

---

## **ANALISANDO A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES E GERENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS**

## **ANALYZING THE PERCEPTION OF CUSTOMERS AND MANAGERS OF A SERVICE ORGANIZATION**

### **Nara Medianeira Stefano**

Economista e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria  
Rua 24 de Fevereiro, 465, Bairro Nossa Senhora de Lourdes, CEP: 97060 580  
Santa Maria - RS – Brasil  
[stefano.nara@gmail.com](mailto:stefano.nara@gmail.com)

### **Prof<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Engenharia de  
Produção, Centro de Tecnologia, Avenida Roraima – Cidade Universitária, CEP: 97105-900  
Santa Maria - RS – Brasil  
[leoni\\_godoy@yahoo.com.br](mailto:leoni_godoy@yahoo.com.br)

**RESUMEN:** A qualidade no setor de serviços contribui para a melhoria dos seus processos de prestação, bem como do serviço em si. A importância da qualidade percebida pelo cliente, no momento da prestação de serviços, é fundamental para que o alcance de padrões de excelência encante o cliente. A qualidade em serviços é o resultado da comparação entre a expectativa formada e a percepção que cada consumidor tem do serviço prestado. A organização que se propõe a oferecer qualidade nos serviços deve conhecer as atitudes e preferências de cada cliente, ou grupo de clientes. Deve ter como foco principal as necessidades e expectativas dos clientes, incluindo todos os clientes, internos como os externos. O estudo visa avaliar a qualidade dos serviços prestados em uma empresa, bem como identificar quais as variáveis das dimensões da qualidade que superam, ou não, as expectativas no ponto de vista de clientes e gerentes. Para tais fins, se utilizaram as seguintes ferramentas: Escala SERVQUAL modificada, PASC (Índice de Potencial de Aumento da Satisfação). Os resultados auxiliarão na tomada de decisão, visando o desenvolvimento da melhoria da qualidade no atendimento.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Clientes. Percepção.

**ABSTRACT:** The quality of the service sector contributes to improvement their provided processes, as well as services itself. The importance of quality perceived by the customer at the time of service is fundamental to achievement of standards excellence enchant the client. The service quality is result of comparison between expectation and perception formed that each consumer has the service provided. The organization aims to provide quality services to meet the attitudes and preferences each customer or group customers. To must have as main

focus needs and expectations customers, including all customers, internal and external. This is paper aim to evaluate the quality services a company, and identify the variables of dimensions quality that exceeds or not expectations point of view customers and managers. For such purposes the following tools were used: adapting the SERVQUAL scale, and PGCV Index (Potential Gain in Customer Value). The results will help in decision making for the development of improved quality.

**Keywords:** Quality. Services. Clients. Perception.

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade é um imperativo para o sucesso em qualquer negócio. Em serviços, devido às suas características peculiares, muito do que já foi desenvolvido para a qualidade de bens tangíveis não se aplica. Embora exista uma grande variedade de serviços, uns altamente dependentes do toque pessoal e outros altamente dependentes da tecnologia, suas características gerais de qualidade quase sempre são universalmente válidas para qualquer tipo de serviço.

Na prestação de serviços encontram-se oportunidades para a obtenção de vantagens competitiva. Sendo que, em termos de operações em serviços (as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem), esta vantagem pode estar relacionada à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento (RASILA; GERSBERG, 2007). Ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novas empresas, vencerem a rivalidade imposta por concorrentes, ganhar e manter fatias de mercado, reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

As empresas da indústria de serviços precisam responder de forma rápida e eficaz às exigências de seus consumidores, devido ao ambiente competitivo onde estão inseridas. O consumidor é o ponto de referência de toda a empresa e é pensando nele que a empresa planeja e executa suas estratégias. Para as empresas, é fundamental a interpretação das necessidades dos consumidores, na forma de produtos e serviços que os atendam. À medida que a competição entre as organizações aumenta, o cliente torna-se cada vez mais exigente e crítico em relação aos serviços prestados. Isto é, os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais severos.

Os desejos e as exigências dos clientes passam por constantes modificações e, por esse motivo, os serviços devem ser constantemente avaliados. Essa avaliação deve ser realizada considerando o que realmente se precisa para proporcionar serviços de qualidade. Essa necessidade pode ser encontrada nas dez dimensões propostas por Zeithaml e Bitner (2003),

que são compreendidas em: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, acesso, comunicação e entendimento sobre o cliente.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados, em uma empresa prestadora de serviços, localizada na Região de Porto Alegre, no estado Rio Grande do Sul - Brasil, bem como identificar quais as variáveis das dimensões da qualidade que superam ou não as expectativas dos clientes e gerentes, quanto ao Serviço Desejado e ao Serviço Recebido. Para tais fins se utilizaram as seguintes ferramentas: Escala SERVQUAL modificada, PASC (Índice de Potencial de Aumento da Satisfação do Cliente). A questão-problema do estudo se propõe a analisar é a seguinte indagação: “Quais os fatores ou variáveis que contribuem para a satisfação do cliente de serviços?”

