factoring, etc...) e a globalização. A incorporação de novas tecnologias é essencial e se constitui em fator chave de sucesso no ramo bancário. À tecnologia são associados grandes benefícios e também alguns problemas principalmente em relação aos clientes e funcionários. Os benefícios advindos da utilização de moderna tecnologia só poderão ser sentidos se os problemas surgidos forem resolvidos, de preferência antecipadamente, através de treinamento e educação de funcionários e clientes.

DRUCKER (1995) afirma que na sociedade do conhecimento, - caracterizada pela disponibilidade de informações e facilidades tecnológicas, o

“vencedor” será o que conseguir transformar mais rapidamente as tecnologias e as informações em oportunidades.

A competição entre os bancos cria a necessidade de uma diferenciação constante buscando o oferecimento de produtos e serviços que ofereçam agilidade, conforto e comodidade ao cliente. Portanto, segundo REIS (1998) a tecnologia aliada à qualidade do serviço prestado ao cliente é fator de diferenciação. A utilização de pesquisas de opinião e os sistemas integrados de informação com o propósito de melhorar os processos e serviços adaptando-os às novas necessidades e pressões do mercado criam uma vantagem competitiva significativa frente à concorrência. Este autor prossegue afirmando que a preocupação atual dos bancos deve girar em torno da retenção de seus clientes (consumidores) e nem tanto sobre a captação de novos.

A diferenciação em serviços baseia-se fundamentalmente na relação com os clientes uma vez que os fatores tangíveis são basicamente os mesmos por não poderem ser protegidos por patentes. Sabendo disto, a preferência dos clientes recairá sobre aquela empresa que oferecer diferenciação ou benefício extra sobre aquilo que representa valor para ele. A qualidade nos serviços prestados passa então a constituir-se em fator preponderante de competitividade.

4.2.2 - O Segmento Saúde e seus serviços

O serviço de saúde, público ou privado, é uma necessidade básica de toda a população brasileira. Por isto, a questão dos serviços de saúde é tema

central nos debates sobre as alternativas mais eficazes e menos custosas para a organização setorial em diversos países do mundo.

Segundo URDAN (2001), os serviços de saúde no Brasil caracterizam-se pela difícil realidade de deterioração do sistema público e pela elevada dependência de organizações privadas do setor – como as de medicina de grupo e seguros, por pacientes com níveis crescentes de exigência e por incremento da concorrência entre os profissionais. A iniciativa privada no Brasil, de acordo com CERDEIRA et al. (1997), tem desempenhado papel relevante na prestação de serviços de saúde nas últimas três décadas. Verificou-se forte expansão deste setor nas décadas de 60 e 70, com financiamentos públicos. Já nos anos 80 houve uma inversão de prioridades e o setor público passou a receber mais recursos, porém não houve mudança no modelo assistencial até então vivenciado.

O setor privado de saúde, segundo CERDEIRA et al. (1997) é composto por cinco modalidades assistenciais principais:

- a) A medicina de grupo
- b) Os sistemas próprios
- c) Seguro saúde
- d) Cooperativas médicas
- e) Planos de administração.

As empresas de medicina de grupo e as cooperativas médicas detêm 70% do mercado de saúde privada que representa quase 30% do mercado brasileiro de saúde.

URDAN (2001) destaca que a qualidade de serviços é um forte fator de diferenciação e competitividade no setor saúde e acrescenta que apesar de certas dificuldades o cliente não deixa de avaliá-la, pois, trata-se de cuidados com a sua saúde ou com a saúde de pessoas muito próximas a ele. Ainda segundo URDAN (2001), a qualidade de serviços de cuidado à saúde compreende dois domínios: um técnico e um interpessoal. Argumenta que os pacientes quase sempre conhecem pouco sobre os aspectos da qualidade técnica, mas, em geral, não têm dificuldade em avaliar o lado interpessoal. Este autor afirma que no Brasil falta instrumental para a mensuração da qualidade experimentada pelo paciente.

4.2.3 - O Segmento Transportes e seus serviços

A ANTP – Agência Nacional dos Transportes Públicos estima que 96,2% dos passageiros nacionais utilizam os ônibus como meio de transporte entre as cidades, número que tende a crescer com o desenvolvimento turístico e principalmente de ecoturismo nas regiões mais centrais do país, que são pouco servidas por outras formas de transporte. Nos centros urbanos a estimativa é de que existem 95.000 ônibus em circulação transportando 50 milhões de passageiros/dia.

O crescimento da frota de veículos em circulação, o crescimento populacional aliado à política econômica que favorece a concentração de renda e o crescimento desordenado das cidades são fatores que impactam diretamente os sistemas de transporte público. Segundo a ANTP - Agência Nacional de

Transportes Públicos, a sociedade brasileira e as entidades ligadas ao transporte urbano têm grandes desafios a enfrentar no curto prazo, destacando-se o desenvolvimento urbano, o transporte e o trânsito que devem ser trabalhados de forma coordenada, dada a sua grande interação. A ANTP destaca que a eficiência da economia brasileira dependerá em grande parte do funcionamento adequado da rede de cidades e dos seus sistemas de transporte e, além disto, ressalta que a capacidade de atrair novos investimentos e gerar empregos depende cada vez mais de qualidade de vida que o setor pode ofertar, a qual está diretamente ligada às condições do transporte urbano.

Neste contexto, a eficiência e a qualidade do sistema de transporte, seja urbano, interurbano ou aéreo reveste-se de importância crucial destacando-se a satisfação do cliente como fator de competitividade e atratividade para novos investimentos principalmente levando-se em consideração o potencial de desenvolvimento turístico do país.

4.2.4 - O Segmento Educação Superior e Seus Serviços

MÁTTAR (2003) afirma que a experiência da universidade é uma das mais marcantes na vida de um ser humano. Várias são as mudanças vividas por um estudante ao adentrar em uma universidade: mudanças de aprendizado e cognitivas, mudanças de atitudes e valores, mudanças psicológicas e sociais e também aquelas relacionadas ao desenvolvimento moral. Durante toda a vida educacional nosso desempenho está relacionado com o futuro profissional.

As primeiras universidades surgiram no final do século XII e início do século XIII em Bolonha, Paris e Oxford, em substituição às escolas da alta Idade Média, pela associação de mestres e estudantes. As disciplinas ensinadas inicialmente eram as artes liberais (das palavras e dos signos), as artes das coisas e dos números (aritmética, astronomia e música), a ciência sagrada (teologia) e algumas disciplinas mais práticas como o direito e a medicina. Na Idade Moderna, multiplicam-se as universidades e também a população de estudantes universitários, havendo uma perda de autonomia destas para o poder político que, cada vez mais, passou a influenciar o ensino universitário.

O período compreendido entre 1860 e o início da Segunda Guerra Mundial, caracteriza-se pela diversificação, pelo crescimento e a pela profissionalização do ensino universitário.

O século XX é marcado pela intensa diversificação do ensino universitário e pelo aumento considerável pela procura deste tipo de serviço.

As iniciativas educacionais dos primeiros séculos da nossa colonização são atribuídas aos Jesuítas que as atrelavam ao seu objetivo principal – de catequizar o Brasil. Só a partir da independência, em 1822, é que se inicia efetivamente a busca por um projeto educacional no país, pois, anteriormente, o Brasil permaneceu alheio aos efeitos da Revolução Científica.

A partir de 1945, inicia-se um processo de massificação do ensino superior, aumentando rapidamente o número de universidades, sendo que a partir de 1970 o número de vagas oferecidas pelo sistema particular de ensino superior tem superado, de forma crescente, o número de vagas do setor público. Desde

então houve uma proliferação de universidades e de cursos oferecidos gerando a necessidade de um mecanismo de controle da qualidade do ensino prestado por este tipo de “empresa”.

A qualidade do ensino prestado torna-se fundamental ao desenvolvimento do país, pois, são as universidades que formam os profissionais que irão atuar nas empresas, que irão gerir os recursos públicos, que irão cuidar da saúde e da educação das novas gerações.

Entender a maneira como os estudantes avaliam a qualidade de serviços neste setor é, portanto, uma forma de contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira.

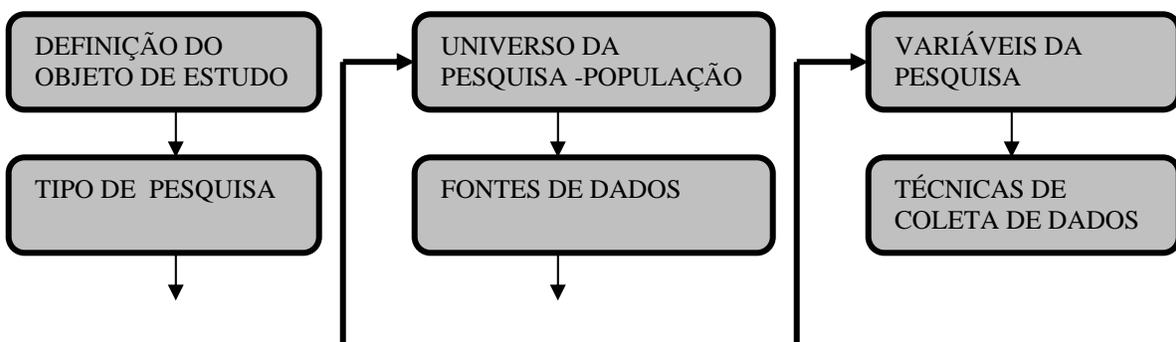
Capítulo V – METODOLOGIA

A realização de um trabalho deve ser pautada em uma metodologia adequada aos objetivos a que se propõe o autor. Portanto, para se chegar a um bom resultado, ao investigar determinado assunto, é necessário escolher métodos de pesquisa que sejam adequados ao objeto de estudo e à natureza deste.

O método, segundo *LAKATOS et al. (1985)* é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho podem ser melhor visualizados através da figura 10.

Figura 10 : Procedimentos metodológicos utilizados.





O objeto de estudo, segundo MATTAR (2003) depende do tipo de ciência, da linguagem, da forma de pensar e da lógica própria dessa ciência. Portanto, ao se definir o objetivo desta pesquisa como sendo uma investigação de quais atributos são mais valorizados pelo cliente na avaliação de serviços dos segmentos de saúde, de bancos, de transporte e de educação define-se também o objeto deste estudo.

