



# GESTÃO DE SERVIÇOS

Artigos  
Brasileiros

**ORGANIZADOR**  
**DARLY FERNANDO**  
**ANDRADE**

VOLUME 1



Editora Poisson

Darly Fernando Andrade  
(organizador)

Gestão de Serviços  
Artigos Brasileiros  
Volume I

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M345

**Gestão de Serviços Artigos Brasileiros volume 1/  
Organizador Darly Fernando Andrade - Belo  
Horizonte (MG : Poisson, 2017)  
159 p.**

**Formato: PDF**

**ISBN: 978-85-93729-04-1**

**DOI: 10.5935/978-85-93729-04-1.2017B001**

**Modo de acesso: World Wide Web**

**Inclui bibliografia**

**1. Gestão. 2. Serviços. I. Andrade, Darly  
Fernando. II. Título**

**CDD-658.8**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

[www.poisson.com.br](http://www.poisson.com.br)

contato@poisson.com.br

# Apresentação



A relevância do setor de serviços na economia brasileira já é por si, justificativa para realização de intensos estudos mercadológicos. Os produtos, muitas vezes já na sua concepção, levam em consideração os serviços agregados que os acompanharão.

Esse livro apresenta em cada um dos capítulos, estudos que abordam a medição de níveis de serviços. Em alguns capítulos é apresentada a utilização da escala Servqual, sendo tal instrumento aplicado em setores de atividade diversos.

Com uma abordagem bem objetiva, o livro se mostra relevante para estudantes de graduação, pós-graduação e profissionais atuantes no mercado. Não se poderia deixar de indicar também essa publicação para professores, com o qual podem ilustrar temáticas e metodologias diversas tendo como embasamento situações brasileiras reais. A regionalização das situações apresentadas nos capítulos se mostra altamente relevante para que o leitor consiga incorporar conhecimentos adaptados à sua realidade.

Essa oportunidade de leitura é fruto de esforços científicos de diversos autores, devidamente referenciados ao final dessa publicação. Aos autores e aos leitores, agradeço imensamente pela cordial parceria.



---

*Darly Fernando Andrade*

# Sumário

1	Análise do <b>processo de escolha do consumidor</b> de serviços de telefonia móvel baseado-se em dois modelos cognitivos: risco percebido e conjunto de consideração	5
2	Avaliação da qualidade dos serviços: aplicação da ferramenta <b>Servqual</b> em um supermercado em São Luís-MA	14
3	A qualidade dos serviços de <b>tecnologia da informação</b> : um estudo em uma empresa no noroeste do Rio Grande do Sul	24
4	Estudo de caso de prestação de serviços entre <b>lojas de eletrodomésticos</b> de Lorena	37
5	A <b>qualidade dos serviços educacionais</b> na percepção do cidadão-usuário do IFRN Campus Natal Central	48
6	Implantação de modelo de <b>gestão em RPPS</b> municipal	59
7	Avaliação da qualidade em serviços: análise da utilização da ferramenta <b>Servqual</b>	70
8	Avaliação da <b>qualidade de vida</b> no trabalho no complexo hospitalar da UFC	80
9	Avaliação da qualidade através da escala <b>Servqual</b> : um estudo de caso no restaurante universitário da UFCG	89
10	Avaliação da qualidade geral em serviço: um estudo de caso na cantina de um universidade pública federal utilizando modelo <b>Servqual</b>	102
11	<b>Constructos de qualidade de serviços</b> em uma instituição de ensino em Belo Horizonte	114
12	A <b>qualidade da gestão</b> em uma instituição de ensino superior privado	128
13	Adaptação do instrumento <b>Servqual</b> para mensuração da qualidade em serviços prestados por supermercados	139
14	<b>Indicadores de desempenho</b> na administração pública: um estudo de caso na diretoria de manutenção da UFRN	150
15	Mensuração da qualidade de serviços internos sob a <b>perspectiva dos colaboradores</b> : um estudo de caso em uma instituição de ensino federal	160
16	Análise dos indicadores de qualidade de uma empresa de <b>telefonia fixa</b> localizada no estado da Paraíba	171
17	Gestão da qualidade: percepção do <b>nível de maturidade</b> de uma empresa	183
18	Uso da análise estatística para avaliar o <b>grau de satisfação</b> dos clientes e análise das despesas com a alimentação fora do domicílio dos consumidores: estudo de caso no Natal Shopping	191
19	Utilização de <b>matrizes de desempenho</b> na avaliação do relacionamento franqueador-franqueado: um estudo de caso em uma rede de farmácias	200
20	Avaliação da qualidade em serviços prestados pelas <b>redes sociais</b>	216
	Autores	229

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS DE TELEFONIA MÓVEL BASEANDO-SE EM DOIS MODELOS COGNITIVOS: RISCO PERCEBIDO E CONJUNTO DE CONSIDERAÇÃO

*Denise Luciana Rieg*

*Fernando Cezar Leandro Scramim*

*Deborah Mendonca Bonfim Souza*

*Thyelle Teruya*

*Amilton Braio Ara*

**Resumo:** O presente artigo apresenta a análise do processo de escolha do consumidor de telefonia móvel, baseando-se em dois modelos cognitivos: risco percebido e conjunto de consideração. Apresenta também a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas duas operadoras mais citadas pelos respondentes da pesquisa. Uma amostra de 442 respondentes foi consultada através de um questionário estruturado. Os resultados indicam que a quantidade de marcas a serem consideradas como alternativa de consumo não está associada a qualquer uma das dimensões do risco percebido analisadas. As operadoras de telefonia celular apresentam os maiores riscos percebidos de perdas de tempo. Seus consumidores, na tentativa de reduzir essas perdas, utilizam preferencialmente as estratégias de excluir a marca que em algum momento causou descontentamento, seguida pela estratégia de dar preferência por uma operadora conhecida e de boa reputação. Estas estratégias são as mais utilizadas independentemente do grau de percepção de risco de tempo (baixo, moderado ou alto). Os atributos “qualidade da cobertura”, “qualidade da chamada” e “facilidade de completar ligações”, foram identificados como os mais relevantes na escolha de uma operadora de telefonia móvel. Por fim, ao analisar o desempenho das duas operadoras mais lembradas, a Vivo deteve as maiores médias para esses três atributos mais relevantes na escolha.

**Palavras Chave:** Risco percebido; Conjunto de consideração

## 1. Introdução

A operacionalização da telefonia móvel teve início no Brasil no ano de 1990, no estado do Rio de Janeiro. No primeiro ano havia 667 aparelhos e, no terceiro ano, mais de 30 mil aparelhos (BUENO, 2008). Em março de 2007, esse número já ultrapassava os 100 milhões de usuários (ANATEL, 2007). Hoje este número chega a 280,5 milhões de celulares e 137,9 celulares/100 habitantes. O mês de novembro de 2014 apresentou adições líquidas de 1.119 mil celulares, mais que em novembro de 2013, sendo que o pré-pago apresentou adições líquidas de 382 mil e o pós-pago de 737 mil (TELECO, 2015). O crescimento nos últimos anos é devido principalmente às modificações que houve na parte de investimentos na infraestrutura e à aprovação da portabilidade numérica (MOTA *et al*, 2012).

Essa evolução na telefonia móvel deve-se também aos fabricantes de aparelhos celulares. Antigamente os aparelhos eram utilizados somente para chamadas. Com o avanço da tecnologia, estes ganharam diversas outras utilidades como rádio, câmera, GPS, editores de texto, dentre outros (CARNIEL; SASTRE, 2008).

A parceria dos fabricantes com as operadoras tornaram o mercado mais competitivo, uma vez que as operadoras subsidiam parte do custo de produção dos fabricantes para que os clientes tenham o acesso facilitado na compra dos aparelhos (CARNIEL; SASTRE, 2008).

Neste processo acirrado de competição, para manter os atuais e conquistar novos clientes é fundamental entender o comportamento de compra dos mesmos de modo que as empresas de telefonia móvel possam adequar seu *mix* de serviços e produtos ofertados bem como adequar sua comunicação externa com os consumidores.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar o processo de escolha de alternativas dos consumidores de serviços de telefonia móvel utilizando-se dos modelos cognitivos de conjunto de consideração e de risco percebido. Faz-se também a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas operadoras mais citadas pelos entrevistados em relação aos principais atributos desse tipo de serviço.

Frente ao objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2

apresenta os conceitos de conjunto de consideração e de risco percebido e os principais riscos e suas estratégias de redução consideradas nos trabalhos já publicados sobre o tema; a seção 3 descreve a metodologia utilizada neste trabalho; a seção 4 apresenta os resultados obtidos referentes ao comportamento de compra do consumidor com base nos modelos de risco percebido e do conjunto de consideração; por fim, a seção 5 apresenta conclusões do presente trabalho.

## 2. Referencial Teórico

Como expõe Kotler (1998, p. 161), “a área de comportamento do consumidor estuda como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”.

Para explicar o comportamento do consumidor há vários modelos disponíveis na literatura. Dentre aqueles classificados como cognitivos, que se voltam para a explicação do processo de escolha, dois dos mais conhecidos são: o modelo de Conjunto de Consideração e o de Risco Percebido, como exposto em Mello, Leão e Souza Neto (2005).

O Conjunto de Consideração refere-se às opções, dentro de um conjunto conhecido de marcas (estejam estas marcas na memória - estímulo interno; ou relacionadas em uma lista fornecida ao consumidor- estímulo externo), que são consideradas pelo consumidor no seu processo de compra. Assim, o modelo de Conjunto de Consideração pode ser descrito como sendo a sequência de ações por meio das quais o consumidor, para diminuir de forma expressiva a complexidade do processo de escolha, desenha esse subconjunto de marcas por ele admissíveis (HOWARD; SHETH, 1969).

O conceito de risco percebido, introduzido por Bauer (1960), baseia-se na ideia de que qualquer processo de compra envolve risco, uma vez que o que o futuro não é conhecido pelo consumidor, lhe é incerto, podendo a compra efetuada ter consequências negativas para quem a efetuou (LIAO, LIN; LIU, 2009). O conceito de risco percebido pode ser partilhado em duas dimensões básicas: a incerteza que seria a probabilidade subjetiva de um evento acontecer e as consequências que é o nível de periculosidade no resultado da decisão dos clientes (BAUER, 1960).

Os autores Yildirim e Çengel (2012), baseando-se no exposto por Stone e Gronhaug (1993), apontam os seguintes tipos de riscos percebidos como sendo aqueles mais considerados nos trabalhos expostos na literatura sobre o assunto: 1) risco social, que é aquele associado às opiniões não favoráveis de outras pessoas sobre o produto ou serviço adquirido; 2) risco financeiro, referente à falha de um produto ou serviço que tem como consequência inerente a perda de dinheiro para fazê-lo voltar a funcionar ou para trocá-lo por outro produto ou serviço adequado; 3) risco físico, associado a danos à saúde e à segurança dos consumidores quando os produtos ou serviços adquiridos falham; 4) risco de tempo, associado à possibilidade de uma compra consumir muito tempo ou à perda de tempo para reparar, ajustar ou trocar um produto quando este falha; 5) risco de desempenho, que se refere à probabilidade de uma dada marca ter um produto ou serviço que não funciona direito; e 6) risco psicológico, associado com a não congruência entre o produto ou serviço e a autoimagem ou autoconceito do consumidor. Por sua vez, Mello e Leão (2005) incluem também neste grupo o risco de oportunidade, referente à expectativa do consumidor de que esteja disponível no futuro um produto ou serviço alternativo e melhor ou com um custo mais acessível.

Para diminuir a percepção destes riscos, há várias estratégias utilizadas pelos consumidores no processo de compra. Segundo Mello e Leão (2005), a literatura acerca do tema apontam como sendo as principais: buscar opiniões (informações boca-a-boca) junto a amigos, parentes, colegas ou outras pessoas que possuam algum conhecimento sobre o produto que se almeja adquirir; comprar uma marca bem conhecida e com boa reputação; buscar informações em comerciais de TV e em propagandas impressas; buscar informações em relatórios ao consumidor; ser leal a uma marca; buscar informações de preços; comprar com base em suas experiências passadas; comprar produtos em uma loja de boa reputação; comprar produtos que ofereçam testes/amostras grátis; buscar produtos que ofereçam garantias; e pesquisar em várias lojas.

Finalizando este breve referencial teórico, destaca-se a relação entre risco percebido e tamanho do conjunto de consideração. Há trabalhos como o de Campbell (1969)

Gronhaug (1973-74) Deshpande e Hoyer (1983) que encontraram evidências de que o risco percebido influencia no tamanho do conjunto de consideração (aumentando-o ou diminuindo-o, conforme a classe ou categoria do produto ou serviço). Em contraposição a esses resultados, as conclusões de estudos como os de Ostlund (1973), Reilly e Parkinson (1985) e Brand e Cronin (1997) não encontraram evidências que o risco percebido está correlacionado ao tamanho do conjunto de consideração.

### 3. Método de Pesquisa

Este trabalho é de caráter exploratório e quantitativo, pois classifica e analisa informações que foram traduzidas em números. Para alcançar seus objetivos, fez uso da abordagem de levantamentos amostrais tipo *survey* de corte seccional. O questionário utilizado é composto de perguntas abertas (para o levantamento das características pessoais dos entrevistados - sexo, idade e renda familiar mensal - e para identificação das operadoras de telefonia celular mais lembradas pelos entrevistados - estímulo externo), fechadas e em escalas de intensidade (para as demais informações levantadas) (CAUCHICK MIGUEL; LEE HO, 2010). O teste piloto da aplicação do mesmo foi realizado com 50 pessoas.

A amostra pesquisada (não probabilística por conveniência) (CAUCHICK MIGUEL; LEE HO, 2010) foi constituída por alunos matriculados nos cursos de engenharia de uma universidade localizada na região do ABC, no estado de São Paulo. Os questionários foram aplicados entre junho e agosto de 2013. Foi adotada uma margem de erro de 5% e índice de confiabilidade de 95% (ARA; MUSETTI; SCHNEIDERMAN, 2003), resultando em pelo menos 323 questionários válidos. Para que não ocorressem possíveis erros que pudessem afetar a qualidade do estudo, foram aplicados 442 questionários.

Os questionários foram aplicados juntos durante as aulas e nos intervalos. Os mesmos eram entregues e explicados antes do início do preenchimento, sempre acompanhados de uma das autoras para sanar possíveis dúvidas.

As análises aqui empreendidas são: médias e desvio padrão dos riscos percebidos, classificação dos consumidores em diferentes níveis de percepção de risco, análise de

correlação entre risco percebido e conjunto de consideração, ANOVA, análise das estratégias de mitigação, do conjunto de consideração e dos atributos da qualidade, baseando-se no trabalho de Mello, Leão e Souza Neto (2005) e análise da qualidade dos atributos das duas operadoras mais citadas na pesquisa.

Em relação do perfil dos respondentes, destaca-se que a maioria é homem, com idade entre 17 e 25 anos e renda familiar acima de 8 salários mínimos.

#### 4. Resultados

A Tabela 1 expõe as médias e desvios-padrões dos seis tipos de riscos percebidos que foram analisados nesse estudo.

Ressalta-se que a mensuração do risco percebido foi realizada por meio da média da combinação aditiva das variáveis "probabilidade subjetiva de ocorrência" (1 – muito improvável a 5 – muito provável) e "gravidade da consequência" (1 – insignificantes a 5 – muito sérias).