A realização deste trabalho justifica-se pelo seguinte motivo: contribuir para o âmbito acadêmico e empresarial, como emprego da ferramenta SERVQUAL. Além disso, considera-se que a qualidade em serviços no mercado atual é de extrema importância, dada a amplitude de ofertas e aberturas de mercados competitivos. Assim, este estudo tem sua importância em descobrir os motivos que motivam o cliente a procurar os serviços da organização, permitindo a busca de soluções a curto e longo prazo para o problema de insatisfação.

## **2. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

A compreensão da satisfação do cliente passa pela identificação da sua essência, e várias são as conceituações, que vão desde as mais simples até as mais elaboradas. Algumas definições conceituam a satisfação do consumidor como o resultado de uma experiência de consumo. Kotler (1998) explica que satisfação é o sentimento de prazer ou de decepção resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Essa definição esclarece que a satisfação seja função do desempenho recebido e das expectativas. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Na concepção de Oliver (1997), a satisfação é uma resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica de produto/serviço em si ofereceu (ou está oferecendo) a um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo deste, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento. De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produto/serviço de determinado fornecedor, ou depois dele, constitui uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa.

A satisfação está ligada à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Não adianta uma

organização ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico se, ao ser oferecido no mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade.

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem-se em uma das maiores prioridades de gestão nas organizações comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Fortemente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das organizações, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de *marketing*.

## **2.1. Qualidade percebida em serviços**

A qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço. Essa situação caracteriza a qualidade percebida como uma forma de atitude.

Zeithaml e Bitner (2003), salientando que a qualidade percebida é o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço e a satisfação do consumidor estão relacionadas a uma transação específica. Por isso, a qualidade em serviços é um dos componentes da satisfação. A satisfação é influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto, preço e percepções situacionais e pessoais. As emoções também influenciam a satisfação dos clientes (DOMINGUES, 2008), elas podem ser estocáveis e preexistentes como o estado de humor e satisfação com a vida, ou ser em decorrência da própria experiência em consumir o produto ou serviço.

Ambos os conceitos, satisfação e qualidade percebida, têm sua origem no Paradigma da Desconformidade. Esse paradigma tem por componente a relação entre expectativas e performance, que origina a desconformidade de expectativas. Sobre a teoria da desconformidade, tem-se a desconformidade positiva, quando o desempenho do produto ou serviço, é melhor do que aquele esperado pelo consumidor. A confirmação simples ocorre quando o desempenho é exatamente igual às expectativas geradas. E, por último, encontra-se a desconformidade negativa, que ocorre quando as expectativas sobre um determinado produto ou serviço excedem o real desempenho dos mesmos.

Os construtos qualidade percebida e satisfação estão relacionados. A partir dos incidentes de satisfação que ocorrem ao longo do tempo, a percepção de qualidade é formada (MARCHETTI; PRADO, 2004). Assim, é importante ressaltar que ambos os construtos são bastante próximos, segundo as definições dos construtos da satisfação do consumidor e da qualidade percebida.

Portanto, cabe aos prestadores de serviço conhecer as expectativas dos seus clientes para buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção sempre boa, buscando fazer pesquisas junto aos seus clientes, a fim de conhecer e obter melhoria contínua, aumentando, desta forma, a qualidade percebida pelos clientes.

## **2.2. Avaliação da qualidade dos serviços**

### **2.2.1. Escala SERVQUAL e o Modelo Gap**

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço afirmando que a satisfação do cliente é uma função da diferença (*Gap*) entre expectativa e desempenho. A avaliação ( $Q_i$ ) de um serviço pelos clientes em relação a uma dimensão  $i$  é feita pela diferença entre a sua expectativa ( $E_i$ ) e a sua percepção sobre o serviço ( $D_i$ ), para dimensões  $i$  da qualidade em serviço, ou seja:  $Q_i = D_i - E_i$ .