GIL (1991) afirma que as pesquisas são classificadas mediante algum critério e que usualmente os objetivos gerais determinam a classificação em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Neste trabalho, seguindo uma linha de pesquisa descritiva, optou-se pela realização preliminar de um levantamento bibliográfico das publicações existentes sobre o assunto, já que este procedimento constitui-se quase uma obrigatoriedade no desenvolvimento de uma investigação científica. Em seguida, optou-se pela realização de estudo de caso sobre qualidade em serviços efetivado através de uma pesquisa de campo junto aos usuários de serviços de bancos, de transportes, de saúde e de educação, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

CERVO e BERVIAN (1996) conceituam estudo de caso como “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida” e o seu principal objetivo é procurar saber as atitudes, os pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito

de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões e acrescentam que estes tipos de pesquisa abrangem uma faixa muito grande de investigações e, visam a identificação de falhas e erros, a descrição de procedimentos, a descoberta de tendências, o conhecimento de interesses e outros comportamentos, sendo, portanto, considerado adequado ao objetivo proposto.

Considerando uma população extremamente numerosa, apesar de finita, e que a obtenção de uma amostra aleatória através de um rol dos elementos, tal como sugere STEVENSON (1981), se torna inviável do ponto de vista prático e econômico optou-se por utilizar a tabela apresentada por GIL (1991, p 101), partindo-se do princípio de que, para uma população superior a 100.000, com uma amostra composta de 100 elementos pode-se obter um resultado com um índice de confiança de 95,5%, com uma margem de erro de mais ou menos 10%. Assim, conduziu-se a investigação em campo a partir de uma amostra composta por 200 clientes, sendo 50 de cada setor pesquisado, que nos permite 95% de confiabilidade, para uma margem de erro de 6,9%. O quadro 5 apresenta um resumo dos aspectos metodológicos utilizados na realização deste trabalho.

Quadro 5 : Resumo quanto aos aspectos metodológicos utilizados

| ITEM | DEFINIÇÃO |
|---------------------|---|
| METÓDOS DE PESQUISA | Exploratório (Bibliográfico) – Descritivo ✓ Fontes Primárias (Dicionários e anuários) ✓ Fontes Secundárias (livros, artigos científicos, dissertações e teses) Estudo de Casos Pesquisa de campo junto aos clientes dos segmentos em estudos através do questionário SERVQUAL |
| OBJETO DE ESTUDO | Atributos valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade de serviços |

| | |
|-----------------------|--|
| ELEMENTOS DA PESQUISA | Clientes usuários dos serviços dos segmentos pesquisados |
| SEGMENTOS PESQUISADOS | Serviços de Bancos, de Transporte, de Saúde e de Educação. |
| DELIMITAÇÃO | Cidade de Goiânia/GO, de JAN-nov/2003 |

Capítulo VI – ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados obtidos através da aplicação do modelo SERVQUAL.

Com o objetivo de conhecer quais são os atributos mais valorizados pelos clientes e quais são as suas expectativas em relação à qualidade em serviços, efetuou-se o levantamento dos dados junto aos clientes e usuários de serviços de bancos, de serviços de transporte, de serviços de saúde e de serviços de educação superior, no período compreendido entre janeiro e novembro de 2003, na cidade de Goiânia/GO, através da aplicação do questionário SERVQUAL.

Questões referentes à faixa etária, ao sexo e à faixa de renda foram inseridas no questionário a fim de caracterizar o perfil do cliente de cada segmento e auxiliar na análise da influência destes fatores sobre a expectativa e o grau de importância relativa de cada atributo da qualidade, na visão dos entrevistados. Verificou-se, também, de qual tipo de serviço, se público ou privado, o cliente faz

uso. A empresa pública recebeu o número 1 e a privada o número 2, mesma numeração atribuída ao sexo feminino e masculino, respectivamente. As categorias utilizadas para os dados demográficos são apresentadas no quadro 6.

Quadro 6 : Valores de referência utilizados no levantamento dos dados

| FAIXA | IDADE | RENDA |
|--------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1 | Até 25 anos | Até R\$ 1.500,00 |
| 2 | Entre 26 e 40 anos | Entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.999,00 |
| 3 | Acima de 41 anos | Acima de R\$ 3.000,00 |

Estabeleceu-se a condição de não entrevistar a mesma pessoa para mais de um segmento evitando-se, assim, “contaminações” de opinião que poderiam comprometer nosso objetivo. Buscou-se, na medida do possível, manter um equilíbrio entre os respondentes quanto ao sexo.

A abordagem aos clientes foi aleatória no sentido de não haver um critério pré-concebido de escolha. Os questionários foram aplicados aos clientes que se dispuseram a respondê-lo. Todos os questionários aplicados foram considerados válidos, pois no preenchimento das questões não se observou erros ou omissões que pudessem comprometer os resultados, à exceção de uma entrevistada do segmento de bancos que não identificou sua idade.

Os questionários deram origem a um banco de dados, cujas informações foram tratadas com uso de planilhas eletrônicas, e foram organizadas

segundo a ordem constante no Quadro 4 da pág. 58, ou seja, agrupados de acordo com a respectiva dimensão de qualidade em serviços, apurando-se a média (nota) de cada dimensão por sexo, por idade e por faixa etária, bem como a média total de cada segmento. Apurou-se, também, o peso relativo de cada dimensão nas expectativas dos clientes por ser esta uma variável bastante relevante na avaliação da qualidade em serviços, buscando-se a aderência aos objetivos propostos.

No total, foram entrevistados 200 clientes. O tamanho da amostra foi definido a partir da tabela apresentada por GIL (1991: p 101) onde consta que, para uma população acima de 100.000, com uma amostra composta de 100 elementos pode-se obter um resultado com um índice de confiança de 95,5%, com uma margem de erro de mais ou menos 10%. O quadro 7 apresenta o quantitativo de entrevistados por segmento e a distribuição destes através das variáveis demográficas utilizadas.

Quadro 7 : Perfil dos clientes por segmento

DISTRIBUIÇÃO DAS PRINCIPAIS VARIÁVEIS POR SEGMENTO

| | BANCOS | SAÚDE | TRANSPORTE | EDUCAÇÃO | TOTAL |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| BASE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| <i>Fem</i> | 54% | 52% | 50% | 50% | 52% |
| <i>Masc</i> | 46% | 48% | 50% | 50% | 49% |
| <i>Até 25 anos</i> | 26% | 24% | 24% | 66% | 35% |
| <i>Entre 26 e 40 anos</i> | 52% | 40% | 38% | 34% | 41% |
| <i>Acima de 41 anos</i> | 20% | 36% | 38% | | 24% |
| <i>S/R</i> | 2% | | | | 1% |
| <i>Até R\$ 1.500</i> | 38% | 62% | 52% | 78% | 58% |
| <i>De R\$ 1.501 a R\$ 2.999</i> | 30% | 22% | 20% | 14% | 22% |
| <i>Acima de R\$ 3.000</i> | 32% | 16% | 28% | 8% | 21% |

A análise dos dados acima demonstra que na faixa etária 2 – de 26 à 40 anos concentra-se 41% dos entrevistados, sendo que nesta faixa encontra-se a maioria dos entrevistados de todos os segmentos, à exceção do segmento educação superior cuja concentração está na faixa etária de até 25 anos e não aparece nenhum entrevistado com idade superior a 41 anos. Interessante observar que 58% destes entrevistados são estudantes de universidade pública, onde, normalmente, estudam pessoas mais jovens e que ainda vivem às expensas dos pais.

Quanto à renda observa-se que aproximadamente 60% dos entrevistados estão enquadrados na faixa que vai até R\$ 1.500,00 e que, apenas no segmento Bancos há um equilíbrio na quantidade de respondentes em cada faixa. Destaca-se que o percentual de respondentes do segmento educação

superior com renda inferior a R\$ 1.500,00 é de 78% e que somente 21% do total de entrevistados possuem renda superior a R\$ 3.000,00.

O modelo SERVQUAL utiliza uma escala LIKERT de sete pontos, onde a nota média das frases que compõem uma dimensão representa a média da expectativa (ou percepção) em relação àquela dimensão. No presente estudo, a nota corresponde à expectativa dos clientes do segmento em relação à dimensão da qualidade, uma vez que não foram feitos levantamentos sobre a percepção, ou seja, sobre a avaliação de um ou outro serviço. Uma média maior representa uma expectativa maior, caracterizando uma maior exigência do cliente em relação àquela dimensão.

6.1 Análise dos dados referente aos Clientes de Bancos

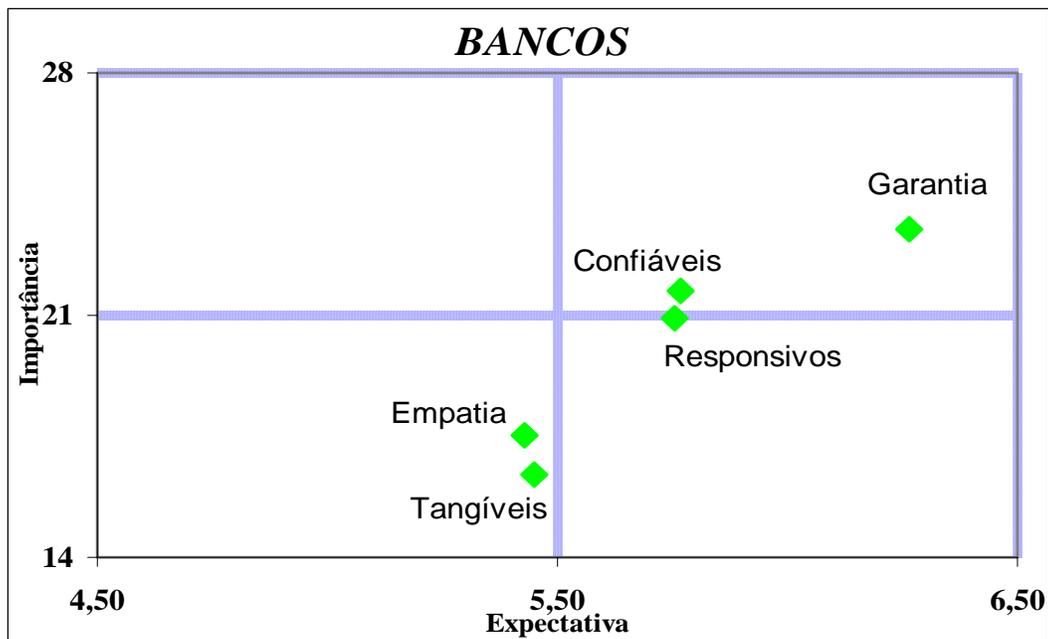
No setor bancário foram entrevistados 32 clientes de bancos privados e 18 clientes de bancos públicos, sendo 54% mulheres. A grande maioria de clientes situa-se na faixa etária de 26 à 40 anos, totalizando 52% dos entrevistados. Destaca-se que uma cliente não declarou a idade, fato considerado irrelevante por representar apenas 0,5% do total dos entrevistados. Na faixa de renda de até R\$ 1.500,00 encontram-se 38% dos clientes, apesar de ser este o segmento onde houve menor desvio em relação a esta variável e com a maior concentração de pessoas na faixa de renda acima de R\$ 3.000,00. A tabela 1 mostra as expectativas médias dos clientes em relação a cada dimensão da qualidade de serviço, estratificadas por sexo.