Tabela 1 - Média e desvio-padrão para cada tipo de risco percebido

	Financeiro	Desempenho	Físico	Psicológico	Social	Tempo
Média	3,08	3,46	2,36	2,89	3,11	3,71
Desvio Padrão	1,13	1,05	1,19	1,19	1,18	1,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Conforme observado na Tabela 1, os riscos mais evidentes no processo de escolha do consumidor do serviço de telefonia celular é o de tempo, seguido pelo de desempenho e social. Como já exposto, o risco de tempo é aquele em que o consumidor tem um gasto de tempo para reparar, trocar ou ajustar um serviço pois o mesmo não teve boa *performance*; o risco de desempenho é aquele em que demonstra a qualidade superior do produto ou serviço adquirido; e, o risco social é aquele que pode trazer opiniões negativas sobre o consumidor, por comprar um serviço desconhecido, por exemplo.

Com o intuito de categorizar os consumidores em diferentes níveis de percepção de risco, estabeleceu-se o seguinte critério: para cada

risco analisado, os entrevistados que apresentaram score da combinação aditiva das variáveis "probabilidade subjetiva de ocorrência" e "gravidade subjetiva da consequência" igual ou inferior a 4 foram inseridos na categoria de baixa percepção de risco; score igual a 5 ou 6, categoria moderada percepção de risco; score igual ou superior a 7, categoria alta percepção de risco.

O Gráfico 1 apresenta o resultado do processo de categorização, onde as barras representam cada tipo de risco e a quantidade dos entrevistados em valor absoluto alocados em cada uma dessas categorias.

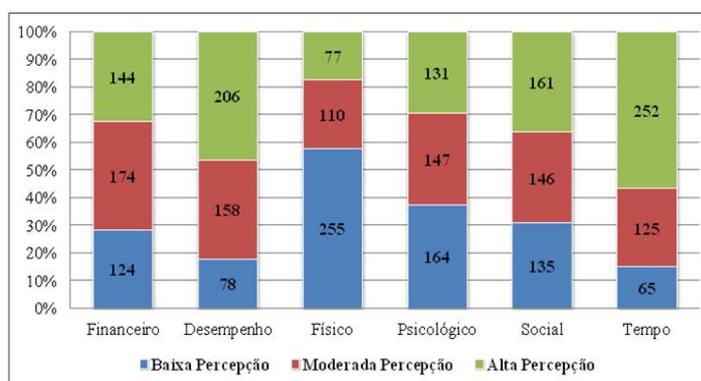


Gráfico 1 - Classificação dos usuários de serviço de telefonia móvel conforme o nível de percepção dos tipos de risco

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Analisando o Gráfico 1 é possível verificar que a categoria “baixa percepção de risco” representa aproximadamente 58% dos respondentes para o risco físico, 37% para o psicológico, 31% para o social, 28% para o financeiro, 18% para o de desempenho e 15% para o de tempo. Já a categoria “moderada percepção de risco” representa aproximadamente 34 % dos respondentes para os riscos de desempenho, psicológico e social, 39% para o riscos financeiro, 28% para o de tempo e 25% para o físico. Por fim, a categoria denominada como “alta percepção

de risco”, representa aproximadamente 33% para os riscos financeiro, psicológico e social, 57% para o de tempo, 47% para o desempenho e 17% para o físico.

Após a classificação dos consumidores conforme o nível de percepção dos tipos de risco, procedeu-se a análise da relação entre o risco percebido e o tamanho do conjunto de consideração. Entretanto, como percebe-se na Tabela 2, nenhum dos riscos estudados parecem influenciar o tamanho do conjunto de consideração (Correlação de Pearson significativa ao nível de 0,05).

Tabela 2 - Correlação entre o tamanho do conjunto de consideração e os diferentes tipos de riscos percebidos

Riscos Percebidos	Correlação	Significância	Correlação	Significância
Financeiro	-0,048	0,315	-0,071	0,139
Desempenho	-0,006	0,898	-0,002	0,962
Físico	-0,044	0,354	-0,042	0,378
Psicológico	0,033	0,495	-0,019	0,684
Social	-0,010	0,835	-0,026	0,579
Tempo	-0,008	0,862	-0,050	0,298

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Frente a isto, a categorização dos entrevistados por meio do risco de tempo foi tomada como base para as análises subsequentes, pois este foi o que produziu maior média entre os respondentes, conforme apresentado na Tabela 1.

A primeira análise realizada após a definição da categorização dos entrevistados por meio do risco de tempo foi a da utilização das estratégias redutoras de risco, conforme dados apresentados na Tabela 3.

Pode-se perceber que, independente do grau de percepção de risco (baixo, moderado ou alto) a estratégia mais utilizada pelos clientes é a de busca por satisfação, ou seja, o cliente exclui a marca que em algum momento causou descontentamento, seguida pela estratégia de dar preferência por uma

operadora conhecida e de boa reputação. Já a terceira estratégia mais utilizada pelos consumidores com alta e moderada percepção de risco é a preferência por garantias e pelos consumidores de baixa percepção é a procura por informações junto a amigos e parentes.

Quando se analisa as estratégias menos utilizadas, percebe-se que há diferenças entre os clientes com distintos graus de percepção de risco. Os clientes que possuem baixa percepção dão menos importância à realização de uma visita prévia ao local. Os clientes de moderada percepção não se preocupam em experimentar previamente o serviço e os de alta percepção não dão preferência pela facilidade de acesso e estacionamento.

Tabela 1 - Utilização das estratégias redutoras de acordo com a percepção do risco de tempo

Estratégias redutoras de risco	Percepção de Risco		
	Baixa	Moderada	Alta
Busca por informações comerciais (em jornais, revistas, folders, etc.)	37%	46%	42%
Busca por satisfação (exclusão da operadora que já causou insatisfação)	62%	64%	61%
Comparação de preços e, na dúvida, escolha do preço na média ou acima	34%	49%	38%
Experimentação prévia do serviço	15%	2%	20%
Preferência pela facilidade de acesso e estacionamento	8%	6%	5%
Preferência pela familiaridade com os serviços	34%	33%	33%
Preferência pela segurança e competência dos profissionais	17%	19%	25%
Preferência por ambiente agradável	9%	15%	11%
Preferência por certificados que atestam a qualidade dos serviços	26%	21%	23%
Preferência por funcionários simpáticos, atenciosos e bem treinados	17%	21%	19%
Preferência por garantias (de troca, estorno, etc.)	45%	50%	49%
Preferência por horários flexíveis	15%	13%	10%
Preferência por operadoras conhecida e de boa reputação	52%	62%	53%
Preferência por serviço de atendimento ao consumidor	23%	26%	27%
Procura por informações junto a amigos ou parentes	51%	46%	46%
Realização de visita prévia ao local	3%	10%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Uma vez analisadas as estratégias redutoras de acordo com a percepção de risco, verificou-se a existência de diferenças na composição do conjunto de consideração em cada categoria de percepção do risco tempo. Há seis operadoras atuando no mercado pesquisado: Tim, Claro, Vivo, Oi, Nextel e Unicef (AEIOU), doravante chamadas de operadoras A, B, C, D, E e F, não nesta mesma ordem.

Como pode ser observado, há uma pequena diferença entre o nível de percepção de risco

e as operadoras lembradas. Em todos os níveis de percepção as operadoras C e A ficaram entre as três mais citadas, a operadora B apareceu nas categorias de baixa e alta percepção de risco, a operadora D na moderada percepção de risco e as demais não ficaram entre as três mais lembradas em nenhuma das categorias.

A Tabela 4 apresenta as operadoras mais lembradas de acordo com a percepção de risco de tempo.

Tabela 4 - Conjunto de consideração (interno) de acordo com a categoria de percepção do risco de tempo

Baixa Percepção	%	Moderada Percepção	%	Alta Percepção%
A	100	C	98	98
B	100	A	97	98
C	98	D	94	97
D	98	B	93	95
E	66	E	70	64
F	0	F	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Determinadas as principais operadoras no conjunto de consideração, passou-se a identificar os principais atributos da qualidade de acordo com o grau de percepção de risco de tempo dos respondentes.

A Tabela 5 apresenta as médias dos atributos que foram pesquisados como sendo os mais relevantes na escolha de um serviço de telefonia móvel (Escala utilizada: 1 (nada importante) a 5 (muito importante)).

Como se pode observar, os atributos “qualidade da cobertura”, “qualidade da chamada” e “facilidade de completar

ligações”, foram os que obtiveram maiores médias em todos os níveis de percepção de risco, ou seja, esses são os atributos mais relevantes na escolha de uma operadora de serviço móvel. Os atributos “preço dos serviços”, “qualidade do serviço de internet” e “qualidade do serviço do SAC” também apresentaram médias altas em todas as categorias de percepção de risco. Os atributos “estrutura física das lojas” e “variedade de planos oferecidos” são os menos relevante para todos os graus de percepção.

Tabela 5 - Percepção de importância dos atributos de acordo com cada categoria de grau de percepção do risco tempo

	Percepção de Importância		
	Baixa	Moderada	Alta
Qualidade da chamada	4,7	4,6	4,7
Variedade de planos oferecidos	4,1	4,2	4,1
Facilidade de completar ligações	4,7	4,5	4,5
Qualidade da cobertura	4,8	4,8	4,7
Preço dos serviços	4,4	4,5	4,4
Qualidade do serviço de internet	4,4	4,2	4,3
Qualidade do atendimento do SAC	4,4	4,3	4,4
Estrutura física das lojas	3,4	3,4	3,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Na última fase da presente pesquisa, foram analisadas a qualidade dos serviços prestados pelas duas operadoras mais citadas (embora as diferenças entre as

percentagens das quatro mais citadas tenham sido muito pequenas), sendo elas, as operadoras C (97,7%) e A (97,5%), conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Percentagem de operadoras mais citadas pelos entrevistados

Operadoras	%
C	97,7%
A	97,5%
B	96,6%
D	95,5%
E	65,8%
F	0,2%

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A Tabela 7 apresenta os critérios de qualidade e as médias das respostas para

ambas operadoras (Escala utilizada: 1 (péssima) a 5 (ótima)).

Tabela 7 - Média da avaliação da qualidade das duas operadoras mais citadas

Atributos	Média da avaliação da qualidade dos atributos	
	A	C
Qualidade da chamada	4,0	3,0
Variedade de planos oferecidos	3,4	3,4
Facilidade de completar ligações	3,8	3,1
Qualidade da cobertura	4,0	2,5
Preços dos serviços	2,9	3,5
Qualidade do serviço de internet	3,3	2,7
Qualidade do atendimento do SAC	2,8	2,6
Estrutura física das lojas	3,6	3,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Como pode ser observado na referida tabela, a operadora A possui as melhores médias nos atributos (embora essas médias não ultrapassem o valor 4,0 (equivalente a bom na escala utilizada)): qualidade da cobertura, qualidade da chamada, facilidade de completar ligações e estrutura física das lojas. Comparando com a percepção de importância dos atributos por categoria, a operadora A detém as maiores médias para os três atributos mais relevantes na escolha e também para um dos menos relevantes (Reveja a Tabela 5).

Já a operadora C possui as melhores médias nos atributos: preço dos serviços (3,47), seguido por estrutura física das lojas (3,46) e, por fim, variedade dos planos oferecidos (3,43). Destaca-se aqui também que essas médias representam avaliações entre regular e bom na escala utilizada e que nenhum desses atributos estão enquadrados nos três principais critérios considerados pelos consumidores como sendo diferenciais na escolha da operadora. Por outro lado, o pior atributo analisado da operadora C é a "qualidade da cobertura", e esse é o principal critério avaliado na escolha do consumidor por um serviço de operadora móvel.

Por fim, destaca-se que a operadora A obteve, quando comparada à operadora C, as melhores médias em cinco dos oito atributos da qualidade analisados. Outro fato que chama a atenção é o critério "estrutura física das lojas" ter obtido, para ambas as operadoras, uma das médias mais altas, embora tenha sido considerado um atributo pouco relevante na escolha do consumidor em todos os graus de percepção do risco de tempo.

## 5. Conclusões

Diante às análises empreendidas para a amostra pesquisada, pode-se concluir que as operadoras de telefonia celular apresentam os maiores riscos percebidos de perdas de tempo. Seus consumidores, na tentativa de reduzir essas perdas, utilizam preferencialmente as estratégias de busca por satisfação, ou seja, excluir a marca que em algum momento causou descontentamento, seguida pela estratégia de dar preferência por uma operadora conhecida e de boa reputação. Estas estratégias são as mais utilizadas independente do grau de percepção de risco de tempo (baixo, moderado ou alto).

Em relação ao conjunto de consideração (estímulo interno), constatou-se uma diferença não significativa entre o nível de percepção de risco e as operadoras lembradas. Em todos os níveis de percepção as operadoras C e A ficaram entre as três mais citadas, a operadora B apareceu nas categorias de baixa e alta percepção de risco, a operadora D na moderada percepção de risco e as demais não ficaram entre as três mais lembradas em nenhuma das categorias. Destaca-se também que não se constatou associação de qualquer tipo de risco analisado e o tamanho do conjunto de consideração.

Em relação aos atributos da qualidade priorizados pelos clientes, "qualidade da cobertura", "qualidade da chamada" e "facilidade de completar ligações", foram os que obtiveram maiores médias em todos os níveis de percepção de risco. Portanto, esses são os atributos identificados como os mais relevantes na escolha de uma operadora de

telefonia móvel. Por fim, analisou-se o desempenho das duas operadoras mais lembradas e a operadora A deteve as maiores

médias para esses três atributos mais relevantes na escolha.