O *Gap*, ou diferença entre a expectativa e a percepção, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. O modelo define cinco *Gaps* identificados entre as expectativas e percepções dos usuários: *Gap 1* = discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre estas expectativas; *Gap 2* = discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas e as especificações da qualidade do serviço; *Gap 3* = discrepância entre especificação da organização e o que é realmente fornecido ao cliente; *Gap 4* = discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário; *Gap 5* = discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos. Os primeiros quatro *Gaps* contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: expectativa do usuário *versus* percepção dos serviços oferecidos. A quinta lacuna foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é,  $Gap 5 = f(Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4)$ .

Algumas razões (Zeithaml e Bitner, 2003) contribuem para a existência do *Gap 5* em serviços: falta de pesquisa sobre as percepções e expectativas dos clientes, uso inadequado dos resultados da pesquisa, deficiência na interação entre o gerenciamento e os clientes, comunicação inadequada, falta de comprometimento com a qualidade, ausência de objetivos claros, carência de criatividade para atender expectativas do cliente, padronização inadequada das tarefas, conflito de funções entre funcionários, carência de ferramentas e tecnologia apropriadas realizar suas tarefas, sistemas pobres de recompensa por resultados, deficiência no trabalho em equipe, comunicação inadequada entre os diversos prestadores de serviço.

Com o refinamento por análise multivariada, Parasuraman *et al.* (1988), observaram a existência de correlação entre os itens que representavam as dez dimensões iniciais. As

correlações apontaram a consolidação de sete dimensões: profissionalismo, cortesia, credibilidade, seguridade, acessibilidade, comunicações e compreensão do cliente dentro de duas dimensões denominadas segurança e empatia. As demais dimensões permaneceram inalteradas ao longo do processo de desenvolvimento e seleção da escala.

Parasuraman *et al.* (1990, 1991), tomando como base as dez dimensões da qualidade dos serviços, desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do modelo *Gap*. Foi feito um refinamento deste instrumento e chegou-se a um resultado de cinco dimensões da qualidade e composta por um total de 22 itens.

As cinco dimensões da qualidade resultantes deste refinamento da escala foram as seguintes: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis. Inserido dentro de cada dimensão encontram-se vários itens medidos em uma escala de sete ou cinco pontos, segundo o Quadro 1, com os extremos de concordo inteiramente a discordo inteiramente. Para consolidar de forma geral, o questionário inclui uma avaliação geral do serviço.

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Tangibilidade</b>	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.	1. Equipamentos modernos. 2. Instalações físicas. 3. Aparência dos funcionários. 4. Materiais de comunicação.
<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de realizar o serviço prometido confiável e preciso.	5. Oferecer os serviços conforme o prometido. 6. Habilidade e interesse em lidar com o problema dos clientes. 7. Oferecer o serviço correto desde a primeira vez. 8. Oferecer o serviço no prazo prometido 9. Não cometer erros.
<b>Presteza</b>	Disposição de atender os clientes e de prestar serviço rápido.	10. Manter os clientes informados de quando o serviço será entregue. 11. Prestar pronto atendimento aos clientes. 12. Disposição em ajudar clientes. 13. Agilidade em responder às demandas dos clientes.
<b>Segurança</b>	Conhecimento e cortesia dos empregados e habilidade de transmitir confiança e segurança.	14. Funcionários que inspiram confiança. 15. Fazer o cliente se sentir seguro em suas transações. 16. Cortesia dos funcionários. 17. Habilidade dos funcionários para responder as dúvidas dos clientes.
<b>Empatia</b>	Carinho, atenção personalizada que a empresa oferece a seus clientes.	18. A organização dá atenção individualizada aos clientes. 19. Proporcionar horários de atendimentos. 20. Demonstrar preocupação com o interesse dos clientes. 21. Funcionários que entendem as necessidades específicas dos clientes. 22. Funcionários que oferecem atenção personalizada aos clientes.

Quadro 1 – Dimensões SERVQUAL da qualidade em serviços

Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1988)

A escala SERVQUAL tem sido amplamente difundida e aceita como método para a avaliação da qualidade em serviços, sendo aplicada em estudo nas mais diferentes áreas do setor serviços (LAI *et al.*, 2007; AHMED e SHOEB, 2009).

### 2.2.2. Modelo PASC

O Índice de Potencial de Aumento da Satisfação do Cliente, de acordo com Hom (1997) foi desenvolvido para uso e para a avaliação da qualidade no ponto de vista dos clientes externos e internos, sendo considerada uma extensão do método análise da Importância/Desempenho.

Na análise Importância/Desempenho, se desenvolve uma avaliação que mede duas dimensões essenciais da qualidade de um serviço: a percepção do cliente sobre a importância do serviço e a percepção do cliente sobre o desempenho do serviço. O índice PASC possibilita priorizar as ações para melhorias dos serviços prestados. A dimensão do serviço que apresentar o mais alto valor para o índice PASC será aquela que necessita ser melhorada.