Tabela 1: Expectativa Média - Bancos

| | NOTA | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | F | M | T |
| GARANTIA | 6,19 | 6,35 | 6,27 |
| CONFIÁVEIS | 5,69 | 5,86 | 5,77 |
| RESPONSIVOS | 5,50 | 6,05 | 5,76 |
| EMPATIA | 5,30 | 5,53 | 5,43 |
| TANGÍVEIS | 5,27 | 5,66 | 5,45 |
| Média | 5,59 | 5,89 | 5,74 |

No segmento bancário o atributo mais valorizado é a garantia que está relacionada à credibilidade, segurança e confiança. A confiabilidade e a responsividade aparecem em 2º e 3º lugares, respectivamente. Neste segmento, os homens demonstram ser mais exigentes e consideram que a dimensão confiabilidade possui maior importância relativa. As mulheres valorizam mais o item garantia que significa a credibilidade que os funcionários demonstram ao prestar o serviço. O atributo menos valorizado, segundo a visão dos clientes consultados, é a tangibilidade e em consequência, a expectativa deles em relação a este atributo apresenta-se a mais baixa dentre todos. A expectativa e a ordem de prioridade dos atributos, na visão dos clientes de bancos pode ser visualizada no gráfico 2.

Gráfico 2 – Importância x Expectativa Média – Bancos



6.2 Análise dos dados referentes aos Serviços de Saúde

No segmento de serviços de saúde foram entrevistados 36 clientes da iniciativa privada e 14 usuários do sistema público, sendo 26 mulheres que correspondem a 52% dos respondentes. 40% dos entrevistados possuem idade compreendida entre 26 e 40 anos, 36% possuem mais de 41 anos e 24% possuem idade de até 25 anos. Em relação à renda percebe-se que a grande maioria, correspondendo a 62%, possui renda inferior a R\$ 1.500,00 enquanto que apenas 8% possuem renda superior a R\$ 3.000,00. As expectativas das mulheres são superiores às dos homens em relação à qualidade dos serviços de saúde. A tabela 2 demonstra as médias das expectativas em cada um dos atributos.

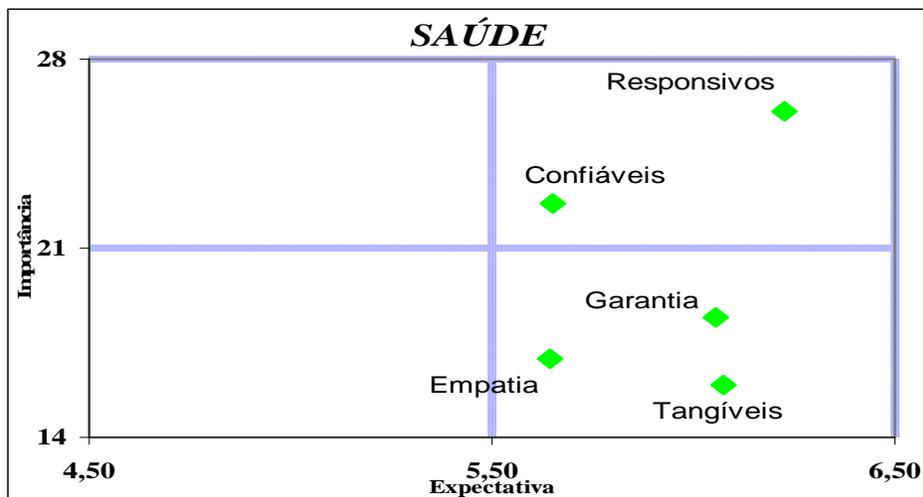
Tabela 2: Expectativa Média - Saúde

| | NOTA | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | F | M | T |
| RESPONSIVOS | 6,56 | 5,86 | 6,23 |
| CONFIÁVEIS | 6,08 | 5,18 | 5,65 |
| GARANTIA | 6,32 | 5,77 | 6,06 |
| EMPATIA | 6,08 | 5,18 | 5,64 |
| TANGÍVEIS | 6,51 | 5,60 | 6,08 |
| Média | 6,31 | 5,52 | 5,93 |

Em relação ao grau de importância relativa de cada atributo da qualidade em serviços constata-se que a responsividade, que significa a prontidão do prestador para resolver os problemas do cliente é o atributo mais valorizado, enquanto os aspectos tangíveis aparecem como menos importantes para os respondentes. Nota-se uma pequena inconsistência nas respostas já que a tangibilidade não recebeu a menor nota no levantamento sobre as expectativas. A prontidão foi considerada o atributo mais importante para 48% dos clientes, enquanto que menos de 1% dos entrevistados disseram que este atributo tem menos importância. A empatia foi considerada o atributo menos importante por 46% dos clientes. O gráfico 3 demonstra a relação entre importância das dimensões e as expectativas médias dos clientes dos serviços de saúde. As expectativas encontram-se bastante elevadas em relação a todos os atributos da qualidade, com destaque para a Responsividade que além de ter recebido a maior

média do segmento também aparece com um grau de importância bastante elevado em relação às demais.

Gráfico 3 – Importância x Expectativas Média - Serviços de Saúde



7.3 Análise dos dados referentes ao Serviço de transporte

Aos clientes deste segmento foi solicitado que considerassem o meio de transporte utilizado com maior frequência excluindo-se, é claro, o uso de carro próprio. Existem respostas de usuários de transporte rodoviário e aeroviário, sendo que, dos 50 entrevistados apenas 06 são usuários do sistema público de transporte. Foram entrevistados 25 clientes de cada sexo dos quais mais de 70% possuem idade superior a 26 anos. A renda de 52% dos entrevistados é inferior a R\$ 1.500,00 e somente 28% possuem renda superior a R\$ 3.000,00. Novamente

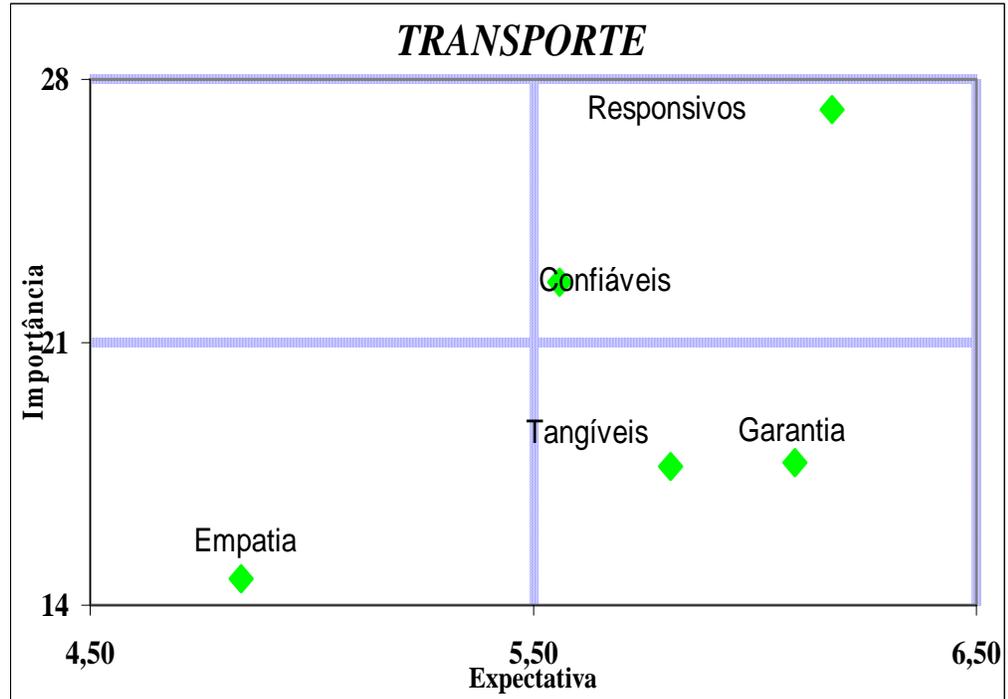
os homens demonstram maior exigência que as mulheres no que se refere à nota de cada atributo, conforme pode ser visualizado na tabela 3.

Tabela 3: Expectativa média – Transporte

| | NOTA | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | F | M | T |
| RESPONSIVOS | 5,85 | 6,50 | 6,18 |
| GARANTIA | 5,63 | 6,55 | 6,09 |
| CONFIÁVEIS | 5,12 | 6,00 | 5,56 |
| EMPATIA | 4,48 | 5,20 | 4,84 |
| TANGIVEIS | 5,43 | 6,19 | 5,81 |
| Média | 5,30 | 6,09 | 5,70 |

Observa-se que as expectativas das respondentes do sexo feminino deste segmento são as mais baixas registradas na pesquisa, enquanto que as dos homens, as mais altas. A dimensão responsivos aparece como aquela em que as expectativas são mais altas e a empatia aquela cuja expectativa é mais baixa. Observa-se que esta situação é ratificada pelo grau de importância relativa de cada dimensão da qualidade. O gráfico 4 ratifica estas afirmativas.