## Referências Bibliográficas

- [1] ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações, 2007. Disponível em: <[www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)> Acessado em: 23 de Abril de 2011.
- [2] ARA, A. B.; MUSETTI, A. V. e SCHNEIDERMAN, B. Introdução à Estatística. Editora Blucher, São Paulo, 1ª Edição, 2003.
- [3] BAUER, R. Consumer behavior as risk-taking. Proceedings of the 43rd.Conference of The American Marketing Association, p.389-398, 1960.
- [4] BRAND, R.; CRONIN, J. Consumer specific determinants of the size of retail choice sets: an empirical comparison of physical good and service providers. *The Journal of Services Marketing*, v. 11, n. 1, 1997.
- [5] BUENO, R. M. R. Portabilidade Numérica: Oportunidade ou Ameaça?. 2008. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- [6] CAMPBELL, B. M. The Existence of Evoked Set and Determinants of It's Magnitude in Brand Choice Behavior.1969. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York, 1969.
- [7] CARNIEL, M. e SASTRE, S. Comportamento do Consumidor de Telefonia Móvel Pré-Pago. *Revista de Negócios*, Porto Alegre, RS, n. 5, p. 1-31, mar. 2008.
- [8] CAUCHICK MIGUEL, P. A. C. e LEE HO, L. Levantamento tipo *survey*. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; LEE HO, L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A. e PUREZA, V. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [9] DESHPAND, R.; HOYER, W. Consumer decision making: strategies, cognitive effort, and perceived risk. *Proceedings of AMA Educator's Conference*. Chicago, p. 88-91, 1983.
- [10] HOWARD, J.; SHETH, J. The theory of buyer behavior. New York: Wiley, 1969.
- [11] KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [12] MARQUES, R.; KOVACS, M.; SOUZA, A. e VASCONCELOS, A. K. Risco percebido e motivação na prática de atividades de aventura: uma análise sobre o turismo subaquático. In: VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. De 2 a 4 de dezembro de 2011.
- [13] MELLO, S.C.B.; VIEIRA, R. S. G.; FÔNSECA, F. R. B.; SOUZA NETO, A. F.; GOUVEIA, T. B.; e CORDEIRO, A. T. Diferentes tipos de serviços implicam em Diferenciadas estratégias redutoras de risco Percebido: um estudo em academias de ginástica, Fast-foods e laboratórios de análises clínicas. In: XXII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, PR, Brasil, 23 a 25 de outubro de 2002.
- [14] MOTA, M. O.; NOGUEIRA, C. A. G.; ALMEIDA, F. C.; LIMA, P. G. N. e MOURA, H. J. Uma análise dos serviços de telefonia móvel no Brasil: uma proposta de modelo empírico. *Revista Eletrônica de Administração*, v.73, n.3, p.747 -778, Set./Dez.2012.
- [15] OSTLUND, L. E. Evoked Set Size: Some Empirical Results Combined Proceedings, editor Thomas V. Greer, Chicago: American Marketing Association, p. 226-230, 1973.
- [16] REILLY, M., PARKINSON, T. Individual and product correlates of evoked set size for consumer package goods. *Advances in Consumer Research*, v. 12, p. 492-497, 1985.
- [17] STONE, R. N. e GRONHAUG, K. Perceived risk: further considerations for the marketing discipline. *European Journal of Marketing*, 27(3), p.39-50, 1993.
- [18] TELECO. Disponível em: <[www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)> Acessado em: 24 Abril de 2013.
- [19] TUDO CELULAR. Disponível em: <[www.tudocelular.com](http://www.tudocelular.com)> Acessado em: 26 Abril de 2013.
- [20] YILDIRIM, F. e ÇENGEL, Ö. The Perceived Risk And Value Based Model Of Online Retailing. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*. Fall/Güz Vol./Cilt:3, Num./Sayı: 9, 2012.

# CAPÍTULO 2

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SERVQUAL EM UM SUPERMERCADO EM SÃO LUÍS-MA

*Laianne Gomes Simas*

*Eunice Paraguassu Moura*

*Edson Diniz Ferreira Filho*

*Rita de Cassia Carvalho Mattos Rafael*

*Alisson Castro Barreto*

**Resumo:** A importância crescente da qualidade em serviços exige que as organizações disputem espaço no mercado, sendo a satisfação do cliente o principal fator de vantagem competitiva entre as mesmas. Gerenciar a relação que ocorre entre clientes e prestadores de serviços é uma tarefa desafiadora, pois clientes exigentes pedem atendimento dedicado e personalizado por colaboradores preparados. Seguindo essas ideias, o presente artigo objetiva identificar a percepção dos clientes em relação às cinco dimensões da qualidade dos serviços prestados por um supermercado, utilizando a ferramenta SERVQUAL em sua forma original. Diante disso, realizou-se uma pesquisa descritiva e um estudo de caso capazes de permitir que a temática investigada fosse conduzida de forma clara e objetiva. Também foi aplicado um questionário com vinte e duas afirmações fechadas e distribuídas nas cinco dimensões da qualidade: Elementos Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia. A confiabilidade da ferramenta SERVQUAL foi medida através do coeficiente alfa de Cronbach, que considera como satisfatório o questionário que apresenta valor de  $\alpha$  superior a 0,60. Com a análise das dimensões, constatou-se a necessidade do supermercado em investir mais na qualidade de seus serviços. Além disso, concluiu-se que 74% foi o valor máximo alcançado em todas as dimensões para a escala utilizada na pesquisa, esse fato pode ter sido causado pela falta de adaptação de alguns itens do questionário.

**Palavras Chave:** Qualidade em serviços. Satisfação de clientes. Ferramenta SERVQUAL

## 1. Introdução

A importância crescente da qualidade em serviços exige que as organizações disputem espaço no mercado. Diante da concorrência, que oferece os mesmos serviços, a satisfação do cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre elas. Portanto, a decisão de escolha de um determinado prestador de serviços em detrimento de outro depende da percepção do cliente sobre o serviço oferecido diante do esperado.

Gerenciar a relação que ocorre entre clientes e prestadores de serviços, visando à criação de uma experiência satisfatória, é uma tarefa desafiadora, pois clientes exigentes pedem atendimento de forma cada vez mais dedicada e personalizada por colaboradores preparados. Nesse sentido, apresenta-se como problema da pesquisa a pergunta: Qual a percepção dos clientes de um supermercado em relação ao desempenho do serviço prestado?

Ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços a respeito da necessidade de se empreender a mensuração da qualidade nos serviços prestados, buscando aprimorar suas definições e desenvolver métodos de medição. Nesse contexto, surgiu a ferramenta SERVQUAL, atribuída a Parasuraman, Zeithaml e Berry, que tem como objetivo mensurar a qualidade dos serviços com base nas cinco dimensões da qualidade (elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia).

O trabalho primou em avaliar a qualidade dos serviços prestados por um supermercado, levando em consideração conhecimentos referentes ao grau de satisfação dos clientes como um diferencial para obter vantagem competitiva no mercado, visto que o sucesso desta organização dependerá da velocidade em que são efetuadas as mudanças, pois um cliente bem atendido pode retornar e trazer novos clientes.

Este artigo está estruturado de modo a tratar sequencialmente sobre: qualidade em serviços; a ferramenta SERVQUAL; validade e confiabilidade de um questionário. Posteriormente, será descrito o estudo de caso, abordando a metodologia utilizada, os resultados e a discussão referentes à análise dos dados do supermercado tomado como objeto da pesquisa, e por fim, a conclusão sobre a temática abordada.

## 2. Qualidade em serviços

De início, o termo “qualidade” se associava, exclusivamente, a bens manufaturados, entretanto, após o avanço do setor de serviços, surgiram obras técnicas enfocando as metodologias de gerenciamento da qualidade nesse setor, logo a qualidade em serviços deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser uma das formas de sobrevivência das organizações (BRANDÃO; LIRA; GONÇALVES, 2004).

Compreender a realidade na qual as organizações estão inseridas é essencial para utilizar o conceito de qualidade em serviços em toda a sua capacidade (RIGHI, 2009). Não existe um conceito aceito universalmente, entretanto, a maioria deles expressa a relação direta entre a qualidade e a satisfação do cliente.

Conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), a qualidade em serviços pode ser definida como a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções do serviço prestado. Para os autores, apenas os clientes podem julgar qualidade, pois todos os outros julgamentos são essencialmente irrelevantes.

Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação (LAS CASAS, 2004).

Para Lobos (1993, p.38): “Qualidade em serviços é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”. Para Ganesi e Corrêa (1996), é o grau em que as expectativas do cliente são atendidas ou excedidas pela percepção do serviço prestado.

Ainda nessa linha de raciocínio, Brandão, Lira e Gonçalves (2004) concordam que há um consenso entre os autores no que se refere à necessidade de se manter uma relação próxima do cliente. A satisfação das expectativas do consumidor e o conhecimento de suas percepções, com relação à qualidade dos serviços fornecidos pela organização, devem ser monitorados a fim de favorecer o alcance da excelência no setor de serviço.

Para um melhor entendimento da qualidade em serviços, é necessário o reconhecimento das suas principais características. Segundo Las Casas (2004), os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. A característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos. A inseparabilidade refere-se ao fato de não se poder produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço. A simultaneidade dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, sendo considerado principal fator de qualquer esforço mercadológico.

Constatou-se, ao longo das definições descritas, que atingir a satisfação do cliente é um aspecto fundamental dentro da qualidade em serviços. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) confirmam que as empresas se saem melhor quando evitam a ocorrência de problemas em seus serviços e, mesmo quando os problemas ocorrem, devem ser solucionados de maneira que satisfaçam os clientes, podendo assim melhorar significativamente a taxa de retenção dos mesmos.

### 3. A ferramenta SERVQUAL

Visando estabelecer medidas para a avaliação da qualidade em serviços, surgiu a ferramenta SERVQUAL, atribuída a Parasuraman, Zeithaml e Berry. O objetivo dela é identificar medidas de avaliação que levem em consideração as lacunas (*gaps*) entre as expectativas dos usuários e a percepção do que realmente é oferecido. Os autores consideraram esses *gaps* como grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços (BRITO; VERGUEIRO, 2009).

Conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), a ferramenta SERVQUAL está baseada em uma lista de cinco dimensões:

- Elementos Tangíveis: aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- Confiabilidade: capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e correta;
- Responsividade: disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço sem demora;

- Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Empatia: atenção cuidadosa e individualizada que a empresa proporciona aos clientes.

Segundo Bandeira (1998), a ferramenta SERVQUAL é composta de 22 afirmações, em que os respondentes avaliam as expectativas e percepções dos serviços prestados através de uma escala *Likert* de 7 pontos, variando de “Discordo Totalmente” (1) a “Concordo Totalmente” (7).

Os clientes apresentam uma ou mais expectativas a cada dimensão da qualidade em relação a um determinado serviço e comparam o serviço percebido com as suas expectativas durante e após a execução do serviço, formando um conceito único denominado qualidade perceptível do serviço (RIGHI, 2009).

Na visão de Bandeira *et al.* (1998), o modelo SERVQUAL também pode ser usado para avaliar apenas a percepção da qualidade e não só a diferença entre percepção e expectativa, já que para o autor, analisar a percepção do cliente sem levar em conta suas expectativas, talvez seja mais relevante, uma vez que os respondentes atribuem notas quase sempre bem elevadas em relação às suas expectativas, criando um viés que torna essa medida quase inútil.

A ferramenta SERVQUAL representou um marco na literatura da área de qualidade em serviços. Diversas pesquisas ajudaram a amadurecer as produções científicas posteriores à referida ferramenta. A capacidade de adaptação e ampliação da ferramenta para a realidade da organização que a utilizará é uma vantagem evidenciada pelos próprios autores (RIGHI, 2009).

### 4. Validade e confiabilidade de um questionário

Um questionário devidamente bem elaborado deve levar em consideração dois aspectos fundamentais: validade e confiabilidade. Conforme Hora, Monteiro e Arica (2010), a validade está relacionada à verificação de que um instrumento realmente mede aquilo que se propõe a medir e a confiabilidade corresponde ao grau em que as medições estão isentas de erros aleatórios. Corroborando para tal temática, Richardson

(2012) afirma que se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos.

Não há um formalismo matemático para determinar se uma escala é válida ou não. Por esse motivo, muitos pesquisadores avaliam a validade da escala pelo nível de confiabilidade desta (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Este artigo se propõe a estabelecer uma análise de confiabilidade através da medição da qualidade em serviços por meio das avaliações de percepção, utilizando o coeficiente alfa de Cronbach como um procedimento estatístico para avaliar um questionário de qualidade.

Apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (como é cientificamente conhecido) é uma das estimativas mais eficientes para avaliar a confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010), o alfa mede a correlação entre as respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas, tratando-se de uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S^2_i}{S^2_t} \right)$$

- $k$  corresponde ao número de itens do questionário;
- $S^2_i$  corresponde à variância de cada item;
- $S^2_t$  corresponde à variância total do questionário determinada como a soma de todas as variâncias.

Conforme Hora, Monteiro e Arica (2010), o valor do coeficiente de alfa de Cronbach varia entre 0 e 1. Freitas & Rodrigues (2005)

recomendam a classificação da confiabilidade de um dado questionário a partir dos limites apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$< 0,30 \alpha \leq 0,60$	$< 0,60 \alpha \leq 0,75$	$< 0,75 \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

A partir dos valores da tabela anterior, é possível julgar como satisfatórios os questionários que apresentem valor de  $\alpha > 0,60$ . Contudo, valores superiores de alfa poderão indicar graus de confiabilidade ainda melhores e a decisão a respeito do valor mínimo de confiabilidade de um questionário fica a critério do pesquisador (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

## 5. Estudo de caso

Para a elaboração do artigo, foram consultadas, primeiramente, literaturas relativas ao assunto em estudo, tendo por base os materiais publicados em livros e

artigos científicos. Foi também realizada pesquisa descritiva e estudo de caso, partindo da aplicação de um questionário com perguntas fechadas baseadas no modelo SERVQUAL, composto por 22 afirmações distribuídas nas cinco dimensões da qualidade em serviços (elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) e sua referida observação.

Os questionários foram aplicados em um supermercado situado na cidade de São Luís - MA, durante os dias 6 e 7 do mês de outubro do ano de 2015. Foram convidados a participar do processo um quantitativo de 86 pessoas abordadas de maneira aleatória.

Para o cálculo do tamanho da amostra de 86 respondentes, utilizou-se inicialmente uma amostra piloto composta de 31 respondentes com a finalidade de determinar a proporção de clientes que concordavam totalmente com as afirmações do questionário, e em seguida, calcular com base nessa proporção a amostra final de participantes e questionários a serem aplicados.

Com o propósito de envolver todas as vinte e duas afirmações e, por consequência, as cinco dimensões da qualidade no cálculo da amostra final, utilizou-se da amostra piloto a média das proporções relativas a “concordo totalmente”. Essa média avaliada em 3,7% foi usada como proporção  $p$  para o cálculo do tamanho final. Recorrendo a referência estatística, utilizou-se a seguinte expressão para o cálculo do tamanho de amostra em populações infinitas:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

- $n$  representa o tamanho final da amostra;
- $z$  corresponde à confiança desejada de 95% para a estimação da real proporção média de pessoas que concordam totalmente com as afirmações, ( $Z= 1,96$ );
- $e$  corresponde ao erro máximo adotado (0,04) 4% na estimação de interesse.

A ferramenta SERVQUAL, em sua forma original, utiliza o “*gap*” para medir a diferença entre a percepção e a expectativa dos serviços prestados. Considerando a limitação de tempo e a necessidade da aplicação dos questionários in loco, resolveu-se investigar apenas as percepções dos clientes, pois, como já referenciado por Bandeira (1998), a expectativa não se faz necessariamente relevante, uma vez que os respondentes atribuem notas quase sempre bem elevadas, inutilizando seu uso.

Para a elaboração do questionário, apuração, tabulação, cálculos e análise dos dados, foram utilizados os programas estatísticos *Sphinx* versão 5.1 e Análise de Dados da *Microsoft (Excel)*. Como forma de estimar a confiabilidade do questionário aplicado, utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach

através da análise do perfil das respostas dos clientes.

### 5.1. Resultados e discussão

Os resultados obtidos foram analisados sob dois aspectos. O primeiro corresponde às frequências percentuais obtidas e o segundo refere-se às médias dos itens de cada dimensão. Os dois aspectos são verificados através do uso de uma escala *Likert*, na qual o menor valor equivale a (1) “Discordo Totalmente” e o maior valor, a (7) “Concordo Totalmente”.

As tabelas 2 e 3 estão relacionadas à percepção dos clientes sobre os aspectos determinantes da qualidade do serviço ofertado pelo supermercado, conforme as 22 variáveis da tabela SERVQUAL.

Tabela 2 - Distribuição porcentual dos clientes pesquisados segundo a escala *Likert*, média e desvio padrão na escala de 1 a 7 pontos por dimensão e variável e coeficiente de Cronbach.