Desta forma, neste estudo, o índice PASC para cada dimensão considerada, segundo a avaliação de cada respondente, será dado pela Equação 1:

$$PASC_{(j,r)} = \frac{\sum^{nk} I(k,j,r) * (DDmax - DPC(k,j,r))}{(DDmax - DDmin) * \sum I(k,j,r)} * 100 \quad \forall j,r \quad (1)$$

**Onde:**

PASC (j, r) = índice PASC para a dimensão j na avaliação do respondente r;

I (k, j, r) = valor atribuído à importância da característica k da dimensão

j, pelo respondente r;

DPC (k, j, r) = valor atribuído ao desempenho da organização prestadora de serviço, na característica k da dimensão j, de acordo com a percepção do respondente r;

DDmax = valor máximo que o respondente poderá atribuir ao desempenho desejado, de acordo com a escala utilizada e ;

DDmin = valor mínimo que o respondente poderá atribuir ao desempenho desejado, de acordo com a escala utilizada.

### 3. METODOLOGIA

Para fins do estudo a respeito da percepção dos clientes foram realizadas entrevistas com uma amostra não-probabilística e intencional. A presente pesquisa é de natureza descritiva e tem como base a pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário. Foi adaptada a escala SERVQUAL e então, passou a basear-se nas seguintes dimensões da qualidade: Aspectos Físicos, Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia, como podem ser visualizadas no Quadro 2.

Variáveis	Descrição
<b>Aspectos Físicos</b>	
V1	Instalações e equipamentos modernos
V2	Visual agradável
V3	Funcionários têm boa apresentação
V4	Instalações limpas
<b>Confiabilidade</b>	
V5	Cumprem o que promete
V6	Demonstram sincero interesse em resolver qualquer problema que surge
V7	Procedimentos são feitos corretamente da primeira vez
V8	Cadastro de clientes atualizado
<b>Presteza</b>	
V9	Funcionários atendem prontamente
V10	Funcionários demonstram boa vontade em atender os clientes
V11	Funcionários disponíveis para atender às solicitações dos clientes
V12	Funcionários buscam soluções para os problemas dos clientes
<b>Segurança</b>	
V13	Comportamento dos funcionários gera confiança nos clientes
V14	Como cliente, me sinto seguro (a) ao chegar a organização
V15	Funcionários são educados e corteses com os clientes
V16	Funcionários têm competência para responder às perguntas dos clientes
<b>Empatia</b>	
V17	Atenção individual aos clientes
V18	Funcionários entendem as necessidades específicas de seus clientes
V19	Funcionários proporcionam aos clientes um atendimento personalizado
V20	Funcionários demonstram real interesse em atender clientes

Quadro 2 – Itens que compuseram o questionário da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Em dezembro de 2008, foram entrevistados cem (100) clientes e dois gerentes da organização. O questionário é composto por vinte perguntas, sendo quatro para cada determinante, visando identificar as lacunas existentes entre a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço prestado (*Gap 5*) e a percepção dos gerentes sobre como os clientes estão avaliando os serviços prestados pela organização que eles estão administrando (*Gap 1*). Os entrevistados responderam a respeito do Serviço Desejado: (1) Sem Importância; (2) Pouco Importante; (3) Mais ou Menos; (4) Muito Importante; (5) Extremamente Importante; e, posteriormente o Serviço Recebido: (1) Ruim; (2) Regular; (3) Mais ou Menos; (4) Muito



Bom; (5) Excelente.

A consistência interna do questionário foi avaliada pelo *Alpha* de *Cronbach* seguindo as orientações de Malhotra (2001) e de Hair *et al.* (2006), pelo teste-reteste. A validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição. Segundo Pereira (2001), o *Alpha* de *Cronbach* usa a relação entre covariâncias e variâncias das medidas. O teste admite escalas não homogêneas e baseia-se em correlações calculadas como razão de variâncias e covariâncias. O calculo é feito conforme a Equação 2.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (2)$$

Onde:

$\sigma_i^2$  = média variância dos escores

$\sigma_x^2$  = média das covariâncias dos escores

n= número de itens de cada dimensão da qualidade

Para Hair *et al.* (2005), um valor de pelo menos 0,70 (variam entre 0 a 1) reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que, este valor não seja um padrão absoluto. Cronbach (1996) e Churchill Jr. (1999) esclarecem que, valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons para uma pesquisa de natureza exploratória. Segundo Lopes (2009), é importante para definir o tamanho da amostra a ser utilizada na pesquisa, como mostra a Equação 3. Com distribuição normal:  $Z^2_{\alpha/2} = 1,96$ ;  $p = 0,9$ ;  $q = 0,1$ ; e  $N = 4950$  ao nível de significância de 5%, a amostra mínima é de 35 entrevistados, de acordo como a Tabela 1. Portanto, foram aplicados cem (100) questionários aos clientes.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q} \quad (3)$$