Gráfico 4 – Importância x Expectativas Média - transportes



Neste setor, 36% dos clientes consideram a confiabilidade o atributo mais importante enquanto que somente 10% dos clientes não possuem esta avaliação. Por outro lado, o aspecto menos valorizado é a empatia segundo 40% dos clientes entrevistados. Este item só é considerado mais importante para 14% dos clientes.

7.4 Análise dos dados referentes aos Serviços de Educação superior

Neste segmento, dos 50 entrevistados, 29 são clientes de universidades públicas o que representa 58% dos respondentes. O percentual de homens e mulheres é de 50% em cada caso. A faixa etária que concentra a

maioria dos clientes é a 1, que inclui aqueles com idade inferior a 25 anos, com 66%. Os outros 34% situam-se na faixa 2, com intervalo etário de 26 à 40 anos. A renda média deste segmento aparece como a mais baixa dentre todos já que existem 78% de estudantes respondentes que possuem renda de até R\$ 1.500,00 e apenas 8% possuem renda acima de R\$ 3.000,00. A tabela 4 demonstra que as mulheres são mais exigentes em relação aos serviços de educação. Destaca-se que a média geral das expectativas dos respondentes deste segmento apresenta-se como a menor observada em toda a pesquisa.

Tabela 4: Expectativa média – Educação Superior

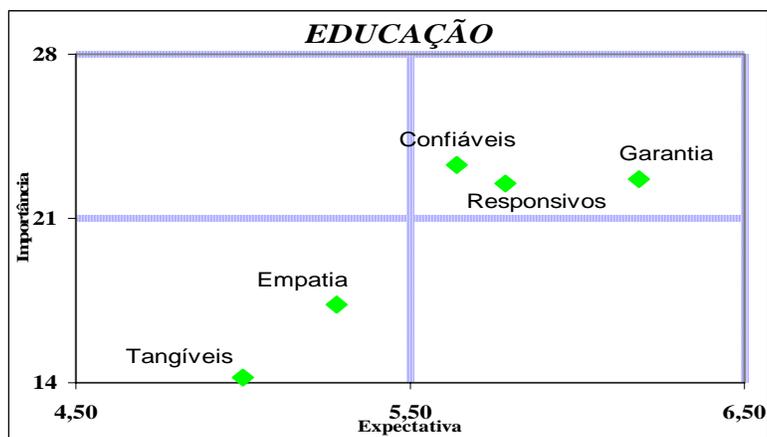
| Serviços de Educação Superior | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | NOTA | | |
| | F | M | T |
| CONFIÁVEIS | 5,82 | 5,46 | 5,64 |
| GARANTIA | 6,54 | 5,83 | 6,19 |
| RESPONSIVOS | 6,11 | 5,46 | 5,79 |
| EMPATIA | 5,59 | 4,97 | 5,28 |
| TANGÍVEIS | 5,03 | 4,97 | 5,00 |
| Média | 5,82 | 5,34 | 5,58 |

Na avaliação dos clientes do segmento educação superior, a expectativa é maior em relação à dimensão garantia (credibilidade) e menor em relação aos aspectos tangíveis dos serviços para os 2 grupos de respondentes.

Quanto ao grau de importância de cada atributo observa-se que para 40% dos clientes a responsividade (que significa a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes) aparece como a dimensão mais importante e a tangibilidade como o atributo menos importante na opinião de 50% dos clientes, significando que a aparência das instalações físicas dos equipamentos dos

funcionários e dos materiais de comunicação não são muito valorizados quando se avalia a qualidade de serviços de educação superior. No gráfico 5 pode-se visualizar a relação existente entre o grau de importância e a expectativa do clientes sobre cada atributo da qualidade de serviços. Destaca-se que, ao contrário do que era de se esperar, neste segmento o atributo que aparece como o mais importante não é aquele cuja expectativa se apresenta como a mais alta. Como as médias dos atributos que aparecem como os mais importantes são muito próximas, julgamos que esta inversão refere-se a uma dificuldade em relação às questões que, de maneira geral não compromete ou invalida os resultados.

Gráfico 5 – Importância x Expectativas Médias – Educação Superior



A responsividade aparece como o atributo mais importante para 40% dos entrevistados e menos importante para 16%, enquanto que o atributo confiabilidade aparece como o mais importante em 36% das respostas e nenhuma vez foi citado como o menos importante. A tangibilidade foi considerada mais importante apenas para 2% dos estudantes e menos importante para 50%.

6.5 - Análise Comparativa dos Resultados

Como objetivo geral deste trabalho a análise comparativa das expectativas e dos atributos que os clientes valorizam na avaliação da qualidade em serviços torna-se uma obrigatoriedade.

6.5.1 - Análise comparativa das expectativas

Considerando que a cada atributo poderia ser atribuída uma média máxima igual a sete, conclui-se que as expectativas dos clientes em todos os segmentos pesquisados encontram-se bastante elevadas já que houve apenas uma ocorrência de média inferior a 5, conforme comprova-se pela tabela 5.

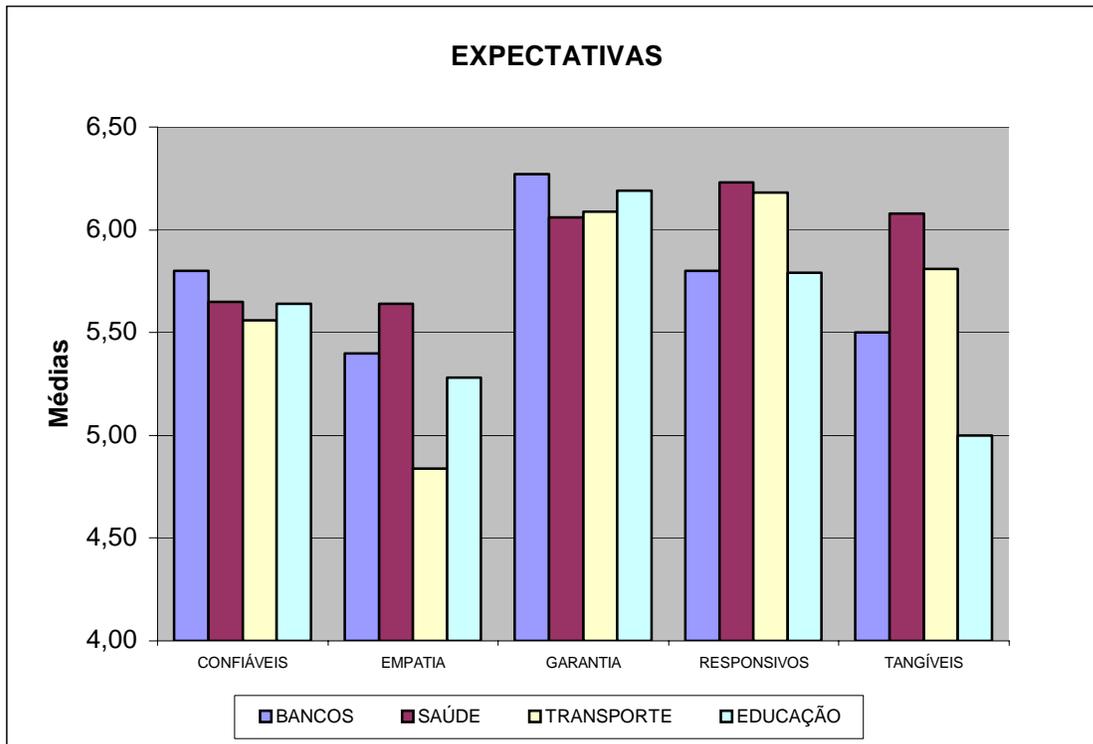
Destaca-se que a menor média geral por atributo foi 5,30, atribuída aos aspectos tangíveis dos serviços. A garantia aparece como o atributo cuja expectativa apresenta-se a mais elevada com uma média igual a 6,15. Com média 5,99 a prontidão aparece em segundo lugar, ou seja, as expectativas dos clientes em relação à disposição dos funcionários de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes na solução de suas necessidades, também, apresenta-se com um alto grau de relevância para a qualidade de serviços. A seguir, aparece a confiabilidade com média 5,66, a tangibilidade e a empatia com médias 5,58 e 5,30, respectivamente.

Tabela 5: Expectativas médias por segmento, por atributo e média geral

| EXPECTATIVAS DOS CLIENTES POR SEGMENTO - EXPECTATIVA MÉDIA GERAL POR DIMENSAO DA QUALIDADE | | | | | |
|--|--------|-------|------------|----------|-------|
| | BANCOS | SAÚDE | TRANSPORTE | EDUCAÇÃO | TOTAL |
| BASE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| Dimensão TANGÍVEIS | 5,45 | 6,08 | 5,81 | 5,00 | 5,58 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 5,77 | 5,65 | 5,56 | 5,64 | 5,66 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 5,76 | 6,23 | 6,18 | 5,79 | 5,99 |
| Dimensão GARANTIA | 6,27 | 6,06 | 6,09 | 6,19 | 6,15 |
| Dimensão EMPATIA | 5,43 | 5,64 | 4,84 | 5,28 | 5,30 |
| MÉDIA GERAL | 5,73 | 5,93 | 5,70 | 5,58 | 5,73 |

O resultado das expectativas dos clientes, em cada segmento e por dimensão da qualidade pode ser melhor visualizado através do gráfico 6, onde nota-se que a expectativa dos clientes do segmento de saúde é a mais elevada, seguida pelos clientes de bancos, transportes e por último de educação superior.