Nome da variável	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcial.	Não Sei	Concordo Parcial.	Concordo	Concordo Total.	Média dos Itens (1 a 7)	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Elementos tangíveis $\alpha = 0,64$									
1. Equipamentos modernos	4,7	4,7	8,1	2,3	40,7	38,4	1,2	4,9	1,4
2. Instalações físicas	4,7	4,7	10,5	1,2	32,6	41,9	4,7	5,0	1,5
3. Aparência dos funcionários	3,5	5,8	12,8	0,0	41,9	33,7	2,3	4,8	1,4
4. Materiais de comunicação	7,0	14,0	7,0	2,3	24,4	40,7	4,7	4,6	1,8
Confiabilidade $\alpha = 0,71$									
5. Cumprimento dos prazos	2,3	3,5	4,7	38,4	18,6	31,4	1,2	4,7	1,2
6. Problemas resolvidos	10,5	9,3	9,3	10,5	23,3	32,6	4,7	4,4	1,8
7. Serviço correto	1,2	11,6	11,6	10,5	39,5	23,3	2,3	4,6	1,4
8. Prazo prometido	1,2	5,8	12,8	9,3	41,9	29,1	0,0	4,7	1,2
9. Cadastro livre de erros	7,0	7,0	10,5	41,9	18,6	11,6	3,5	4,1	1,4
Responsividade $\alpha = 0,80$									
10. Exatidão de informações	7,0	18,6	10,5	10,5	19,8	29,1	4,7	4,2	1,8
11. Atender prontamente	7,0	18,6	9,3	0,0	31,4	27,9	5,8	4,4	1,8
12. Disposição para ajudar	3,5	14,0	12,8	1,2	33,7	30,2	4,7	4,6	1,6
13. Atender solicitações	5,8	22,1	18,6	3,5	26,7	20,9	2,3	3,9	1,7
Segurança $\alpha = 0,72$									
14. Confiança	2,3	10,5	9,3	0,0	36,0	39,5	2,3	4,9	1,5
15. Seguros	2,3	7,0	4,7	0,0	29,1	52,3	4,7	5,2	1,4
16. Cortês	5,8	8,1	11,6	0,0	45,3	24,4	4,7	4,6	1,6
17. Conhecimento	4,7	9,3	12,8	4,7	46,5	19,8	2,3	4,5	1,5
Empatia $\alpha = 0,74$									
18. Atenção individualizada	14,0	38,4	9,3	4,7	20,9	10,5	2,3	3,2	1,8
19. Conveniência	9,3	14,0	2,3	5,8	8,1	41,9	18,6	4,9	2,0
20. Personalizado	15,1	38,4	8,1	7,0	12,8	17,4	1,2	3,2	1,8
21. Interesse no cliente	4,7	11,6	19,8	8,1	30,2	23,3	2,3	4,3	1,6
22. Necessidades específicas	5,8	17,4	18,6	11,6	26,7	18,6	1,2	4,0	1,6

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Distribuição percentual dos clientes pesquisados que “concordam” e “concordam totalmente” por dimensão e variável.

Nome da variável	Concordo	Concordo Totalmente	Total (6+7)
	6	7	
Percentuais			
<b>Elementos Tangíveis</b>			
1. Equipamentos modernos	38,4	1,2	39,6
2. Instalações físicas	41,9	4,7	46,6
3. Aparência dos funcionários	33,7	2,3	36,0
4. Materiais de comunicação	40,7	4,7	45,4
<b>Confiabilidade</b>			
5. Cumprimento dos prazos	31,4	1,2	32,6
6. Problemas resolvidos	32,6	4,7	37,3
7. Serviço correto	23,3	2,3	25,6
8. Prazo prometido	29,1	0,0	29,1
9. Cadastro livre de erros	11,6	3,5	15,1
<b>Responsividade</b>			
10. Exatidão de informações	29,1	4,7	33,8
11. Atender prontamente	27,9	5,8	33,7
12. Disposição para ajudar	30,2	4,7	34,9
13. Atender solicitações	20,9	2,3	23,2
<b>Segurança</b>			
14. Confiança	39,5	2,3	41,8
15. Seguros	52,3	4,7	57,0
16. Cortês	24,4	4,7	29,1
17. Conhecimento	19,8	2,3	22,1
<b>Empatia</b>			
18. Atenção individualizada	10,5	2,3	12,8
19. Conveniência	41,9	18,6	60,5
20. Personalizado	17,4	1,2	18,6
21. Interesse no cliente	23,3	2,3	25,6
22. Necessidades específicas	18,6	1,2	19,8
<b>Média</b>	<b>29,0</b>	<b>3,7</b>	<b>32,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura etária da amostra pesquisada foi dividida em três faixas: os jovens (até 19 anos), os adultos (dos 20 até os 59 anos) e os idosos (a partir dos 60 anos). Do público pesquisado: 4,6% são jovens, 94,2% são adultos e 1,2% são idosos. A pesquisa diagnosticou o seguinte perfil dos respondentes: 64% eram do sexo feminino e 36%, do sexo masculino. O nível de instrução apresentou: 1,2 % dos respondentes com ensino fundamental, 25,6% ensino médio, 39,5% superior incompleto e 33,7% superior completo.

Inicialmente, observa-se que a proporção da média das variáveis em “concordo totalmente”

está em torno de 3,71% (Tabela 3), demonstrando o grau de insatisfação dos clientes com os aspectos considerados. Entretanto, ao se analisar o total de clientes que “concordam” e “concordam totalmente”, a média fica em torno de 32,74% de aceitação. Isso significa que uma parte razoável de clientes (um terço) está de acordo com os serviços prestados pelo supermercado segundo a ferramenta SERVQUAL. As análises seguintes ratificam com essa afirmação.

As quatro primeiras variáveis da tabela 2 se referem à dimensão da qualidade “elementos tangíveis”. Conforme a escala de mensuração

utilizada, apenas 1,20% a 4,70% dos respondentes concordam totalmente com as afirmações descritas, mostrando nitidamente que os clientes não estão completamente satisfeitos com tais serviços, deixando claro que equipamentos modernos, instalações físicas, aparência dos funcionários e materiais de comunicação são importantes e observados pelos clientes. Entretanto, observando-se as frequências de “concordo” e “concordo totalmente” (tabela 3), verifica-se um percentual entre 36,0% a 46,6% que indicam haver um número razoável de clientes em conformidade com aquelas características observadas.

Considerando os valores associados à escala *likert*, a média dos itens da mesma dimensão em todas as opções de resposta, varia entre 4,6 a 5,0 pontos, atingindo 71% da escala máxima (7), vindo ao encontro da análise anteriormente descrita. Com referência a confiabilidade do questionário, essa dimensão revelou um  $\alpha = 0,64$ , considerada na classificação de Freitas e Rodrigues (2005) como moderada.

Da quinta a nona variável, foram considerados aspectos relacionados à dimensão “confiabilidade” na qual se observa através da tabela 2 que a porcentagem dos respondentes que concordam totalmente varia de nenhum cliente a 4,70%, demonstrando um baixo índice de satisfação, merecendo atenção maior do supermercado, ou seja, cumprimento dos prazos, solução de problemas, serviços corretos e existência de cadastros livres de erros são importantes para os clientes e não estão sendo bem ofertados.

A tabela 3 apresenta nessa dimensão a frequência total de “concordo” e “concordo totalmente” variando entre 15,10% a 37,30%, destacando-se nessa dimensão a variável 9 “cadastro livre de erros” apresentando frequência muito baixa e evidenciando talvez a não compreensão do item pela maioria dos respondentes. A média dos itens dessa dimensão varia de 4,1 a 4,7 pontos, alcançando 67% da escala máxima. Já o coeficiente revelou um  $\alpha = 0,71$ , considerado moderado.

A terceira dimensão é a “responsividade”, muito ligada ao atendimento, representada da décima a décima terceira questão, mostra na tabela 2 uma variação de 2,30% a 5,80% de respondentes que concordam totalmente. Mesmo evidenciando uma melhora no índice de satisfação em relação à dimensão anterior,

esses percentuais ainda se mostram muito fracos para a finalidade a que se destina essa dimensão. A tabela 3 demonstra uma frequência de concordância de apenas 23,20% a 34,90%, considerada a menor faixa de concordância entre todas as dimensões.

Em relação às médias, os itens variam de 3,9 a 4,6 pontos, indicando 66% da escala máxima. A variável 13, “atender solicitações”, chama atenção ao apresentar a menor média dos quatro itens dessa dimensão, demonstrando que os clientes estão ainda menos satisfeitos com essa variável. A responsividade indicou um  $\alpha = 0,80$  classificado por Freitas e Rodrigues (2005) como de alta confiabilidade, mostrando grande coerência entre as respostas dessa dimensão.

A dimensão segurança é retratada entre a décima quarta e a décima sétima variável. A tabela 2 indica frequência de 2,30% a 4,70% dos clientes que concordam totalmente com as afirmações referenciadas. Chama atenção o baixo percentual de clientes quando as afirmações se referem à confiança no comportamento dos funcionários ou em seu conhecimento em responder perguntas. Tais situações devem ser alvo de preocupação por parte da administração do supermercado, visto que o despreparo dos funcionários irrita o cliente, afetando a credibilidade da organização.

A tabela 3 revela concordância bastante razoável nessa dimensão, variando de 22,10% a 57,00% dos clientes. A variável 15, “seguros”, se destaca ao apresentar o maior percentual nessa faixa, demonstrando que parte significativa da clientela se sente segura em sua transação com o supermercado. A média na escala nesta dimensão varia entre 4,5 e 5,2 pontos, alcançando 74% do valor máximo. O coeficiente de confiabilidade revelou  $\alpha = 0,72$ , considerado moderado.

A última dimensão, “empatia”, representada da décima oitava a vigésima segunda questão, obteve uma frequência de 1,20% a 18,60% dos respondentes que concordam totalmente (tabela 2). A tabela 3 apresenta concordância variando entre 12,80% a 60,50%. Já as médias dos itens variam de 3,2 a 4,9 pontos, atingindo 70% da escala máxima. Essa dimensão indicou um  $\alpha = 0,74$ , considerado moderado.

Ainda na empatia, a variável 19 “conveniência”, destacou-se por revelar uma

frequência bem satisfatória quando comparada aos outros itens da mesma dimensão, indicando que a maioria dos clientes julga ser conveniente o horário de funcionamento do supermercado. Entretanto, revelou-se baixo índice de satisfação para o restante dos itens, demonstrando ao supermercado a importância de ter o cliente como seu principal interesse, buscando assim conhecer e possibilitar atenção individualizada, serviço personalizado e necessidades específicas.

## 6. Conclusão

As constantes mudanças do atual cenário competitivo exigem que as organizações busquem conhecer as necessidades e desejos de seus clientes através da mensuração do nível de satisfação, conquistando assim seu diferencial no mercado e mantendo seus clientes fidelizados. Nesse contexto, o artigo objetivou identificar a percepção dos clientes em relação às cinco dimensões da qualidade dos serviços prestados pelo supermercado, utilizando a ferramenta SERVQUAL em sua forma original. Em seguida, foram apresentadas as respostas ao objetivo pretendido, analisado através de cada dimensão da qualidade.

O primeiro objetivo era identificar a percepção dos clientes quanto à aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação (dimensão elementos tangíveis). Constatou-se nessa dimensão um nível de satisfação razoável, apontando que o supermercado deve considerar investir mais nesses itens, pois uma imagem organizacional adequada contribui para retenção de novos clientes.

O segundo objetivo tinha como finalidade verificar a percepção dos clientes quanto à capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável, no prazo estabelecido e com precisão (dimensão confiabilidade). Essa dimensão demonstrou um baixo índice de satisfação nos referidos itens e também evidenciou que talvez a maioria dos respondentes não compreendesse a variável “cadastro livre de erros” em sua essência. Isso mostra a importância do supermercado em avaliar constantemente o grau de confiança transmitido a seus clientes e buscar meios de melhorar a percepção.

O terceiro objetivo foi avaliar a disposição dos funcionários em ajudar os clientes e prestar o serviço sem demora (dimensão responsividade). O índice de satisfação desta dimensão se mostrou maior que o da anterior, porém mostrou-se fraco para a finalidade a que se destinou. No que se refere ao atendimento das solicitações dos clientes, obteve-se nesse item o menor índice de satisfação da dimensão, revelando ser indispensável que o supermercado mantenha seus colaboradores capacitados e confiantes, pois clientes bem atendidos disseminam sua satisfação e atraem mais clientes.

O quarto objetivo era analisar a percepção dos clientes quanto ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança (dimensão segurança). Com relação à confiança no comportamento dos funcionários e ao conhecimento dos mesmos em responder perguntas, revelou-se baixa satisfação, demonstrando que se faz essencial ao supermercado transmitir o mínimo de segurança a seus clientes. Por outro lado, uma parte significativa dos clientes sente segurança ao realizar transação com o supermercado, fato justificado pelos clientes que procuram os serviços da empresa.

O último objetivo era apresentar a percepção dos clientes quanto à atenção cuidadosa e ao atendimento personalizado (dimensão empatia). Evidenciou-se grau de satisfação elevado no que se refere ao horário de funcionamento do supermercado. Em contrapartida, ao considerar se os funcionários oferecem aos clientes atenção individualizada, serviço personalizado e compreensão de suas necessidades específicas, obteve-se um baixo nível de satisfação, indicando a necessidade do supermercado em conhecer a preferência do seu cliente e mantê-lo como seu principal interesse.

Além disso, concluiu-se que 74% foi o valor máximo alcançado em todas as dimensões para a escala utilizada na pesquisa, esse fato pode ter sido causado pela falta de adaptação de alguns itens do questionário. Nesse contexto, se faz importante confirmar a necessidade de realizar as adaptações no questionário conforme sugerido pela ferramenta SERVQUAL, melhorando assim o entendimento dos itens do questionário e alcançando maiores valores para a escala utilizada.

## Referências

- [1] BANDEIRA, *et al.* Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ols-08.pdf>> Acesso em 05 Set. 2015.
- [2] BRANDÃO, A. J. ; LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. *Revista Qualit@s*, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/37/29>> Acesso em 11 Set. 2015.
- [3] BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W. C. S. A aplicação do modelo SERVQUAL para percepção da qualidade da biblioteca acadêmica. *Especialização em gestão empresarial – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2009.* Disponível em <[http://www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final\\_006.pdf](http://www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final_006.pdf)> Acesso em 11 Set. 2015.
- [4] FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. Avaliação da Confiabilidade de Questionários: uma Análise Utilizando o Coeficiente de Alpha de Cronbach. XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de novembro de 2005. Disponível em <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Freitas\\_ALP\\_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf)> Acesso em 09 Out. 2015.
- [5] GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.* São Paulo: Atlas, 1996.
- [6] HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente de alpha de cronbach. *Revista Produto & Produção*, vol. 11, n. 2, jun. 2010. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/download/9321/8252>> Acesso em 12 Set. 2015.
- [7] LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos.* 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [8] LEVINE, M. D. *et al.* *Estatística: Teoria e Aplicações.* 5ª ed. São Paulo: LTC, 2008.
- [9] LOBOS, J. *Encantando o cliente: externo e interno.* 7ª ed. São Paulo. 1993.
- [10] RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.* 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- [11] RIGHI, A. W. *Avaliação da qualidade em serviços públicos de saúde: o caso da estratégia saúde da família.* Tese de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Maria, 2009. Disponível em <[http://cascavel.ufsm.br/tede/tde\\_arquivos/12/TDE-2009-08\\_03T130631Z-2165/Publico/RIGHI,%20ANGELA%20WEBER.pdf](http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2009-08_03T130631Z-2165/Publico/RIGHI,%20ANGELA%20WEBER.pdf)> Acesso em 31 Ago. 2015.
- [12] URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing.* São Paulo: Atlas, 2010.
- [13] ZEITHAML, V. E.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; *A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes.* São Paulo: Saraiva, 2014.