Tabela 1 – Amostra mínima (n) em função do erro (e)

e	n	e	n	e	n
1%	2037	2%	737	2,5%	499
3%	358	4%	208	5%	136
6%	95	7%	71	10%	35

Fonte: Lopes (2008)

Os dados foram tratados utilizando os *softwares* *Statistica* 8.0 e *Excel*.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Variáveis demográficas

Na pesquisa com clientes e gerentes, foram feitas algumas perguntas demográficas, para definir o perfil dos respondentes. Os resultados dessas perguntas demográficas são apresentados na Tabela 2. Para analisar o perfil da amostra foi identificada a distribuição do grau de formação, dos 100 clientes analisados: 57% dos respondentes possuem o segundo grau, 19% o grau superior e 24% possuem o primeiro grau. Quanto aos gerentes, um possui o terceiro grau, o outro possui o segundo grau.

Tabela 2 – Grau de escolaridade: clientes e gerentes

Grau de Escolaridade	Clientes		Gerentes	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
1°	24	24%	0	0
2°	57	57%	1	50%
3°	19	19%	1	50%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa

### 4.2. Validação do instrumento de pesquisa

A coerência interna entre as vinte e três variáveis foi examinada pelo *Alpha* de *Cronbach*, que originou um valor igual a 0,8221, advertindo a alta confiabilidade das respostas atribuídas às questões, de acordo como a Tabela 3.

Tabela 3 – Confiabilidade *Alpha* de *Cronbach*

Variável	Média se deletada a variável	Variância se deletada a variável	Desvio padrão se deletada a variável	<i>Alpha</i> se deletada a variável
V1	71,10891	36,23566	6,019607	0,800662
V2	71,15842	37,20263	6,099396	0,802904
V3	70,99010	35,93060	5,994214	0,798797
V4	71,09901	37,63376	6,134636	0,804539
V5	70,78218	35,91295	5,992742	0,802146
V6	70,98020	38,01941	6,165988	0,806203
V7	70,79208	36,58053	6,048184	0,805848
V8	71,08911	37,78414	6,146881	0,808260
V9	70,65347	36,56308	6,046741	0,804982
V10	70,91089	38,79404	6,228486	0,813556
V11	70,72277	36,67562	6,056040	0,802557
V12	70,94060	38,80835	6,229635	0,815122
V13	70,74258	37,43868	6,118716	0,808206
V14	71,02970	37,89021	6,155502	0,810782
V15	70,92079	37,69669	6,139763	0,809981
V16	71,22772	37,79963	6,148140	0,822853
V17	70,75247	37,37438	6,113459	0,808577
V18	71,04951	37,33418	6,110170	0,809526
V19	70,79208	38,02608	6,166529	0,810944
V20	71,04951	38,46289	6,201846	0,812398
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>			<b>0,8221</b>	
<i>Standardized Alpha</i> de <i>Cronbach</i>			<b>0,8358</b>	

Fonte: Pesquisa

O teste de confiabilidade é imperativo e mede o desempenho de um instrumento em uma dada população evitando o agrupamento de questões aparentemente relevantes.

#### **4.3. Síntese das avaliações dos gerentes: serviço desejado**

Abaixo serão apresentados os resumos das avaliações dos gerentes e dos clientes sobre o grau do serviço desejado com relação à avaliação da qualidade no atendimento. Os escores médios variaram de 3,00 a 5,00, indicando que na perspectiva dos gerentes, todas as características consideradas foram classificadas entre "Importante" e "Muito Importante", sendo que duas características, ou seja, instalações e equipamentos modernos, funcionários ter boa apresentação, obtiveram escore médio acima de 3 (três), estando classificadas como "Importante". As demais características obtiveram um escore médio acima de 4 (quatro), indicando que eles estão entre "Muito Importante" e "Extremamente Importante". Assim sendo, pressupõe-se que os clientes, na perspectiva dos gerentes, tenham uma elevada expectativa em relação à qualidade do atendimento prestado na organização.

#### **4.4. Síntese das avaliações dos clientes: serviço desejado**

Os escores médios para o serviço desejado variaram de 3,38 a 4,50 indicando que, na perspectiva dos clientes, as características consideradas foram classificadas como "Importante" ou "Muito Importante". Características como instalações, equipamentos modernos, visual agradável, os funcionários possuem boa apresentação, apresentaram escore médio acima de 3 (três), ou seja, classificadas como "Importante".