Gráfico 6 – Médias das expectativas dos clientes



6.5.2 - Análise comparativa do grau de importância de cada dimensão

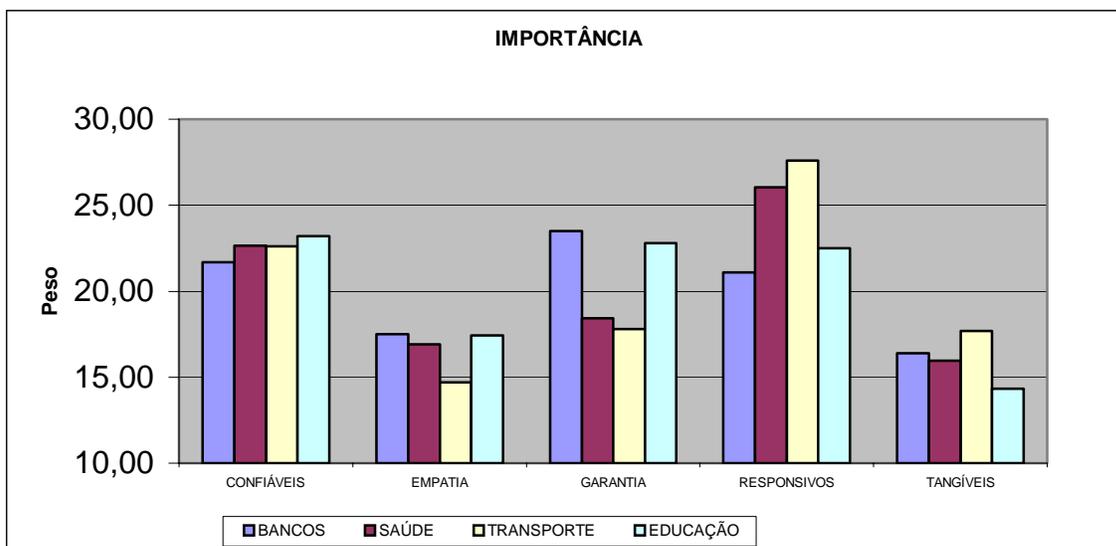
A hierarquização dos atributos de qualidade segundo a sua importância, na visão do cliente, representa a escala de valor segundo a qual os serviços serão avaliados e define, obviamente, a ordem dos atributos segundo as expectativas dos clientes. A tabela 6 demonstra os pesos atribuídos aos atributos por cada segmento, destacando a importância que o cliente dedica à dimensão responsividade.

Tabela 6 : Pesos atribuídos a cada dimensão da qualidade

| IMPORTANCIA DAS DIMENSOES DA QUALIDADE POR SEGMENTO - PONTUAÇÃO MEDIA | | | | | | |
|---|--------|-------|------------|----------|-------|------------|
| | BANCOS | SAÚDE | TRANSPORTE | EDUCAÇÃO | TOTAL | Ordem Imp. |
| BASE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 | |
| Dimensão TANGÍVEIS | 16,40 | 15,94 | 17,70 | 14,22 | 16,07 | 5 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 21,70 | 22,66 | 22,60 | 23,28 | 22,56 | 2 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 20,90 | 26,06 | 27,20 | 22,50 | 24,17 | 1 |
| Dimensão GARANTIA | 23,48 | 18,44 | 17,80 | 22,68 | 20,60 | 3 |
| Dimensão EMPATIA | 17,52 | 16,90 | 14,70 | 17,32 | 16,61 | 4 |

A importância relativa dos atributos da qualidade pode ser visualizada no gráfico 7, onde percebe-se claramente que a responsividade, a confiabilidade, a garantia, a empatia e a tangibilidade são, nesta ordem, os atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços, devendo ser esta a ordem de prioridade das empresas ao adotar estratégias de melhoria dos serviços .

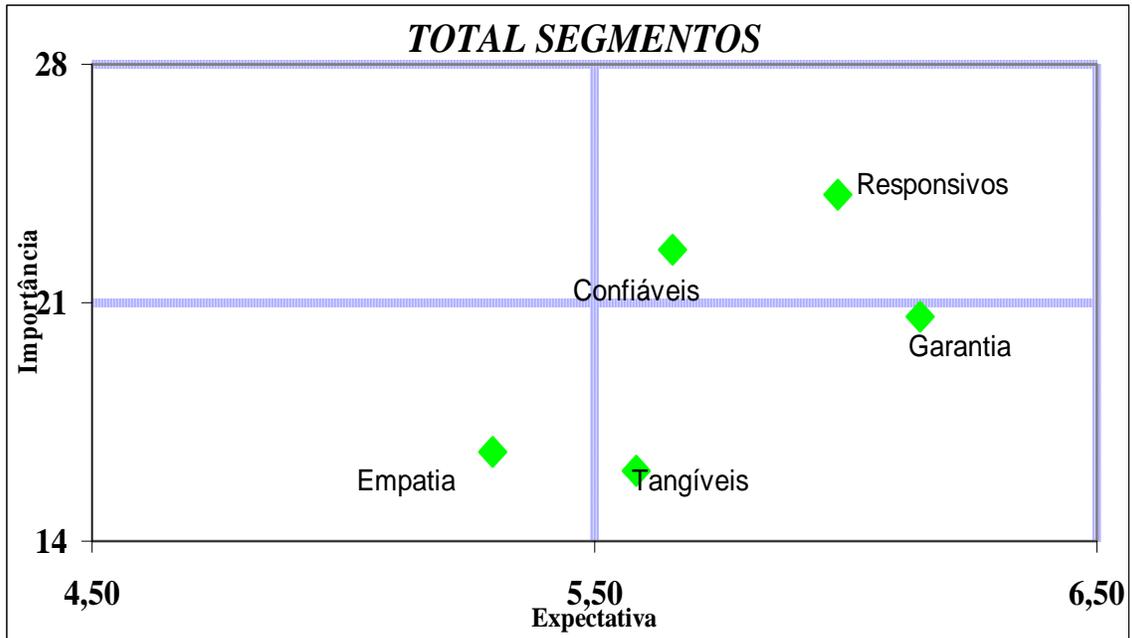
Gráfico 7 - Grau de importância relativa dos atributos por segmento.



6.5.3 Análise da importância das dimensões versus expectativa média

O grau de importância atribuído a uma dimensão da qualidade reflete a expectativa que o cliente tem em relação àquela dimensão. Quanto maior o peso da dimensão, maior será a expectativa em relação a ela. O cruzamento dos dados, conforme demonstrado no gráfico 8, ratifica esta afirmação. As dimensões mais valorizadas são as que aparecem no quadrante superior direito – responsivos e confiáveis - pois são elas que canalizam as maiores expectativas dos clientes e possuem, na visão deles, alto grau de importância para a qualidade em serviços. No quadrante inferior direito encontram-se os atributos garantia e tangibilidade, que aparecem com expectativa bastante elevada e com grau de importância intermediário. As expectativas e o grau de importância atribuídos à empatia são menores e, portanto, encontra-se no quadrante inferior esquerdo. Nota-se que no quadrante superior esquerdo não se localiza nenhum atributo, pois seria incoerente considerar que a um atributo julgado muito importante não correspondesse uma expectativa elevada. Comparando o gráfico 8 com os dados das tabelas verifica-se uma inversão de posição entre os atributos tangibilidade e empatia. Este fato decorre de uma pequena inconsistência que pode ser atribuída ao mínimo desvio existente entre as médias e também entre o grau de importância de cada atributo. Trata-se de uma inconsistência irrelevante para a finalidade da pesquisa.

Gráfico 8 : Importância versus Expectativa Média – Total Geral



6.5.4 - Análise comparativa das expectativas e do grau de importância relativa, segundo as variáveis demográficas - faixa etária e renda.

As variáveis demográficas pesquisadas neste trabalho foram: sexo, faixa etária e renda. Sobre as expectativas e importância dos atributos para os clientes, segmentado por sexo, tratou-se no início deste capítulo restando, portanto, a necessidade de se apresentar e analisar os dados segundo as outras duas variáveis.

Os dados tabulados por faixa etária dos clientes demonstram que as expectativas são maiores para aqueles cuja idade esteja compreendida entre 26 e

40 anos, com média geral de 5,80, desconsiderando-se os dados apresentados pela cliente que não identificou sua idade, conforme tabela 7.

Tabela 7: Expectativas médias por faixa etária

| EXPECTATIVAS DOS CLIENTES POR FAIXA ETÁRIA - EXPECTATIVA MÉDIA GERAL POR DIMENSÃO DA QUALIDADE | | | | | |
|---|--------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|--------------|
| | Até 25 anos | Entre 26 e 40 anos | Acima de 41 anos | S/R | TOTAL |
| BASE | 70 | 82 | 47 | 1 | 200 |
| Dimensão TANGÍVEIS | 5,16 | 5,82 | 5,79 | 6,00 | 5,58 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 5,69 | 5,58 | 5,71 | 6,20 | 5,66 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 6,01 | 5,93 | 6,04 | 6,50 | 5,99 |
| Dimensão GARANTIA | 6,23 | 6,20 | 5,94 | 6,00 | 6,15 |
| Dimensão EMPATIA | 5,15 | 5,46 | 5,22 | 5,60 | 5,30 |
| MÉDIA GERAL | 5,65 | 5,80 | 5,74 | 6,06 | 5,73 |

Quanto ao grau de importância, percebe-se claramente a variabilidade na ordem dos atributos, destacando-se a responsividade como o atributo mais importante para os respondentes da faixa 1 e 2, com até 40 anos de idade. Já para os respondentes com idade acima de 41 anos o atributo que aparece com maior grau de importância é a confiabilidade, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 : Importância das dimensões da qualidade por faixa etária.

| IMPORTANCIA DAS DIMENSOES DA QUALIDADE POR FAIXA ETARIA - PONTUACAO MEDIA | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|--------------------|------------|------------------|------------|-------|------------|-------|------------|
| | Até 25 anos | Ordem Imp. | Entre 26 e 40 anos | Ordem Imp. | Acima de 41 anos | Ordem Imp. | S/R | Ordem Imp. | TOTAL | Ordem Imp. |
| BASE | 70 | | 82 | | 47 | | 1 | | 200 | |
| Dimensão TANGÍVEIS | 15,17 | 5 | 15,87 | 4 | 17,87 | 5 | 10,00 | 4 | 16,07 | 5 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 21,04 | 3 | 23,67 | 2 | 22,94 | 1 | 20,00 | 3 | 22,56 | 2 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 25,61 | 1 | 25,57 | 1 | 19,85 | 3 | 10,00 | 4 | 24,17 | 1 |
| Dimensão GARANTIA | 21,77 | 2 | 19,04 | 3 | 21,38 | 2 | 30,00 | 1 | 20,60 | 3 |
| Dimensão EMPATIA | 16,40 | 4 | 15,85 | 5 | 17,96 | 4 | 30,00 | 1 | 16,61 | 4 |

A renda foi observada neste estudo como uma variável que influencia as expectativas dos clientes em relação à qualidade de serviço, já que esta parece ser um fator de diferenciação entre eles quando o foco é o ato de consumir. A análise dos dados apresentados ratifica esta afirmação e demonstra que os clientes que possuem renda entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.999,00 apresentam-se como os mais exigentes em relação à qualidade de serviços já que a média encontrada para esta faixa é de 5,89. Os dados referentes às expectativas dos clientes por faixa de renda são apresentados na tabela 9.