# CAPÍTULO 3

## A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA NO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

*Luciano Zamberlan*

*Tarcisio Unfer*

*Ariosto Sparemberger*

*Gabriela Cappellari*

**Resumo:** Os serviços agregam valor na produção de riqueza, se tornando ferramentas de produção indispensáveis em vários setores, dessa forma este estudo foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a qualidade em serviços na área de tecnologia da informação na percepção das empresas da Fronteira Noroeste do RS. O estudo utilizou-se inicialmente da pesquisa qualitativa por meio da aplicação da escala SERVQUAL modificada, direcionada a uma amostra não probabilística por julgamento. Em seguida, com intuito de aprofundar a qualidade do serviço realizado, foi aplicada aos gerentes das empresas atendidas pela prestadora de serviço uma pesquisa quantitativa direcionada a uma amostra não-probabilística por conveniência, composta por 57 respondentes, a qual se utilizou de assertivas. Para a análise da pesquisa, foram consideradas as cinco dimensões da qualidade dos serviços prestados como: confiabilidade, empatia, segurança, aspectos tangíveis e presteza. Dessa forma, a análise dos dados, através da realização de tabelas comparativas, propiciou estabelecer parâmetros na mensuração do grau de qualidade dos serviços realizados nas empresas atendidas por uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação. Os resultados obtidos nesse estudo demonstram que o nível de qualidade dos serviços avaliados pelas organizações atendidas por ela diferencia-se nas cinco dimensões estudadas, apresentando uma avaliação positiva. Assim, as dimensões que demonstraram maior nível de qualidade nos serviços prestados pela área de TI foram a confiabilidade e a empatia, pois estabeleceram um resultado mais próximo entre as expectativas e as percepções.

**Palavras Chave:** Qualidade de serviços; Servqual

## 1. Introdução

O mundo está cada vez mais dinâmico e competitivo. No entanto, nos últimos anos, houve um processo de reestruturação e desenvolvimento no setor de serviços. Serviços estes que vem tomando seu espaço no mercado de maneira notável frente ao comportamento de mudanças das novas exigências do consumidor. Os serviços fazem parte de um enorme potencial e diferencial de mercado que se alicerça no contato direto entre as organizações e seus clientes. A qualidade nos serviços é importante para determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Para muitas pessoas, a qualidade do serviço é mais importante do que o preço, ou seja, os clientes estão dispostos a pagar mais e serem beneficiados e atendidos de uma forma rápida e com qualidade.

A demanda crescente na área de Tecnologia da Informação (TI) não deve tirar qualidade no atendimento da empresa que realiza serviços nessa área. A evolução da comunicação e a maior disponibilidade e performance no acesso da banda larga contribuíram para o crescimento do mercado de serviços de TI. Dessa forma, a TI sofreu várias mudanças nos últimos anos, tornando cada vez mais acirrada a competição entre as empresas que proporcionam esse serviço. Assim, surge uma oportunidade de crescimento e mudança para um atendimento diferenciado aos clientes destes serviços.

Nesse sentido, este estudo tem como propósito uma avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa estudada, que atua no segmento de serviços em TI, na manutenção e assistência técnica de computadores e redes de uso doméstico e corporativo. Esta empresa desenvolve um conjunto de ações estratégicas nas empresas da Fronteira Noroeste do RS com relação à qualidade dos serviços oferecidos e realizados com objetivo de facilitar e agilizar as tarefas do dia a dia. Assim, a proposta é baseada em uma política de avaliação da qualidade dos serviços realizados por uma empresa de TI, que visa agregar valor em seus serviços, como um diferencial. Conseguir desenvolver essa prática que é uma política de qualidade nos serviços que se realiza induz a possibilidade de ter um bom diferencial em relação às concorrentes.

## 2.4 Serviços de TI

Hoje, o mundo encontra-se inserido em um mercado competitivo e turbulento, marcado por novas e inovadoras técnicas de realizar negócios. Deste modo, a qualidade passa por um processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Quando o processo for bem realizado, o produto final virá naturalmente de forma positiva. Assim, a qualidade encontra-se em tudo o que se faz e não apenas no que se tem como consequência disso (LOBOS, 1991).

Assim, os gestores de negócios pressionam as organizações de TI, exigindo melhores soluções, com garantia de qualidade e fornecidas a tempo e custos compatíveis com as exigências dos clientes finais e a necessidade de enfrentar a competição (PORTER, 2001).

As tendências se agravam, principalmente, nos setores onde as empresas de TI desempenham um papel diretamente relacionado com a estratégia geral da empresa. Neste *grid*, definem-se quatro possibilidades de posicionamento estratégico da TI na empresa, em função da correlação do impacto presente e futuro dos sistemas para a continuidade dos negócios da empresa, que são: suporte, onde a TI tem pequena influência nas estratégias atual e futura da empresa, por exemplo, manufaturas tradicionais; fábrica, em que as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, mas, não há previsões de novas aplicações que tenham impacto estratégico, por exemplo, companhias aéreas; transição, quando a TI está ganhando maior destaque na estratégia da empresa, como exemplo, o *e-commerce*; e estratégico, quando a TI tem grande influência na estratégia global da empresa, na situação atual e futura dos negócios da empresa. Encontram-se, neste grupo, bancos, seguradoras e operadoras de telecomunicações (McFARLAN, 1984).

Uma análise complementar pode ser feita a partir da matriz de intensidade de informação demonstrada na figura 01, que analisa o quanto de informação está contida no processo e no produto. Auxilia, também, na determinação do grau de influência de TI, na estratégia de negócios da empresa, destacando que a TI tem grande importância em empresas, cujos produtos e processos contêm muita informação.

A intensidade destas variáveis caracteriza o papel estratégico desempenhado por TI em empresas atuantes em mercados pouco estáveis do ponto de vista de práticas de negócios, na qual estão em constante evolução e com forte conteúdo de informação no serviço ofertado ao cliente. O Modelo do Alinhamento Estratégico é que analisa como ocorre a relação entre estratégias de negócio

e de TI nas empresas. Este modelo está baseado não só em fatores internos (empresa), mas também, em fatores externos - mercado: a) estratégia de negócio; b) estratégia de TI; c) infra-estrutura organizacional e processos; e d) infra-estrutura de sistemas de informação e processos (McFARLAN, 1984).



Figura 01 – Matriz de intensidade da informação  
Fonte: Adaptado de Porter (2001)

O Modelo do Alinhamento Estratégico destaca que uma administração eficaz de TI exija um equilíbrio entre as decisões dos quatro fatores relacionados na figura 01 acima.

De acordo com o modelo de alinhamento estratégico, são dois os tipos de integração entre os domínios de negócio e de TI: a integração estratégica, relativa à ligação entre estratégias de negócios e de TI, que define a capacidade da TI suportar e modelar estratégias de negócios; e a integração operacional que estabelece a ligação entre as infra-estruturas e processos de negócios e de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A novidade deste modelo é considerar que a estratégia de TI também pode mudar a estratégia de negócios, como vem acontecendo atualmente nas empresas. Ela tem fundamental papel estratégico nas empresas. Seu desafio é não se tornar o gargalo para o crescimento de negócios, pois, na maioria dos casos, a visão dos gestores de negócios quanto à qualidade dos serviços prestados por TI não é das melhores. Conforme Luftman (1996) confere-se, desta forma, que os serviços prestados pela área de TI têm grande influência na percepção deste relacionamento. Para corresponder a estas expectativas é preciso adotar nas organizações de TI modelos eficazes de gestão, menos convencionais e capazes de transformar a TI em serviços de valor para os gestores de negócios.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa estrutura-se em duas etapas com intuito de qualificar a análise e a coleta de dados. Estas etapas classificam-se como exploratória e descritiva.

Para Luftman (1996), a pesquisa exploratória explora um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É usada em casos em que é necessário definir o problema com maior precisão e é utilizado de dados primários e secundários. Quanto aos meios, a pesquisa exploratória utiliza uma pesquisa bibliográfica, documental e qualitativa, através da entrevista com os gerentes das organizações assistidas pela empresa de TI. Buscando atingir o objetivo de analisar na percepção dos usuários a qualidade em serviços a área de TI da Região Fronteira Noroeste do RS, a pesquisa bibliográfica apresenta diversas literaturas sobre os aspectos que envolvem o comportamento dos consumidores da TI.

A pesquisa qualitativa foi realizada pelo método de entrevista em profundidade através dos resultados obtidos com os gerentes das organizações atendidas pela TI. Para Malhotra (2001), a entrevista em profundidade se constituiu em um método de obtenção de dados qualitativos, através de uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, onde um respondente de cada vez

foi interrogado por um entrevistador para descobrir os diferentes comportamentos existentes no ser humano, onde podem revelar análises pessoais profundas.

Para a coleta de dados descritiva utilizou-se o método Survey, pois, por sua vez se constitui em um questionário estruturado que é aplicado a uma amostra da população onde foi realizada a entrevista pessoal. (MALHOTRA, 2001). Este método tem vantagens, pois sua aplicação é simples, os dados obtidos são confiáveis, com respostas limitadas às alternativas. A codificação, análise e interpretação dos dados são relativamente simples, e há redução da variabilidade dos resultados, devido ao uso de perguntas de resposta fixa.

#### 4. Apresentação e Análise dos Resultados

Os dados obtidos para a caracterização da amostra levaram em conta as questões como: sexo, faixa etária, estado civil, área de atuação, porte da organização e número de

colaboradores. Também foram analisadas as cinco dimensões que definem o grau de qualidade dos serviços realizados pela empresa de TI da Fronteira Noroeste do RS. A amostra analisada foi composta por um total de 57 questionários válidos.

##### 4.1 Caracterização da Amostra

De acordo com a Tabela 01, a pesquisa demonstrou quanto à questão sexo, que os colaboradores entrevistados pela empresa de TI são 56,10% do sexo feminino e 43,90 % são do sexo masculino. Analisando o nível da faixa etária da amostra, 6,30% dos entrevistados tem menos de 20 anos; 21,10% tem de 21 a 29 anos; 22,80% tem de 30 a 39 anos; 40,40% tem de 40 a 59 anos; e 10,50% tem 60 anos ou mais. Mais de 40% dos colaboradores estão na faixa etária de 40 a 59 anos. Quanto ao estado civil, 7,00% dos entrevistados são solteiros (as); 82,50% são casados (as); 8,80% separado; e 1,80% viúvos.

Tabela 01 – Caracterização das Empresas atendidas pela TI

Variáveis		Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	32	56,1%
	Masculino	25	43,9%
Faixa Etária	Menos de 20 anos	3	5,3%
	21 a 29 anos	12	21,1%
	30 a 39 anos	13	22,8%
	40 a 59 anos	23	40,4%
	60 anos ou mais	6	10,5%
Estado Civil	Solteiro(a)	4	7,0%
	Casado(a)/ União Estável	47	82,5%
	Separado	5	8,8%
	Viúvo	1	1,8%
Área de Atuação	Setor Público	5	8,8%
	Agropecuária	7	12,3%
	Indústria	6	10,5%
	Comércio	34	59,6%
	Serviços	5	8,8%
Porte da Organização	Microempresa	26	45,6%
	Pequena Empresa	21	36,8%
	Média Empresa	5	8,8%
	Média Grande Empresa	3	5,3%
	Grande Empresa	2	3,5%
Número de Colaboradores	Até 5 Colaboradores	24	42,1%
	6 a 15 Colaboradores	18	31,6%
	16 a 30 Colaboradores	7	12,3%
	31 a 60 Colaboradores	6	10,5%
	Acima de 60 Colaboradores	2	3,5%

Quanto à área de atuação das empresas entrevistadas, 8,80% são do setor público; 12,30% agropecuária; 10,50% indústria; 59,60% comércio; e 8,80% serviços; com um grande destaque para pequena empresa que representa mais de 59% dos atendimentos realizados.

Quanto ao porte da organização 46,60% são microempresa; 36,80% são pequena empresa; 8,80% são média empresa; 5,30% são média grande empresa; e 3,50% são grande empresa. Destaque-se neste item que as microempresas e pequenas empresas são responsáveis por mais de 80% dos atendimentos. Quanto ao número de colaboradores que as empresas entrevistadas possuem são 42,10% até 5 colaboradores; 31,60% de 6 a 15; 12,30% de 16 a 30; 10,50% de 31 a 60; e 3,50% acima de 60.

#### 4.2 Análise das Dimensões de Qualidade de Serviços

A qualidade percebida pelo consumidor é a forma pela qual ele julga a excelência ou superioridade do fornecedor, ou seja, a forma pela qual ele compara o serviço que recebe com o que, segundo suas expectativas, deveria receber. (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Neste item, é explicado o resultado da pesquisa, detalhando toda a análise das cinco dimensões da respectiva pesquisa. Contudo, são descritas as médias com relação ao Serviço Desejado (D), Serviço Mínimo aceitável (M) e o Serviço Percebido (P) pelos usuários de planos de saúde. A partir das médias, são calculadas a Medida de Superioridade do Serviço (MS), a Medida de Adequação do Serviço (MA) e a Medida

de Tolerância (MT). A MT identificada para cada atributo é obtida a partir da diferença entre o nível de D e o nível de qualidade de serviços Mínimo aceitável pelo cliente (M); ou seja, o intervalo entre o que o cliente espera como o mínimo adequado para os serviços e o que ele realmente deseja, e pode ser mensurada utilizando-se a medida de tolerância para cada pergunta deste estudo.

Os tamanhos destas zonas sugerem disposição do cliente em tolerar os níveis de qualidade diferentes para uma mesma dimensão. Aqui, quanto menor for a medida, menor também é a tolerância do cliente para as variações da qualidade do serviço. A MS pode ser obtida através da diferença entre o P e o D. Os índices negativos representam a distância entre a percepção da qualidade de cada atributo e o nível desejado para ele. A diferença entre a qualidade do P e o M foi denominado de Medida de Adequação do Serviço (MA).

##### 4.2.1 Dimensão de confiabilidade

Para Normann (1993), confiabilidade é um dos critérios que os clientes usam para selecionar um prestador de serviço onde a empresa prestadora de serviços deve ganhar a confiança do cliente, o serviço deve ser confiável. Conforme a tabela 02, as maiores medidas de superioridade foram encontradas no atributo 3 (Realização do serviço correto de maneira certa na primeira vez) com índice de -0,76, indicando assim, a pior medida entre os atributos, pois, quanto mais negativa pior é a sua medida; e o atributo 5 (A empresa insiste em registro de erros) com índice de -0,63.