As características mais importantes foram: os funcionários serem educados e corteses com os clientes e os funcionários ter competência para responder as perguntas dos clientes. Pode-se afirmar que os clientes demonstram expectativa elevada quanto à qualidade do atendimento.

#### **4.5. Síntese das avaliações dos gerentes: serviço recebido**

Para serviço recebido, na visão dos gerentes, os escores médios variaram de 3,50 a 5,00, indicando que o desempenho foi classificado como "Bom" a "Excelente". Características como instalações e equipamentos modernos e os funcionários possuem boa apresentação, apresentaram escore médio acima de 3 (três), isto é, consideradas como "Bom". No entanto, na perspectiva dos gerentes, os clientes avaliaram esses pontos como problemáticos do serviço recebido no atendimento aos clientes. Desta forma, na perspectiva dos gerentes, existe espaço expressivo para melhorias.

#### 4.6. Síntese das avaliações dos clientes: serviço recebido

Nesta situação, os escores médios das avaliações do serviço recebido nas características consideradas para avaliação da qualidade no atendimento da organização variam de 3,76 a 4,42 demonstrando que o desempenho da organização foi classificado no intervalo de "Bom" e "Muito Bom", apesar de existir espaços para melhorias. Os pontos destacados foram: instalações e equipamentos modernos, boa apresentação dos funcionários e os funcionários sempre buscam soluções para os problemas dos clientes, são considerados como alvo para melhorias pelos clientes.

#### 4.7. Verificando a existência do *Gap 1*

Na Tabela 4 são apresentados os resultados referentes ao grau de importância do serviço desejado sob a ótica dos clientes e gerentes. As médias para o serviço desejado, nas dimensões, no ponto de vista dos clientes, variam de 3,83 a 4,44, isto é, foram classificados no intervalo de "Importante" a "Muito Importante".

Na dimensão Empatia percebe-se uma diferença, entre os clientes e os gerentes, com percentual de 26% no grau de satisfação. Sob a ótica dos gerentes no serviço desejado, a dimensão Presteza é considerada a mais importante, do que para os clientes, com um grau de importância de 4,87 (classificada como Muito Importante), no geral não há grande diferença entre os graus de importância para as dimensões, segundo a avaliação dos clientes e dos gerentes.

Tabela 4 – Comparação do serviço desejado entre clientes e gerentes

Dimensão	Serviço desejado			
	Clientes (A)		Gerentes	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Aspectos Físicos	3,83	0,77	3,75	0,75
Confiabilidade	4,23	0,85	4,25	0,85
Presteza	4,33	0,86	4,87	0,97
Segurança	4,44	0,89	4,62	0,92
Empatia	4,35	0,87	4,75	0,95

Fonte: Pesquisa

Na Tabela 5 são apresentados os resultados referentes ao serviço recebido no ponto de vista dos clientes e gerentes. Os valores médios do serviço recebido na ótica dos clientes dos variam de 4,00 a 4,29 (classificados como Muito Bom), sendo que a dimensão Segurança apresentou maior grau de desempenho. Enquanto que para os gerentes foi classificado como: "Bom", "Muito Bom" e "Excelente". A dimensão Aspectos Físicos apresentou a menor média,

3,75, coincidindo com o grau atribuído a importância e as dimensões Segurança e Empatia classificadas num intervalo de "Muito Bom" a "Excelente".

Tabela 5 – Comparação do serviço recebido e *Gap 1* entre clientes e gerentes

Dimensão	Serviço Recebido				Gap 1 (A-B)
	Clientes		Gerentes (B)		
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Aspectos Físicos	4,00	0,80	3,75	0,75	0,08
Confiabilidade	4,12	0,82	4,25	0,85	-0,02
Presteza	4,16	0,83	4,63	0,93	-0,30
Segurança	4,29	0,86	4,87	0,97	-0,43
Empatia	4,08	0,82	4,87	0,97	-0,52

Fonte: Pesquisa

Percebe-se, portanto, que há diferenças entre as médias do serviço recebido, nas diversas dimensões consideradas, segundo as avaliações dos clientes e dos gerentes. Assim também existem discrepâncias entre o *Gap 1*, entre clientes e gerentes, o maior dele se em relação a dimensão da qualidade empatia. Pois, na concepção dos gerentes e dos clientes, essa dimensão se mostra “Extremamente Importante”, mas os clientes a consideram “Muito Importante”.