Tabela 9 : Expectativas médias por faixa de renda.

| EXPECTATIVAS DOS CLIENTES POR RENDA - EXPECTATIVA MÉDIA | | | | |
|--|----------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------|
| | Até R\$ 1.500 | De R\$ 1.501 a R\$ 2.999 | Acima de R\$ 3.000 | TOTAL |
| BASE | 115 | 43 | 42 | 200 |
| Dimensão TANGÍVEIS | 5,45 | 5,64 | 5,88 | 5,58 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 5,48 | 5,96 | 5,81 | 5,66 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 5,89 | 6,28 | 5,94 | 5,99 |
| Dimensão GARANTIA | 6,22 | 6,27 | 5,84 | 6,15 |
| Dimensão EMPATIA | 5,24 | 5,32 | 5,44 | 5,30 |
| MÉDIA GERAL | 5,66 | 5,89 | 5,78 | 5,73 |

Em relação ao grau de importância de cada atributo da qualidade, na visão dos clientes, segmentados por faixa de renda, mais uma vez constata-se a variabilidade na ordem de importância, destacando-se que apesar de os atributos confiabilidade, responsividade e garantia serem os mais valorizados pelos clientes dos três extratos, não se observa uma coincidência na ordem em nenhum caso, conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 10: Ordem de importância por faixa de renda

| IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE POR RENDA - PONTUAÇÃO MÉDIA | | | | | | | | |
|--|---------------|------------|--------------------------|------------|--------------------|------------|-------|------------|
| | Até R\$ 1.500 | Ordem Imp. | De R\$ 1.501 a R\$ 2.999 | Ordem Imp. | Acima de R\$ 3.000 | Ordem Imp. | TOTAL | Ordem Imp. |
| BASE | 115 | | 43 | | 42 | | 200 | |
| Dimensão TANGÍVEIS | 15,92 | 4 | 18,84 | 4 | 13,62 | 5 | 16,07 | 5 |
| Dimensão CONFIÁVEIS | 21,80 | 2 | 22,09 | 2 | 25,12 | 1 | 22,56 | 2 |
| Dimensão RESPONSIVOS | 27,07 | 1 | 18,95 | 3 | 21,55 | 2 | 24,17 | 1 |
| Dimensão GARANTIA | 19,42 | 3 | 23,14 | 1 | 21,24 | 3 | 20,60 | 3 |
| Dimensão EMPATIA | 15,79 | 5 | 16,98 | 5 | 18,48 | 4 | 16,61 | 4 |

6.6 - Considerações Gerais

Neste capítulo demonstrou-se os dados obtidos através da aplicação do questionário, tabulados e agrupados em conformidade com o quadro 4 da página 58. Limitou-se a identificar, por segmento pesquisado, os atributos mais valorizados segundo a expectativa dos clientes, estratificados por sexo, por faixa etária e por renda, a fim de se identificar quais as expectativas dos clientes em relação aos serviços dos segmentos pesquisados e verificar se o grau e a ordem de importância dos atributos são coincidentes ou não para cada segmento. Algumas considerações merecem ser destacadas:

- ✓ Os entrevistados, de maneira geral, reclamaram do tamanho do questionário e alguns que inicialmente haviam concordado em responder desistiram ao tomar conhecimento do formulário.
- ✓ Mesmo tendo buscado um equilíbrio entre os respondentes em relação ao sexo, notou-se que as mulheres foram mais cuidadosas e mais pacientes no preenchimento, demonstrando maior disponibilidade e solicitude.
- ✓ A grande maioria dos entrevistados estão agrupados na faixa de renda 1, ou seja, com salários até R\$ 1.500,00, em todos os segmentos pesquisados. Já em relação à idade, a faixa 2 - entre 25 e 40 anos concentra o maior número de respondentes em três segmentos, exceto no segmento educação superior, onde o público ficou muito concentrado na faixa 1- de até 25 anos. Esta característica pode estar relacionada ao tipo de empresa já que a maioria dos respondentes eram alunos de universidade pública.
- ✓ Ao final do questionário aplicado existem três perguntas que correspondem a um teste de consistência das respostas em relação ao grau de importância.

As inconsistências encontradas são atribuídas à dificuldade de entendimento das questões e não alteram significativamente os resultados gerais.

São elas:

- ✓ 22 entrevistados assinalam como mais importante uma dimensão que não recebe o maior peso nas questões anteriores;

- ✓ 29 entrevistados assinalam como menos importante uma dimensão que não recebe o menor peso nas questões anteriores;
- ✓ 24 entrevistados assinalam como segunda mais importante uma dimensão que não recebe o segundo maior peso nas questões anteriores.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As expectativas dos clientes em relação à qualidade tem sido motivo de grandes debates no mundo empresarial por exercerem influência na avaliação da qualidade dos serviços e conseqüentemente na preferência dos clientes. A satisfação será maior à medida que a percepção da qualidade recebida se aproximar da expectativa dos clientes em relação à qualidade.

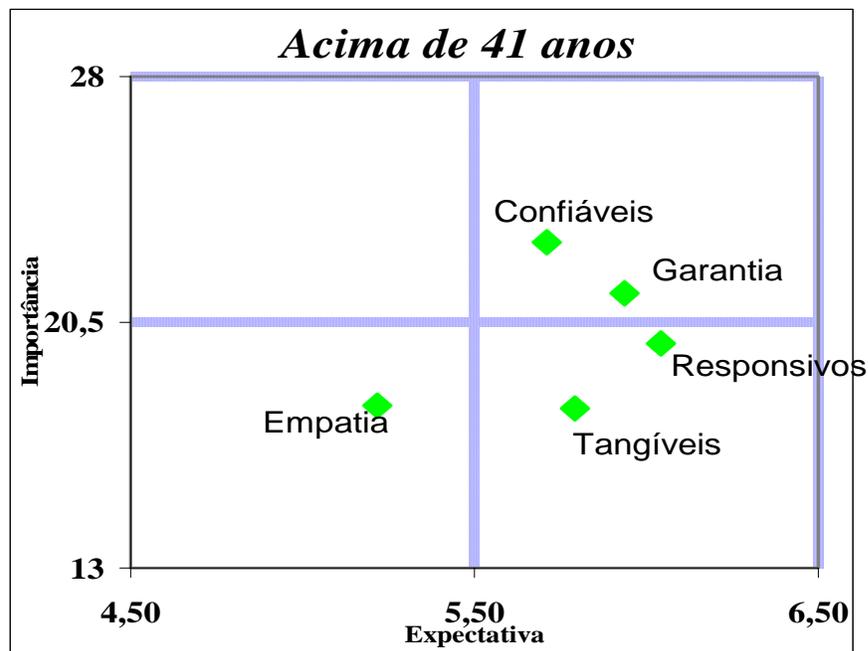
O objetivo geral do trabalho é o conhecimento das expectativas dos clientes através da investigação dos atributos mais valorizados por eles na avaliação da qualidade em serviços, utilizando-se o modelo SERVQUAL desenvolvido por PARASURAMAN et al. que classifica os critérios de avaliação da qualidade em cinco categorias: Confiabilidade, responsividade ou prontidão, confiança, empatia e tangibilidade.

Constata-se que as expectativas dos clientes estão bastante elevadas caracterizando um alto grau de exigência em relação aos fornecedores de serviços, e que, tanto as expectativas quanto o grau de importância atribuído a cada critério apresentam grande variabilidade, considerando-se todo o público, cada segmento ou cada estrato sócio-econômico em questão, conforme se comprova nos gráficos e tabelas apresentados no capítulo anterior.

Assim, confirma-se a hipótese de que os fatores sócio-econômicos exercem influência nas expectativas dos clientes em relação à qualidade em serviços.

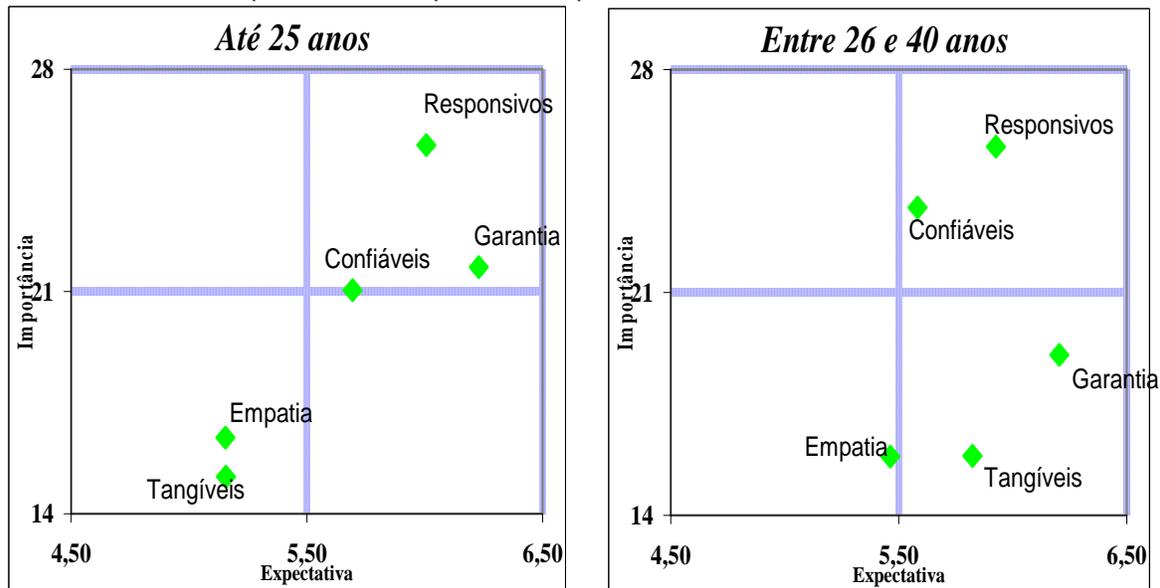
Os clientes com faixa etária superior possuem expectativa maior com relação à confiabilidade, sendo este o atributo que representa maior importância relativa, conforme gráfico 9. A confiabilidade é o atributo que trata do cumprimento dos contratos, ou seja, o compromisso em entregar o produto ou serviço conforme prometido. A valorização deste atributo por esta faixa etária retrata o comportamento de quem já não aceita ser enganado e não admite justificativas quanto a erros e atrasos.