Tabela 02 - Indicadores escala SERVQUAL para a dimensão confiabilidade

Questões	M	D	P	MS	MA	MT
1 – Quando a empresa promete realizar determinado serviço em determinado momento, faz	4,93	6,16	5,61	-0,55	0,68	1,23
2 – Quando surge um problema, a empresa demonstra um interesse genuíno em resolvê-lo	5,07	5,93	5,61	-0,32	0,54	0,86
3– A empresa realiza serviço correto de maneira certa na primeira vez	4,95	6,30	5,54	-0,76	0,59	1,35
4 – Executa o serviço no prazo combinado	5,39	6,21	5,79	-0,42	0,40	0,82
5 – A empresa insiste em registro sem erros	4,65	5,68	5,05	-0,63	0,40	1,03
6 – Confiança no atendimento	5,33	6,49	6,25	-0,24	0,92	1,16
7 – Comunicação clara ao se comunicar com as empresas	4,72	6,04	5,47	-0,57	0,75	1,32
8 – Divulgações novas para área de TI	4,72	5,49	5,05	-0,44	0,33	0,77

P –Percepção, D –Desejado, M – Mínimo aceitável, MS – Medida Superior do Serviço (P-D), MA – Medida de Adequação do Serviço (P-M), MT – Medida de Tolerância ou Zona de Tolerância (D-M)  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O atributo 2 (Quando surge um problema, demonstra um interesse genuíno em resolvê-lo) foi a que mais se aproximou do serviço desejado pelo respondente com um índice de -0,32.

Os atributos com maiores zonas de tolerância são o 3 (Realiza serviço correto de maneira certa na primeira vez) com 1,35 e o atributo 2 (Comunicação clara ao se comunicar com as empresas) com 1,32. Os itens que apresentaram as menores zonas de tolerância são o atributo 8 (Divulgações nova na área de TI) com 0,77 e o 2º menor atributo é o 4 (Executa o serviço no prazo combinado), com um índice de 0,82.

Assim, pode-se observar num âmbito geral, que os oito atributos pesquisados da

dimensão confiabilidade está com um índice de 0.58 de diferença do maior para o menor no MT.

Na figura 02, no indicador “Executa o serviço no prazo combinado” obteve-se um índice de 5.79, representado quanto ao seu grau de importância um resultado satisfatório. No indicador “Confiança no atendimento”, a qual uma organização que contrata uma empresa prestadora de serviço a expectativa é que seja das melhores, esse indicador aparece com um índice 6.25, o que vem a ser resultado esperado pela contratante. O indicador “Divulgações novas para área de TI” aparece com um índice de 5.05 dentro da tolerância, e o grau de importância deste está um pouco abaixo das expectativas esperadas.

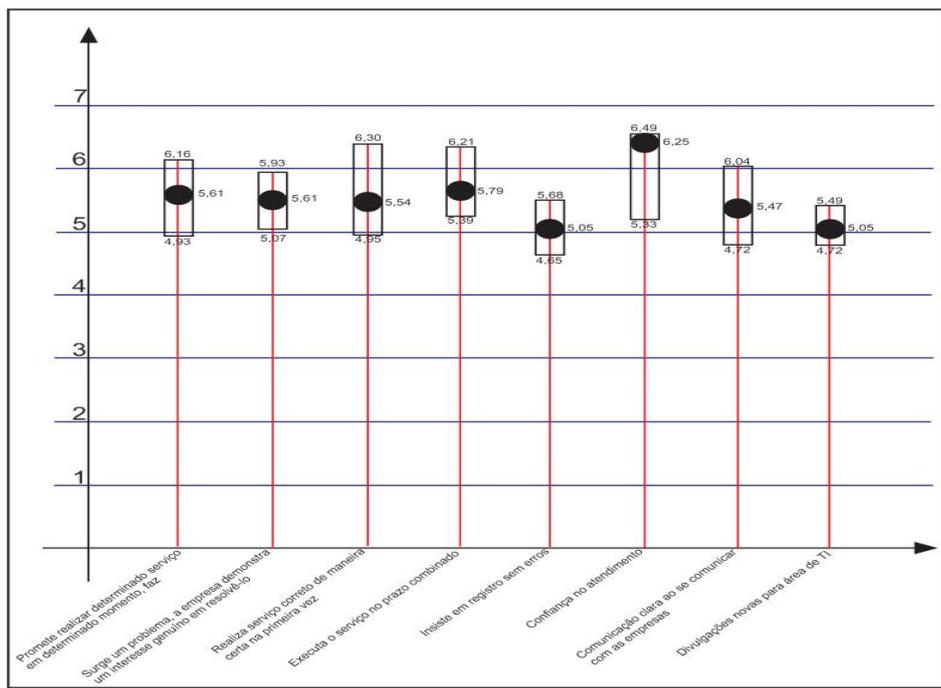


Figura 02 - Indicadores para a dimensão confiabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

#### 4.2.2 Dimensão de empatia

De acordo com Paiva (2001), a empatia é a capacidade de uma pessoa de vivenciar os sentimentos de outra pessoa como se fossem

seus. As empresas empáticas não perderam de vista o que é ser um cliente de sua empresa. As empresas empáticas entendem as necessidades de seus clientes e tornam seus serviços acessíveis a eles.

Tabela 03 - Indicadores escala SERVQUAL para a dimensão empatia

Questões	M	D	P	MS	MA	MT
9 –Horários de atendimento diferenciados conforme solicitação da empresa	4,70	5,74	5,09	-0,65	0,39	1,04
10 – Levantamento das dificuldades enfrentadas sem erros	4,75	5,65	5,11	-0,54	0,35	0,89
11 – Colaboradores informam exatamente quando os serviços serão realizados	4,82	6,05	5,49	-0,56	0,67	1,23
12 – Colaboradores prestativos no atendimento a empresa	4,86	6,26	5,88	-0,39	1,02	1,40
13 – Orientações para melhor uso e manuseio de equipamentos	4,72	6,09	5,58	-0,51	0,86	1,37
14 – Oportunidade para sugerir melhorias	4,72	5,86	5,18	-0,68	0,46	1,14
15 – Priorização ao interesse das empresas	4,74	6,30	5,70	-0,60	0,96	1,56

P –Percepção, D –Desejado, M – Mínimo aceitável, MS – Medida Superior do Serviço (P-D), MA – Medida de Adequação do Serviço (P-M), MT – Medida de Tolerância ou Zona de Tolerância (D-M)  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

De acordo com a tabela 03, as maiores medidas de superioridade foram encontradas no atributo 14 (Oportunidade para sugerir melhorias) com índice de -0,68 e o atributo 9 (Horário de atendimento diferenciados

conforme solicitação da empresa) com índice de -0,65. O atributo 12 (Colaboradores prestativos no atendimento da empresa) foi a que mais se aproximou do serviço desejado pelo respondente, com um índice de -0,39.

Os atributos com maiores zonas de tolerância são o 15 (Priorização ao interesse das empresas), com 1,56; e o atributo 13 (Orientações para melhor uso e manuseio de equipamentos), com 1,37. O item que apresentou a menor zona de tolerância é o atributo 10 (Levantamento das dificuldades enfrentadas sem erros), com um índice de 0,89.

Na figura 03, o indicador “Atendimento diferenciado conforme solicitação da empresa” obteve-se, com um índice de 5,09,

representado quando seu grau de importância, um resultado tolerável. O indicador “Colaboradores informam exatamente quando os serviços serão realizados” apresentou um índice de 5,49, o que vem a ser um resultado um pouco abaixo da expectativa da contratante. E o indicador “Orientações para melhor uso e manuseio de equipamentos” aparece com um índice de 5,58 dentro da tolerância, demonstrando que o grau de importância deste está em um nível de expectativa esperado.

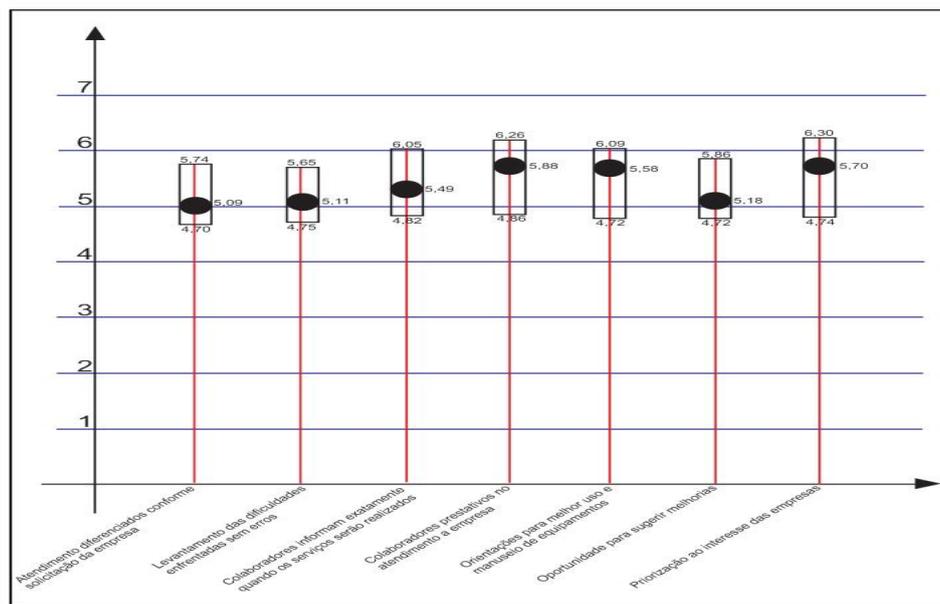


Figura 03 - Indicadores para a dimensão confiabilidade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Identificou-se que, na dimensão empatia, todos os atributos se encontram em vantagem competitiva, pois, conforme a tabela 03, o MAS está positivo.

Pode-se observar, através da figura 03, num âmbito geral, que todos os atributos pesquisados da dimensão empatia estão no nível de tolerância. Portanto, os resultados indicam uma má avaliação a todos os atributos da dimensão empatia e entre as demais dimensões.

#### 4.2.3 Dimensão de segurança

No período histórico e em qualquer sociedade as pessoas estão expostas, tanto individual quanto coletivamente, a fenômenos que ameaçam sua reprodução material e social, sendo que a percepção dessas ameaças, assim como a natureza e abrangência das mesmas ganham contorno diferenciados no tempo e no espaço.

Conforme a tabela 04, na dimensão segurança, pode-se destacar que o atributo 21 (Capacidade de fazer a empresa se sentir segura ao ser atendida) apresentou-se um índice de -0,60.

Tabela 04 – Indicadores escala SERVQUAL para a dimensão segurança

Questões	M	D	P	MS	MA	MT
28 – A empresa combina exatamente quando o serviço será realizado	4,65	6,19	5,77	-0,42	1,12	1,54
29 – Realiza serviço de forma imediata a empresa	4,63	6,40	6,11	-0,29	1,48	1,77
30 – Está disposta a ajudar a empresa atendida	4,56	6,33	5,75	-0,58	1,19	1,77
31 – Os colaboradores não estão ocupados demais para responder os pedidos das empresas	4,56	5,77	5,32	-0,45	0,76	1,21
32 – Comunicação direta com a empresa atendida	4,58	6,16	5,58	-0,58	1,00	1,58
33 – Horários de atendimentos convenientes	4,61	6,23	5,58	-0,65	0,97	1,62
34 – Realização de campanhas e ações prevenção	4,51	6,05	5,47	-0,58	0,96	1,54

P – Percepção, D – Desejado, M – Mínimo aceitável, MS – Medida Superior do Serviço (P-D), MA – Medida de Adequação do Serviço (P-M), MT – Medida de Tolerância ou Zona de Tolerância (D-M)  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Identificou-se que, na dimensão segurança, todos os atributos se encontram em vantagem competitiva, pois, conforme a tabela 04, o MAS está positivo. Diante da figura 06, pode-

se observar num âmbito geral, que os seis atributos pesquisados da dimensão segurança, estão mais próximos do esperado.

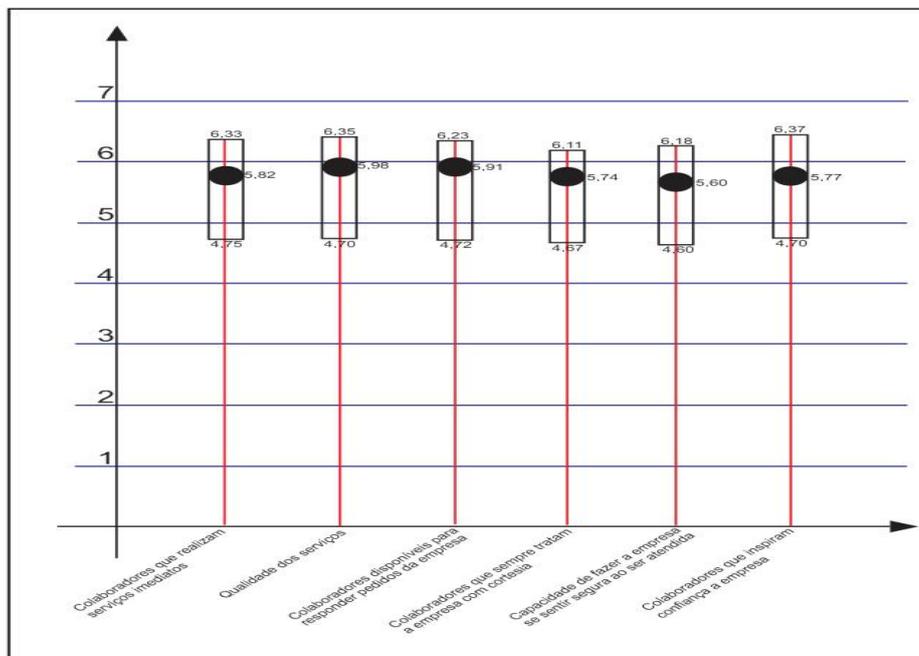


Figura 04 - Indicadores para a dimensão confiabilidade  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010

#### 4.2.4 Dimensão dos aspectos tangíveis

Os serviços são intangíveis, diferentemente dos produtos; portanto, para reduzir a incerteza, os compradores devem procurar sinais de evidência da qualidade de serviço. Os compradores farão inferências sobre essas qualidades com base em localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebidos. (KOTLER, 1998).

Observando a tabela 05, na dimensão tangível pode-se destacar que o serviço desejado e as percepções dos clientes encontram-se nos atributos 25 (Materiais de divulgação) com -1,26 e o atributo 22 (a empresa possui equipamentos com aparência moderna) com -0,72.

Tabela 05 – Indicadores escala SERVQUAL para a dimensão tangível

Questões	M	D	P	MS	MA	MT
22 – A empresa possui equipamento com aparência moderna	4,14	5,72	5,00	-0,72	0,86	1,58
23 – As instalações são bonitas	4,53	5,89	5,23	-0,67	0,70	1,37
24 – Os colaboradores têm boa aparência	4,56	6,12	5,75	-0,37	1,19	1,56
25 – Materiais de divulgação (folhetos, cartazes) visualmente agradáveis	3,65	5,39	4,12	-1,26	0,47	1,74
26 – Boa localização da empresa	4,77	6,28	5,65	-0,63	0,88	1,51
27 – Instalações físicas atrativas	4,39	5,81	5,33	-0,47	0,95	1,42

P –Percepção, D –Desejado, M – Mínimo aceitável, MS – Medida Superior do Serviço (P-D), MA – Medida de Adequação do Serviço (P-M), MT – Medida de Tolerância ou Zona de Tolerância (D-M)

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A zona de tolerância identificada para cada pergunta da dimensão tangível, ou seja, o intervalo entre o que o cliente espera como o mínimo adequado para os serviços e o que ele realmente deseja pode ser mensurada utilizando-se a medida de tolerância para cada pergunta deste estudo. Quanto mais positivo estiver a MAS, melhor. (PAIVA, 2001).