#### 4.8. Verificando a existência do *Gap 5*

Para verificar a existência de *Gap 5* (Tabela 6), lacunas entre o que o cliente deseja e o que ele recebe segundo a sua percepção.

Tabela 6 – Comparação entre o Valor Desejado e o Valor recebido pra os clientes

Dimensão	Valor Desejado (A)	Valor Recebido (B)	Gap5 (B-A)
	Média	Média	
Aspectos Físicos	4,50	4,27	-0,23
Confiabilidade	4,35	4,35	-
Presteza	4,90	4,42	-0,48
Segurança	4,35	4,44	0,09
Empatia	4,83	4,43	-0,43

Fonte: Pesquisa

Observando a Tabela 6, percebe-se que há falhas a serem preenchidas, entre o serviço desejado e o serviço recebido. No setor de serviço, os clientes, são peças chave para a vantagem competitiva, a organização não deverá medir esforços para possibilitar superar as expectativas e necessidades dos clientes. Pois, um cliente satisfeito é capaz de retornar ao local de compra em vários momentos e de expor positivamente a imagem da empresa em sua cadeia de relacionamentos.

#### 4.9. Cálculo do Potencial de Aumento de Satisfação dos clientes

O escore PASC não significa muita coisa para um cliente individual ou para um conjunto de características do serviço, mas se os escores PASC forem obtidos para um conjunto de características do serviço. A característica que obter o mais alto PASC será provavelmente a área de mudança de mais alto lado, se está é a característica mais indicada para ser melhorada, isso dependerá de outros fatores organizacionais tais como: cultura da empresa, normas, leis, análise técnica de custo/benefício.

O índice PASC permite ao pesquisador identificar quais as características do serviço que o cliente mais gostaria que fossem melhoradas. A Figura 1 apresenta, em percentual, o potencial de aumento obtido pela utilização desse modelo, no cálculo do potencial de aumento da satisfação dos clientes na perspectiva dos gerentes e dos próprios clientes.

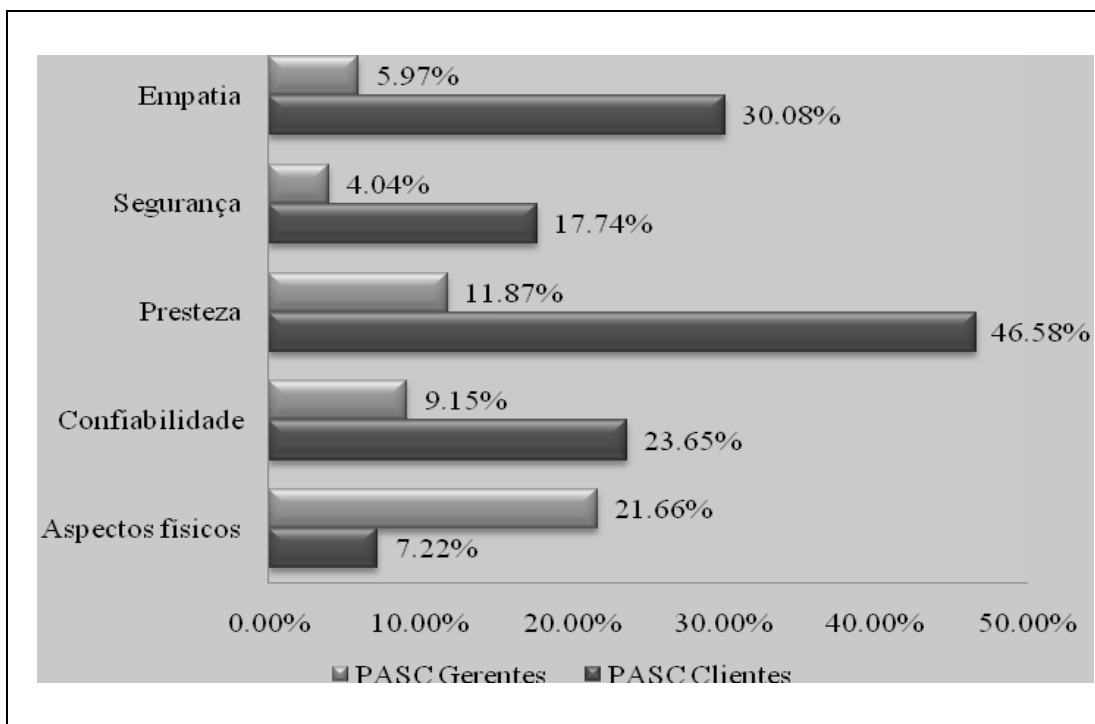


Figura 1 – Potencial de aumento da satisfação dos clientes, nas perspectivas dos clientes e gerentes  
Fonte: Pesquisa

Observa-se que há um significativo potencial de aumento, em pontos percentuais, em todas as dimensões, na percepção dos clientes, mas o mesmo não é observado em relação aos gerentes. Esse potencial, na visão dos clientes, varia de 17,74% a 46,58%. Tanto para os gerentes como também para os clientes, a dimensão aspectos físicos apresentou o maior índice PASC, porém, a dimensão presteza, no ponto de vista dos clientes, é que necessita de mais melhorias.