Gráfico 9 – Expectativa x Importância – acima de 41 anos



Os clientes com menor faixa etária valorizam mais o critério responsividade, que significa a prontidão em prestar o serviço e solucionar os problemas.

Gráficos 10 e 11 : Importância vs Expectativas - por faixa etária



Estes clientes estão no estágio chamado de "plena capacidade de trabalho", quando se tem muita atividade e pouco tempo. O excesso de atividades gera impaciência e intolerância, pois a percepção que se tem é que o tempo de espera é potencializado com a pressa.

A variabilidade das expectativas e do grau de importância dos atributos é ainda maior em função da renda, conforme se comprova pelos gráficos 12, 13 e 14. O critério mais valorizado pelos respondentes que possuem renda mais baixa é a responsividade ou prontidão. A garantia aparece em destaque para aqueles com renda entre R\$ 1.501,00 e 2.999,00 e a confiabilidade é o atributo mais valorizado para os clientes com renda mais alta. Normalmente, o que se espera é que a renda cresça à medida que a idade avança, pois as pessoas tornam-se mais qualificadas e competentes. O percentual de respondentes com

renda acima de R\$ 3.000,00 é praticamente o mesmo daqueles com idade superior à 40 anos, ratificando esta expectativa. Portanto, era de se esperar que, novamente a confiabilidade aparecesse como o critério mais valorizado. As pessoas mais maduras e com maior renda possuem uma maior expectativa quanto ao cumprimento dos contratos uma vez que a ausência deste resultado importa em perdas que, não raramente, são irre recuperáveis a partir deste estágio de vida.

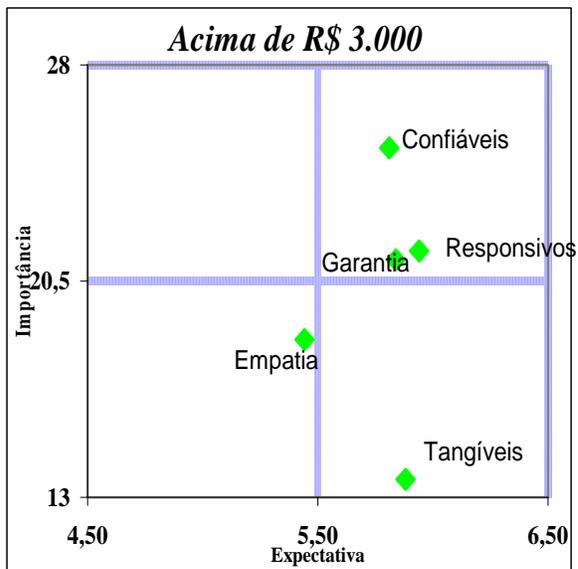
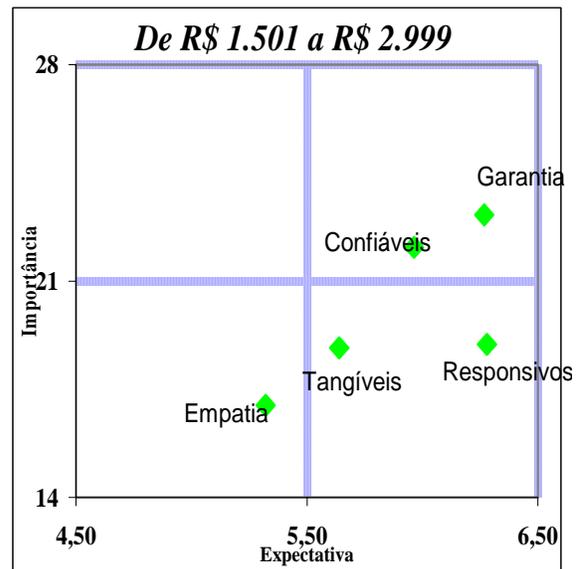
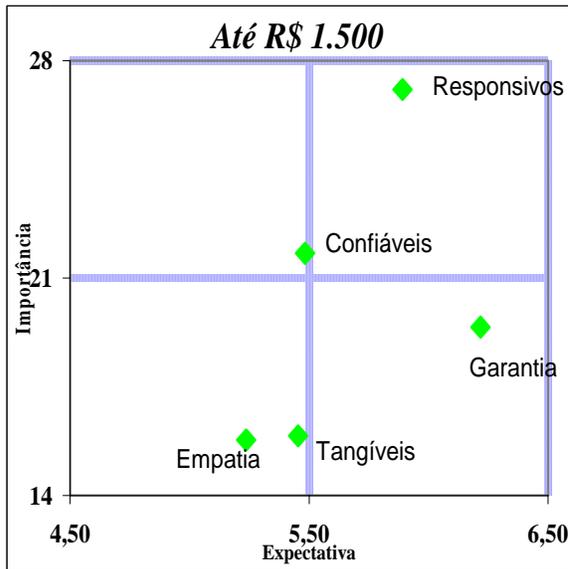
Para aqueles com renda mais baixa, que correspondem a 58% do total, a valorização da responsividade ou prontidão ratifica os argumentos de que tal comportamento retrata a impulsividade, a impaciência e a intolerância características da juventude.

Interessante ressaltar a preferência dos clientes cuja renda situa-se entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.999,00 pelo atributo garantia - com significado voltado para a confiança, competência e credibilidade. Para um estágio intermediário de vida, o critério garantia pode ser traduzido em segurança, ou seja, não se pode mais adotar a postura inseqüente e imediatista da juventude e ainda não se tem maturidade e condições suficientes para a adoção de uma postura mais segura e/ou conservadora.

A análise dos dados por segmento confirma a hipótese de que as expectativas e o grau de importância dos atributos variam de acordo com o tipo de serviço.

Gráficos 12, 13 e 14: Importância vs expectativas médias por renda

IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE vs EXPECTATIVA MÉDIA - POR RENDA



Para os clientes de banco o principal atributo é a garantia, o que era de se esperar, já que a palavra que caracteriza este mercado de atuação é a

credibilidade cuja ausência, muitas vezes, implica em maiores riscos e conseqüentemente em maiores custos.

Os clientes dos segmentos saúde e transporte valorizam mais o atributo responsividade ou prontidão. Este atributo para o segmento de saúde muitas vezes se traduz em "vida" e a sua ausência em "morte", justificando tal preferência. Para o segmento de transporte, guardadas as devidas proporções, a interpretação é a mesma já que prontidão pode significar pontualidade ou socorro no caso de acidentes.

Do segmento de educação superior, os clientes esperam um melhor desempenho no critério confiabilidade - cumprir o que promete. Isto explica a preferência dos estudantes por cursos ou faculdades que possuem nome e tradição, preferência esta ratificada pelas empresas ao valorizar mais os currículos de profissionais egressos daquelas instituições de ensino.

De maneira geral, os atributos mais valorizados em todos os segmentos e por todos os estratos sócio-econômicos utilizados foram Responsividade ou prontidão, confiabilidade e garantia, alterando-se a ordem de prioridade em cada um deles.

Estes atributos são os que dependem mais da atitude humana e estão atrelados à característica da subjetividade dos serviços, ressaltando e destacando a importância das pessoas no processo de serviço e assim se confirma a hipótese três deste trabalho.

A preferência por valorizar estes atributos se contrapõe à estratégia adotada em várias empresas de automatizar os processos de serviços e os

atendimentos, principalmente telefônicos, fato que merece ser estudado com maior profundidade.

O perfil dos clientes entrevistados em cada segmento pode ser visualizado no quadro 7 da página 85, não sendo possível afirmar que esta é a realidade de toda a população, já que o equilíbrio na quantidade de respondentes de cada sexo foi uma premissa utilizada na pesquisa.

Diante das considerações aqui apresentadas, conclui-se que os objetivos propostos para este trabalho foram atingidos.

A constatação de que as expectativas e o grau de importância de cada atributo variam de acordo com o perfil sócio-econômico ratificam a necessidade de desenvolver produtos e serviços específicos para cada estrato do público alvo, em consonância com as teorias atuais de marketing. As organizações de qualquer natureza, públicas ou privadas, podem, a partir destes dados, adotarem políticas e estratégias coerentes com as expectativas dos clientes, notadamente no que diz respeito ao treinamento dos funcionários cujos conteúdos sejam efetivos na capacitação e qualificação voltados para o conhecimento e satisfação das expectativas dos clientes, ao invés de adotar medidas chamadas por ALBRECHT (1992) de treinamento de sorrisos que são incapazes de gerar resultados duradouros.

Para trabalhos futuros relacionados ao tema qualidade em serviços, sugere-se:

- ✓ A utilização dos dados e informações obtidas, através da aplicação da outra parte do modelo SERVQUAL, ou seja, a avaliação dos serviços prestados;
- ✓ O desenvolvimento de instrumentos para gestão de pessoal da linha de frente compatível com a importância deles na prestação dos serviços;
- ✓ Estudos sobre a expectativa/satisfação dos clientes em relação ao atendimento efetuado através de SRA (sistemas de resposta audível) onde o contacto humano foi substituído pelos sistemas automatizados.

Referências bibliográficas

ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. Trad. de Nivaldo M. Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.

BERRY, L. Serviços de marketing – competindo através da qualidade. Trad. de Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

_____, Leonard L. Serviços de Satisfação Máxima: guia prático de ação. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüística.-Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. Improving service quality in América: lessons learned. The Academy of Management Executive, May 1994 v8 n2 p32 (21)

CAVANESS, Joseph P. ; MANOOCHEHRI, G.H. Building quality into services. SAM Advanced Management Journal, Wntr 1993 v58 n1 p4 (6)

CERDEIRA, Afonso J.P., SILVA, Ligia M.V., SOUZA, Luis Eugênio P.F.. Algumas Características do Setor Privado de Saúde de Salvador, Bahia, Brasil. Cad. Saúde Pública, [online].OUT/DEZ. 1997, vol.13 n4, p701-709. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.org/scielo.php?>

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. 4ªEd. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: História e Características da Cooperativa de Trabalho Médico no Brasil. Cad. Saúde Pública [online]. Jul/ago 2001, v17, n4, p999-1008. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.org/scielo.php?>

GALE, Bradley T.. Gerenciando o Valor do Cliente: Criando Qualidade e Serviços Que os Clientes Podem Ver – São Paulo: Pioneira, 1996.

GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, I.; CORREA, H. Administração Estratégica de Serviços – operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas. 1996.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por Serviços na hora da verdade. Trad.de Cristina Bazan. Rio de Janeiro: Campus. 1993.

HERBIG, Paul; GENESTRE, Alain. An examination of the cross-cultural differences in service quality: the example of Mexico and The USA. Journal of Consumer Marketing, Summer 1996 v13 n3 p43 (11).

JURAN, Joseph M. Juran na liderança pela Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7ª Ed. Rio de Janeiro; LTC, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Trad. Ailton Bonfim Brandão – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1985.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4ª ed. – São Paulo; Atlas, 1997.

LIMA, M.E.A. Os equívocos da excelência. Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

LOVELOCK, Christopher H. Services Marketing. Upper Saddle. River: Prentice Hall, 1996.

MARCHETTI, Renato. PRADO, Paulo H.M. Um tour Pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. RAE –Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, out/dez 2001 v41 n4 p56 (12).

MÁTTAR NETO, João Augusto. Metodologia científica na era da informática. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATOS, Ciomara Lobo. Avaliação e Análise do Desempenho dos Processos de Serviços, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da Linha de Frente. Dissertação de mestrado. Engenharia de Produção UFSC 2000.

MOLLER, Claus Nue. O lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da Produção e operações. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

NORMANN. R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. Trad. de Ailton B. Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de Sistema de Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade – Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L, ZEITHAML, Valarie A. Delivering Quality Service : balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

_____. Listening to the customer – The concept of a service-quality information system. Sloan Management Review, Spring 1997 v38 n3 p 6512.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. O gerente um a um. Trad. Flávia Rossler. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. Gestão da Excelência na atividade bancária. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEVERINO. Antonio J. Metodologia do Trabalho Científico. 22 Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção – Ed Compacta – São Paulo: Atlas, 1999.

STEVENSON, Willian J. Estatística Aplicada à Administração; trad. Alfredo Alves de Farias – Ed Harbra – São Paulo, 1981.

TOLEDO, Geraldo L. Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

TEBOUL, James. *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

URDAN, André T. A Qualidade de Serviços Médicos Na Perspectiva do Cliente. RAE –Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, out/dez 2001 v41 n4 p44 (12).

VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. Trad. Ailton Bonfim Brandão – São Paulo: Atlas, 1993.

ANTP –Associação Nacional de Transportes Públicos. Disponível na World Wide Web <http://antp.org.br/telas/congresso_transito_transporte5.htm

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível na World Wide Web <<http://ibge.gov.br/brasilemsintese> .

ANEXO I

1 – Modelo do questionário utilizado para efetuar o levantamento das Expectativas dos Clientes

Exibição A-1 Questionário SERVQUAL

Direções: Com base em suas experiências como consumidor dos serviços de _____, por favor, pense sobre o tipo de empresa _____ que poderia oferecer uma excelente qualidade em serviços. Pense sobre o tipo de empresa _____ com a qual você teria prazer em fazer negócios. Por favor, mostre a extensão do quanto tal empresa _____ poderia possuir as características descritas por cada frase. Se você acha que uma característica *não é de todo importante* para a excelência das empresas _____ tanto quanto a que você tem em mente, circule o número 1. Se você acha que a característica é *absolutamente essencial* para a excelência da empresas _____, circule o número 7. Se os seus sentimentos são um pouco menos forte, circule um dos números do meio. Não existem respostas certas ou erradas – tudo o que nós estamos interessados é descobrir um número que reflete verdadeiramente os seus sentimentos com relação às empresas que poderiam oferecer a excelência na qualidade dos serviços.

1. Empresas _____ excelentes terão equipamentos com aparência moderna.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. As facilidades físicas em empresas _____ excelentes serão visualmente atraentes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. Os empregados das empresas _____ excelentes terão uma aparência agradável.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

4. Os materiais associados com o serviço (tais como panfletos ou logotipos) serão visualmente agradáveis nas empresas _____ excelentes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. Quando empresas _____ excelentes se comprometem a fazer algo por um certo período de tempo, elas o fazem .

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

6. Quando um cliente tem um problema, as empresas _____excelentes mostrarão um sincero interesse em resolvê-lo.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7. As empresas _____excelentes realizarão o serviço correto na primeira tentativa.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

8. As empresas _____excelentes proverão os seus serviços no momento em que elas o prometem.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

9. As empresas _____excelentes insistirão em registros livres de erros.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. Os empregados nas empresas _____excelentes dirão a seus clientes exatamente quando o serviço será realizado.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

11. Os empregados nas empresas _____excelentes darão serviços preparados e imediatos a seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

12. Os empregados nas empresas _____excelentes estarão sempre dispostos a ajudar seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

13. Os empregados nas empresas _____excelentes nunca estarão ocupados demais para responder às necessidades de seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

14. A conduta dos empregados nas empresas _____excelentes irão inspirar confiança em seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

15. Os clientes das empresas _____ excelentes se sentirão seguros em suas transações.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

16. Os empregados nas empresas _____ excelentes serão constantemente corteses para com seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

17. Os empregados nas empresas _____ excelentes terão o conhecimento para responder às questões de seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

18. As empresas _____ excelentes darão a seus clientes uma atenção individual.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

19. As empresas _____ excelentes terão horários de operação convenientes a todos os seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

20. As empresas _____ excelentes terão empregados que darão a seus clientes uma atenção pessoal

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

21. As empresas _____ excelentes terão o interesse dos melhores clientes no coração.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

22. Os empregados das empresas _____ excelentes irão entender as necessidades específicas de seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXO II

2 – Modelo do Questionário Utilizado para verificar a importância das dimensões da qualidade em serviços para os clientes

Direções: Abaixo estão listadas as cinco características pertencentes às empresas _____ e os serviços que elas oferecem. Nós gostaríamos de saber o quanto essas características são importantes para *você* quando você avalia a qualidade dos serviços da empresa _____. Por favor, posicione um total de 100 pontos entre as cinco características *de acordo com o quanto essa característica é importante para você* – quanto mais a característica for importante para você, mais pontos você deverá dar a ela. Por favor, tenha certeza de que os pontos que você sugeriu às características somem, no máximo, 100.

1. A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação da empresa _____ pontos
2. A habilidade da empresa _____ em realizar os serviços prometidos fidedigno e exatamente. _____ pontos
3. A disposição da empresa _____ em ajudar os clientes e a dar um atendimento imediato. _____ pontos
4. O conhecimento e a cortesia dos empregados da empresa _____ e sua habilidade a transmitir confiança e confiabilidade. _____ pontos
5. O cuidado, a atenção individualizada que a empresa _____ dispensa a seus clientes. _____ pontos

TOTAL de pontos sugeridos **100** **pontos**

Qual a *única* das características acima é a *mais importante* para você? (por favor, coloque o número da característica). _____

Qual característica é a *segunda* mais importante para você? _____

Qual característica é a *menos importante* para você? _____

ANEXO III

3 – Modelo do questionário utilizado para identificar as percepções dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa

Direções: O conjunto de frases seguinte se relaciona a seus sentimentos sobre a empresa XYZ. Para cada frase, por favor mostre a extensão do quanto você acredita que a empresa XYZ tem a característica descrita pela frase. Mais uma vez, circular o número 1 significa que você fortemente não concorda que a empresa XYZ tenha essa característica, e circular o número 7 significa que você fortemente concorda. Você poderá circular qualquer um dos números do meio que mostram o quão tais sentimentos são fortes para você. Não existe respostas certas ou erradas – tudo o que estamos interessados é em um número que mostre melhor suas percepções sobre a Empresa XYZ.

1. A empresa XYZ tem equipamentos com aparência moderna.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. As facilidades físicas da empresa XYZ são visualmente atraentes

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. Os empregados da Empresa XYZ tem uma aparência agradável.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

4. Os materiais associados com o serviço (tais como panfletos ou logotipos) serão visualmente agradáveis na Empresa XYZ.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. Quando a Empresa XYZ se compromete a fazer algo por um certo período de tempo, elas o fazem.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

6. Quando você tem um problema, a Empresa XYZ mostra um sincero interesse em resolvê-lo.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7. A Empresa XYZ realizam o serviço correto na primeira tentativa.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

8. A Empresa XYZ fornece seus serviços no momento em que ela os promete.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

9. A Empresa XYZ insiste em registros livres de erros.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. Os empregados na Empresa XYZ dizem a você exatamente quando o serviço será realizado.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

11. Os empregados na Empresa XYZ lhe fornecem serviços preparados e imediatos.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

12. Os empregados na Empresa XYZ estão sempre dispostos a lhe ajudar.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

13. Os empregados na Empresa XYZ nunca estão ocupados demais para responder às suas necessidades.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

14. A conduta dos empregados na Empresa XYZ lhe inspiram confiança.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

15. Você se sente seguro em suas transações com a Empresa XYZ.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

16. Os empregados na Empresa XYZ são constantemente corteses para com você.

| | | | | | | |
|---------------------|--|--|--|---------------------|--|--|
| discordo fortemente | | | | concordo fortemente | | |
|---------------------|--|--|--|---------------------|--|--|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

17. Os empregados na Empresa têm o conhecimento para responder às suas questões.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

18. Empresa XYZ lhe dá uma atenção individualizada.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

19. Empresa XYZ tem horários de operação convenientes a todos os seus clientes.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

20. A Empresa XYZ tem empregados que lhe fornecem uma atenção pessoal.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

21. Empresa XYZ tem o seu melhor interesse no coração.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

22. Os empregados da Empresa XYZ entendem as suas necessidades específicas

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---------------------|---|---|---|
| discordo fortemente | | | concordo fortemente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Questionários adaptados de PARASURAMAN et al (1990, p 180-186)