Os atributos com maiores zona de tolerância são o 25 (Materiais de divulgação) e o 22 (A empresa possui equipamento com aparência moderada), com um índice de 1,58. Os itens com as menores zonas de tolerância são: o atributo 23 (Instalações são bonitas), com um

índice de tolerância de 1,37 e o 26 (Boa localização da empresa), com um índice de 1,51.

Na figura 05, no indicador (A empresa possui equipamento com aparência moderna), obteve-se, com um índice de 5,0, representado quanto ao seu grau de importância, um resultado razoável. No indicador (Materiais de divulgação (Folhetos cartazes) visualmente agradáveis), esse indicador aparece com um índice 4.12, o que vem a ser resultado abaixo das expectativas esperadas.

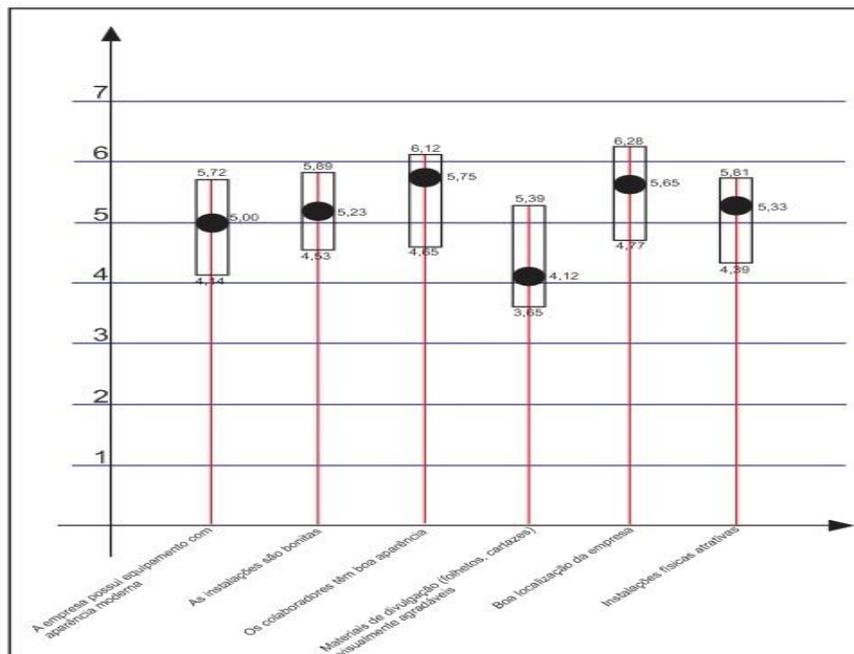


Figura 05 - Indicadores para a dimensão confiabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Assim, na figura 05, num âmbito geral, pode-se observar que os atributos pesquisados da dimensão tangível, estão em uma variação maior. Percebe-se que, quanto maior a zona de tolerância dos atributos, mais flexível o atributo pode ser.

#### 4.2.5 Importância dos atributos da dimensão prestação

De acordo com a tabela 06, observa-se que o atributo 33 (Horários de atendimentos convenientes) aparece com - 0,65.

Tabela 06 - Indicadores escala SERVQUAL para dimensão prestação

Questões	M	D	P	MS	MA	MT
28 – A empresa combina exatamente quando o serviço será realizado	4,65	6,19	5,77	-0,42	1,12	1,54
29 – Realiza serviço de forma imediata a empresa	4,63	6,40	6,11	-0,29	1,48	1,77
30 – Está disposta a ajudar a empresa atendida	4,56	6,33	5,75	-0,58	1,19	1,77
31 – Os colaboradores não estão ocupados demais para responder os pedidos das empresas	4,56	5,77	5,32	-0,45	0,76	1,21
32 – Comunicação direta com a empresa atendida	4,58	6,16	5,58	-0,58	1,00	1,58
33 – Horários de atendimentos convenientes	4,61	6,23	5,58	-0,65	0,97	1,62
34 – Realização de campanhas e ações prevenção	4,51	6,05	5,47	-0,58	0,96	1,54

P – Percepção, D – Desejado, M – Mínimo aceitável, MS – Medida Superior do Serviço (P-D), MA – Medida de Adequação do Serviço (P-M), MT – Medida de Tolerância ou Zona de Tolerância (D-M)  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Já os atributos com uma maior importância foram o 29 (Realiza serviço de forma imediata a empresa), com 1,77%; 30 (Está disposta a

ajudar a empresa atendida), com 1,77%; e, em segundo lugar, aparece o 33 (Horários de atendimentos convenientes), com 1,62%.

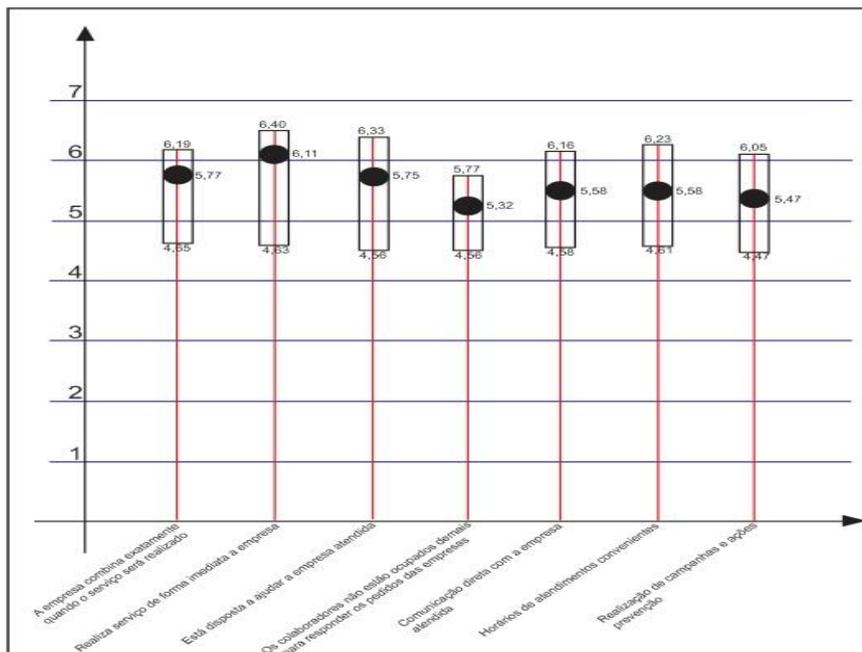


Figura 06 - Indicadores para a dimensão confiabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010

## 5. Conclusão

Em um mercado globalizado em que se está inserido hoje, as organizações de serviço sofrem ameaças constantes a sua sobrevivência quanto à exigência dos níveis de qualidade desejada pelos clientes, na agilidade de acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas no mercado e quanto à necessidade de desenvolver um sistema de gestão forte e flexível.

Nesse contexto, um programa de qualidade em serviços destaca-se pelo envolvimento e comprometimento de todos que estão envolvidos nesse processo, criando condições para garantir a sobrevivência da empresa em questão.

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a qualidade dos serviços realizados por uma empresa de Tecnologia da Informação da Região Noroeste do Rio Grande do Sul, através de uma versão modificada da Escala SERQUAL. E, quando esta foi aplicada nas organizações atendidas pela prestadora de TI mostrou que esse instrumento possui confiabilidade, pois esta pesquisa foi estruturada com cinco dimensões de análise:

confiabilidade, aspecto tangível, presteza, segurança e empatia.

Quanto aos resultados mais expressivos do que diz respeito ao nível de qualidade, na dimensão tangível, o atributo que obteve a maior MAS, onde o índice de percepção é maior que o mínimo aceitável foi o 27 (Instalações físicas atrativas) e a pior MAS foi do atributo 23 e 24 (As instalações são bonitas e os colaboradores têm boa aparência), a qual chama a atenção ter um peso baixo. Na dimensão confiabilidade, o atributo que obteve a melhor MAS foi 6 (Confiança no atendimento), o qual ganha um destaque especial por ser de maior peso, e a pior MAS foi o 5 (A empresa insiste em registro de erros).

Por fim, a realização deste estudo foi apenas o início em relação à análise da qualidade dos usuários da empresa prestadora de TI da Fronteira Noroeste do RS. Este é o ponto de partida para as mudanças visando a qualidade dos serviços prestados.

## Referências

- [1] BATESON, J. E. G.; HOFFMANN, K.D.. Marketing de serviços. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [2] BORGES, W. Estudo inédito faz radiografia do setor de tecnologia da informação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/estudo-inedito-faz-radiografia-do-setor-de-tecnologia-da-informacao/28149/print/>>. Acesso em: 20 mar 2011.
- [3] FROEMMING, L. M. S. Gestão de serviços em varejo: apostila de sala de aula. Santa Rosa: Unijui, 2006.
- [4] GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [5] GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 8. ed. Rio de Janeiro, Record, 2004.
- [6] HAIR JR., J. F. et al. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [7] COREDE Fronteira Noroeste. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_coredes\\_detalhe.php?corede=Fronteira+Noroeste](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes_detalhe.php?corede=Fronteira+Noroeste)>. Acesso em: 30 ago 2010.
- [8] HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information echnology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, 1993.
- [9] KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [10] LOBOS, J. Qualidade através das pessoas. São Paulo, J. Lobos, 1991.
- [11] LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços, marketing e gestão. Porto Alegre: Saraiva, 2006.
- [12] LUFTMAN, J. N. Applying the Strategic Alignment Model. In: LUFTMAN, J. N. Competing in the Information Age. Strategic Alignment in Practice. New York: Oxford University Press, 1996.
- [13] MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [14] MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- [15] McFARLAN, F. W. Information technology changes the way you compete. Harvard Business Review, v. 62, n. 3, may-june, 1984.
- [16] NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- [17] PAIVA, C. C. S. Níquel de qualidade dos serviços bancários no ambiente digital. Florianópolis, 2001.
- [18] PORTER, M. E. Strategy and the internet. Harvard Business Review, v. 79, n. 1, March, 2001, p. 63-78; WEILL, P.; R., J. A Matrixed Approach To IT Governance. MIT Sloan Management Review, v. 46, n. 2, Winter 2005.
- [19] SCHIFFMAN, L.G; KANUK, L. L. Comportamento do consumidor. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- [20] VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

# CAPÍTULO 4

## ESTUDO DE CASO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ENTRE LOJAS DE ELETRODOMÉSTICOS DE LORENA

*Isabela Gasparino*

*Isabella Ghirardello*

*Raul Perazza*

*Sarah Salim*

*Vinícius Dupin*

**Resumo:** O setor comercial lida com o desafio contínuo de conquistar novos clientes e, ao mesmo tempo, fidelizar os já existentes – utilizando, principalmente, como ferramenta, a qualidade dos serviços prestados. Partindo desse contexto, esse estudo teve como objetivo checar se as variáveis do composto mercadológico mais importantes para os clientes correspondem às variáveis priorizadas na prática pelas unidades de varejo, adotando como amostra lojas de eletrodomésticos, localizadas na cidade de Lorena, em São Paulo. Para tanto, foi utilizada como metodologia o estudo de caso e, como suporte para o desenvolvimento do trabalho, entrevistas e um questionário, elaborados a partir dos “momentos da verdade” e das variáveis do “composto de marketing”. Após a realização das entrevistas e aplicação dos questionários, foi realizada uma análise dos dados, que concluiu de que forma os serviços idealizados pelos consumidores podem e são desempenhados efetivamente. As áreas consideradas mais importantes no serviço prestado pelos consumidores da cidade foram “atendimento do vendedor”, “produto” e “localização da loja” e foram relatadas as impressões dos gerentes das lojas sobre tais aspectos, bem como as possibilidades de melhoria.

**Palavras Chave:** Qualidade de serviços; momentos da verdade

## 1. Introdução

Em 1947 foi criada a International Standardization Organization (ISO) ou Organização Mundial para a Normalização, uma entidade formada pelos órgãos de normalização de cada país que busca a padronização de processos e produtos a nível mundial (PANDO). No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas e Técnicas) define a normalização como sendo a “atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem, em um dado contexto”.

Com a globalização no final do século XX e começo do século XXI, as empresas se espalharam por todo o mundo e foi necessária a adaptação dos modelos de normalização vigentes. O processo de normalização recebeu certa flexibilidade para que as unidades de uma empresa pudessem se melhor adaptar às necessidades de cada local. Assim sendo, as empresas passaram a adotar regimes centralizados, descentralizados ou mistos de administração (PEREIRA, NETO e FILHO, 2010) nos quais existem variâncias no nível de liberdade dada às unidades.

E mesmo que haja certa flexibilidade neste controle, verifica-se que repetidas vezes tal flexibilidade não é devidamente aproveitada pelas unidades menores de uma grande corporação, permanecendo as atividades padronizadas com pouca ou nenhuma transformação.

Quando falamos de uma rede de varejo, por exemplo, algumas variáveis do composto mercadológico tais como localização, sortimento, preço, promoção, serviço ao cliente e relação com os fornecedores (Stern, El-Ansary e Brown, 1989) se tornaram de certa forma constantes em seu modelo de aplicação dentro das empresas. Muitas das redes de varejo passaram a olhar menos para esses “micro” aspectos do universo do varejo para focalizar suas atenções em um único modelo de prestação de serviços.

O foco deste trabalho foi, portanto, checar se as variáveis do composto mercadológico mais almejadas pelos clientes estavam, de fato, sendo as mais trabalhadas pelos varejistas. Verificando quais as áreas em que os clientes jugam necessárias mudanças e, junto aos

varejistas, percebendo qual o motivo de tais áreas não estarem sendo devidamente trabalhadas. O varejo de móveis e eletrodomésticos foi o escolhido para a realização do trabalho.

## 2. Contextualização

### 2.1 Sobre o município

Localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba, o município de Lorena está delimitado pelas cidades de São Paulo (182 km) e Rio de Janeiro (219 km), os maiores centros consumidores do país. Próximo de portos nacionais, tais como o de São Sebastião, e de importantes rodovias, como a Dutra, permite um fluxo constante de produtos e matérias-primas pelo país. Essa acessibilidade, aliada ao fato de que Lorena possui três grandes centros universitários, a FATEA (Faculdades Integradas Teresa D’Ávila), a UNISAL (Centro Universitário Salesiano de São Paulo) e a EEL – USP (Escola de Engenharia de Lorena), faz com que a cidade receba não apenas investimentos, mas também novas oportunidades de negócios (LORENA, 2014).

Considerada um polo industrial na região, Lorena está se desenvolvendo também na área comercial - com um PIB (Produto Interno Bruto), no setor de serviços, de R\$ 817. 274 mil (IBGE, 2014)- e em fase de conclusão do primeiro shopping da cidade, que estima empregar cerca de 2000 pessoas, a partir do segundo semestre de 2015 (DINIZ, 2014). Esse crescimento é acompanhado também pelo poder aquisitivo da cidade, que possui IDH de 0,776, o que faz proliferar em Lorena sedes de importantes redes de eletrodomésticos, que atendem a uma população de 86.764 habitantes, sendo parte dela estudantes universitários provenientes de outras cidades, que se mudam permanentemente para a cidade e necessitam adquirir mobília e eletros a pronta entrega (IBGE, 2014). Desenvolver, então, o setor de serviços é um diferencial que as lojas em geral podem utilizar como mecanismo para aquisição de novos clientes, justificando o fato de que a melhoria constante no atendimento ao consumidor é uma estratégia que precisa ser controlada e aperfeiçoada sempre.