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo se propôs a analisar a seguinte questão-problema: “Quais os fatores ou variáveis que contribuem para a satisfação do cliente de serviços?”. Para responder a este questionamento, foi definido o objetivo de identificar e avaliar os fatores ou variáveis que contribuem para a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. Para alcançar (este objetivo, o estudo foi desenvolvido em algumas etapas: 1º) delineamento teórico através da pesquisa bibliográfica, a respeito dos principais elementos da qualidade em serviços, modelos conceituais, satisfação, expectativas e percepção; 2º) escolha de uma organização prestadora de serviços; 3º) elaboração do instrumento de coleta de dados com base na escala SERVQUAL, segundo a realidade dos serviços da organização escolhida; 4º) com base no levantamento teórico, foram levantados os fatores que influenciam na satisfação dos clientes.

Buscou-se mostrar a importância da qualidade em serviços, considerando o Serviço Desejado *versus* o Serviço Recebido, por meio da ferramenta SERVQUAL e do Índice PASC. Os resultados mostraram que a qualidade dos serviços prestados em vários atributos pesquisados, e que o Serviço Desejado encontram-se acima do Serviço Recebido. A maioria das dimensões apresentou *Gaps* negativos, no ponto de vista dos clientes externos e internos. A partir dessas considerações, a empresa pesquisada poderá delinear as áreas de atuação referentes aos seus pontos de divergência entre a expectativa e a percepção da qualidade dos serviços prestados. Investir na manutenção dos aspectos considerados positivos e reavaliação dos procedimentos para com os de aspectos conflitantes.

Como limitações do estudo destacam-se: quanto ao instrumento de pesquisa salienta-se que demais melhorias devem ser feitas para melhorar a sua validade e confiabilidade para assim, gerar melhores resultados. No momento não se procurou obter a representação perfeita do instrumento e sim a representação válida alcançar o objetivo da pesquisa. Cabe salientar que os resultados não devem ser ir além de deste universo, isto é, aqui limitou-se apenas a uma única organização de serviços.

No entanto, ficou evidenciado que é importante para as organizações, principalmente para as empresas de serviços, monitorarem a qualidade no atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, fazendo com que esta possa sobreviver e prosperar no mercado. Buscar satisfazer as necessidades dos seus clientes, superando suas expectativas, mesmo sabendo que nem todos os clientes tornem-se fiéis, pois satisfação não é sinônimo de fidelidade, depende da identificação das necessidades dos clientes, podendo ser essas necessidades um ótimo serviço prestado.

## REFERÊNCIAS

AHMED, Z.; SHOEB, Z. H. Measuring service quality of a public university library in Bangladesh using SERVQUAL. **Performance Measurement and Metrics**, v. 10, n. 1, p. 17-32, 2009.

CHURCHIL, JR. G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 7 ed. New York: Inter-Thomson Publishing, 1999.

CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Trad. Silveira Neto e Veronese, M.A.V. 5. ed Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DOMINGUES, Osmar. **Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC**. Tese (Doutorado). 332p. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2008.

HAIR, Joseph; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOM, Willard. Make customer service analyses a little easier with the PGCV index. **Quality Progress**, v. 3, n. 30, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAI, F.; HUTCHINSON, J.; LI, D.; BAI, C. Na empirical assessment and application of SERVQUAL in mainland China's mobile communications industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 3, p. 244-262, 2007.

LOPES, L. F. Site visualizado em 24/janeiro de 2009. <<http://www.felipelopes.com/principal/principal.asp>> **Estatística e Qualidade & Produtividade**. Fórmula para cálculo da amostra.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Avaliação satisfação do consumidor utilizando o método das equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, n. 4, p. 9-32, 2004.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

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

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring, 1988.



PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **An empirical examination of relationships in an extended service quality model.** Cambridge, Marketing Science Institute, 1990.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L. L. Understanding Customer Expectation of Service. **Sloan Management Review**, v. 2, spring, p. 39-48, 1991.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. São Paulo: EDUSP, 2001.

RASILA, H. M; GERSBERG, N. F. Service quality in outsourced facility maintenance services. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 9, n. 1, p. 39-49, 2007.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.