## 2.2 As lojas estudadas

O mercado de eletrodomésticos se tornou muito mais importante nas últimas décadas e, ao mesmo tempo, passou por grandes mudanças no cenário brasileiro (MASCARENHAS, 2005). Em 2013, o setor de móveis e eletrodomésticos alcançou o faturamento médio de 55 bilhões, o que representa um crescimento de 41% em relação ao ano de 2011 (Ranking IBEVAR, 2014). Tal valor sustenta o setor como o segundo tipo de varejo mais rentável, destacando-o como peça importante no quebra-cabeça da economia brasileira.

Dentro desse setor, evidenciam-se as redes Casas Bahia e Ponto Frio, bandeiras do maior grupo de Super, Hiper e Atacado (Grupo GPA) segundo o ranking IBEVAR 2013, a rede Magazine Luiza, segunda maior rede de Eletrônicos e Móveis ainda segundo o Ranking IBEVAR 2013 e a rede Lojas Cem, quarta maior rede de Eletrônicos e Móveis pelo mesmo Ranking. As unidades da cidade de Lorena dessas grandes redes do varejo de eletrodomésticos e móveis foram estudadas nesse trabalho.

## 3. Metodologia

### 3.1 O método do estudo de caso

Segundo GIL (2002) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que trabalha por meio de um estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos, de modo que permita um conhecimento detalhado sobre ele. Durante muito tempo, o estudo de caso foi considerado um procedimento pouco rigoroso; mais atualmente, porém, ele é avaliado como adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente delimitados (YIN, 2001).

Dentro dos diferentes propósitos que GIL (2002) aponta para a utilização do estudo de caso, a metodologia como meio de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos parece ser a utilização do estudo de caso que melhor se aplica ao trabalho em questão. Para a utilização do estudo de caso, não são definidos procedimentos metodológicos rígidos (Gil, 2002), ainda assim, alguns autores levantaram estruturas que podem ser seguidas em qualquer estudo de caso. MIGUEL (2007) definiu um modelo a ser seguido em qualquer estudo de caso, de acordo com a Figura 1.

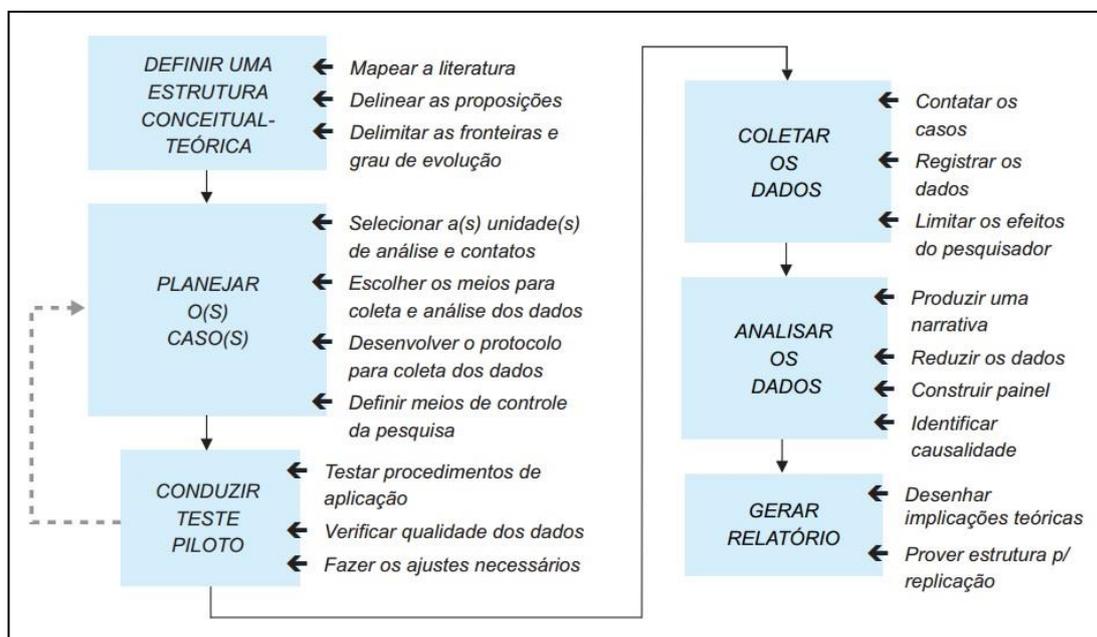


Figura 1 – Modelo para a condução de um estudo de caso

Fonte: Miguel, 2007

O modelo de MIGUEL (2007) foi utilizado na condução deste estudo de caso. Como

unidades de análise, foram considerados os moradores da cidade de Lorena como

universo da pesquisa e os consumidores das lojas de eletrodomésticos em questão como amostra de pesquisa.

Os meios para coleta de dados foram os questionários aplicados para a população da amostra de pesquisa e as entrevistas realizadas com os gerentes e funcionários das três lojas em questão. Para análise de dados, foi construído um comparativo a partir do cruzamento de informações e análise das convergências e divergências entre as posições dos consumidores e dos funcionários das lojas em questão.

### 3.2 Os questionários e entrevistas

Ao oferecer um serviço em uma loja, o desafio fundamental consta em alinhar as expectativas dos clientes em relação ao trabalho que é realizado pela empresa, a fim de que o benefício seja mútuo – satisfação do consumidor no que tange ao atendimento oferecido versus aquisição de produtos por parte destes (LEMOS; POPADIUK; BERNDT, 2001).

Dimensionar, então, essa qualidade de serviço, é uma forma de aprimorar as possíveis falhas que prejudicam uma comunicação eficiente entre clientes e funcionários. Portanto, para elaborar um questionário que fosse aplicado aos consumidores das três lojas de eletrodomésticos selecionadas em Lorena, capaz de reunir o maior número de informações e que abrangessem as prioridades exigidas pelos clientes, primeiramente fez-se uso do método conhecido como “momentos da verdade”.

Desenvolvido por Normann em 1978, o conceito de momentos da verdade relaciona-se com o mapeamento de um ciclo de serviços, a fim de separar todas as etapas de um atendimento - desde o primeiro contato que o consumidor tem com os funcionários de uma loja, por exemplo, até o momento em que adquire o produto e retira-se do estabelecimento (LUCINDA, 2010). Dessa forma, é possível identificar quais aspectos a empresa precisa modificar, a fim de implantar melhorias de acordo com as necessidades exigidas pelos clientes.

Para tanto, é preciso executar um sequenciamento de ações. Para realização desse trabalho, foi utilizado um método detalhado por Lucinda (2010) que, ao todo, possui seis estágios, os quais constam:

a) Mapear os momentos da verdade: Identificar os momentos em que ocorre interação do cliente com os funcionários e/ou com a própria loja física;

b) Desenhar o ciclo de serviços: Organizar os momentos da verdade já definidos, a fim de criar uma relação sequencial entre eles;

c) Identificar possibilidades de melhorias: A partir do que foi reunido de informações até essa etapa, já é possível analisar quais os pontos fracos que a empresa apresenta, utilizando como suporte para isso, por exemplo, o feedback deixado pelos clientes;

d) Implementar as melhorias: Selecionadas as causas que promovem os pontos fracos da empresa, inicia-se um planejamento de ações que têm como objetivo eliminar os problemas identificados;

e) Acompanhar as melhorias: É importante manter um controle sobre as estratégias implantadas, já que elas exigem uma mudança de parte da rotina estabelecida pela empresa, o que requer atenção a possíveis resistências que alguns funcionários podem vir a ter;

f) Reiniciar o processo: Por fim, disseminar a ideia de que as melhorias no setor de serviços devem ser contínuas e seu mapeamento uma atividade constante na empresa, reiniciando todo o procedimento aqui apresentado.

A princípio, este estudo utilizou os itens de “a” a “c”. Às empresas analisadas compete a iniciativa de desenvolver melhorias nos setores que demonstrarem deficiência. Portanto, na primeira etapa do trabalho, ao identificar os momentos da verdade para as lojas de eletrodomésticos, foram organizadas áreas que compõem o ciclo de serviço elaborado. Para isso, utilizou-se, paralelamente como complemento, a definição de composto ou mix de marketing.

O composto ou mix de marketing tem a função de “trabalhar dentro das estratégias de marketing elaboradas pelo empresário para buscar, atender e fidelizar consumidores” (KOTLER, 2002). McCarthy (1960) divide esse composto de marketing em algumas variáveis controláveis que afetam a capacidade da organização de atingir o mercado-alvo. Segundo McCarthy, as variáveis se organizam em quatro grupos: Produto, Preço, Promoção (comunicação) e

Praça (distribuição). As variáveis agrupadas de acordo com suas áreas podem ser

observadas na figura 2.

Figura 2 – Os quatro grupos do composto de marketing



Fonte: Kotler (2000)

Durante a execução do estudo, percebeu-se que as variáveis do composto de marketing eram fatores que poderiam diferenciar o serviço das quatro lojas de eletrodomésticos, além de somente o ciclo de serviços. Portanto, a fim de elaborar um questionário mais completo que pudesse levar em conta todos os aspectos do serviço que um cliente recebe, tomaram-se como base essas duas áreas de estudo.

Assim, definiram-se oito grandes áreas responsáveis pela percepção do cliente quanto ao serviço em uma loja de eletrodomésticos. São elas: localização da loja, estacionamento, atendimento do vendedor, produtos, pagamento, atendimento do caixa, entrega do produto e montagem/instalação destes.

Sequenciadas essas atividades, foi construído um questionário fechado, colocado na íntegra em anexo a este trabalho, e cerca de 50 possíveis consumidores foram consultados. Neste questionário, os possíveis clientes puderam organizar em grau de importância as oito grandes áreas do serviço em uma loja de eletrodomésticos, numerando-as de um a oito por grau de importância. Ainda, em seguida, dentro de cada uma das oito grandes áreas, foram destacadas cinco variáveis importantes, para que se opinasse sobre o grau de importância dessas cinco dentro da grande área, numerando-as de cinco a um, sendo

cinco a mais importante e um a menos importante.

Como ferramenta de apoio, também foram desenvolvidas entrevistas com os gerentes responsáveis pelas quatro lojas analisadas - a fim de abordar na conversa os itens selecionados pelos clientes como os mais relevantes dentro do ciclo de serviço. Essa etapa é importante para verificar de que forma são criados os sistemas de melhorias na prática.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1 Análise dos resultados dos questionários

Após aplicação dos questionários, os dados obtidos foram apurados e organizados em uma tabela, segundo a ordem de importância determinada pelos possíveis consumidores. As grandes áreas foram então sequenciadas na tabela, identificadas com numeração de 1 a 8 - que apontam o que é de maior e de menor relevância para o cliente, respectivamente. A partir da coloração da fonte, é possível verificar quais aspectos são definidos como cruciais ao realizar uma compra. Verde caracteriza um aspecto muito significativo para o consumidor, preto com importância mediana, e vermelha de baixa relevância.

Como é possível observar na tabela, os clientes consideram essencial o atendimento

do vendedor e, dentro deste tópico, o tempo de espera e o conhecimento do atendente são as características apontadas com alto grau de importância. Da mesma forma, os aspectos produtos (com destaque para variedade, qualidade e preço), localização da loja (endereço e facilidade de acesso) e montagem/instalação (troca de peças defeituosas e conhecimento técnico) foram

julgados pelos clientes também como de alta relevância. Em contrapartida, o estacionamento não foi considerado um item muito importante, já que Lorena, por ser uma cidade de pequeno porte, apresenta o centro comercial próximo à área residencial, sendo baixa a dificuldade de se encontrar vagas nos locais de compra.

Quadro 1 – Áreas do serviço de vareja de eletrodomésticos por ordem de importância do consumidor

Classificação	Grande área	Variáveis consideradas
1º	Atendimento do vendedor	Tempo de espera Conhecimento Identificação Simpatia Aparência
2º	Produtos	Variedade Qualidade Preço Marcas Disponibilidade
3º	Localização da loja	Endereço Facilidade de acesso Acessibilidade Aspecto da fachada Iluminação
4º	Montagem/instalação	Troca de peças defeituosas Conhecimento técnico Cumprimento das especificações Rapidez Limpeza
5º	Entrega do produto	Cumprimento de prazos Cuidado com o transporte Disponibilidade Área de cobertura Taxa de entrega
6º	Atendimento caixa	Rapidez Habilidade Comunicação Conhecimento Simpatia
7º	Pagamento	Promoções Descontos Parcelamento Flexibilidade Juros
8º	Estacionamento	Pago/gratuito Distância da loja Número de vagas Organização Exclusivo/conveniado

## 4.2 Resultados da entrevista

Nas seguintes imagens estão organizados os dados coletados com as entrevistas realizadas nas quatro lojas. Cada atribuição dentro de cada grande área analisada está

baseada de acordo com as perguntas feitas e as respostas obtidas em cada loja. Pode-se notar que alguns aspectos relevantes são muito similares nas quatro lojas, como, por exemplo, a forma de atendimento ao cliente assim que ele entra na loja.

Quadro 2 – Parte dos resultados da entrevista com os gerentes das lojas Casas Bahia e Ponto Frio.

Casas Bahia		Ponto Frio
<b>Atendimento do Vendedor</b>		
Treinamentos	Programa interno na matriz por 7 dias logo após contratação e, depois, acompanhamento direto. Treinamentos online de produtos são opcionais	Treinamento BVBV (boas vindas, boas vendas), após contratação, por 7 dias e, eventualmente, uma vez a cada dois/ três meses. Treinamento online, Prove online, realizado no mínimo 4 vezes na semana durante horário de trabalho
Aparência	Uniforme e crachá	Uniforme e crachá
Abordagem dos clientes	Cumprimento "Seja bem vinda, Casas Bahia", assim que o cliente entra	Cumprimento "Bem vindo ao Ponto Frio, o que deseja?", abordagem realizada no primeiro minuto
Conhecimento dos produtos	Vendedores específicos de cada setor	Vendedores são designados a cuidar de um setor, mas por possuir poucos vendedores, qualquer um pode vender produtos de qualquer setor
Tempo de espera	Normalmente não há. Às vezes, em dias de pico	Normalmente não há. Às vezes, em dias de pico
<b>Produto</b>		
Preços e marcas	Grande abrangência de preços e marcas	Preço bem competitivo com relação às outras lojas e abrangência de marcas nos tecnológicos, especialmente
Personalização	Apenas opções de cores para móveis	Não há possibilidade de personalização
Variedade	Muito abrangente	Variedade nos tecnológicos, porém pode-se melhorar na linha branca
Disponibilidade	Grande disponibilidade, pois tem abastecimento semanal na filial e há o depósito de Jundiaí. Entrega via depósito da linha branca de móveis. Os produtos "pegue e leve" saem do estoque da loja	Grande disponibilidade, pois tem depósito em Jundiaí
Qualidade	Empresa tem metodologia de análise de qualidade interna na loja matriz	Índice de troca de determinado produto
<b>Localização</b>		
Endereço	Bem localizada	Não muito, pois se localiza no calçadão onde não há muito fluxo
Fachada	Bem preservada e evidente	Itens que podem ser melhorados, como pintura e reparo
Acesso para deficientes	Sim, na entrada e no banheiro	Sim, na entrada apenas

Fonte: Autoria própria

Quadro 4 – Parte dos resultados da entrevista com os gerentes das lojas Magazine Luiza e Lojas CEM.

Magazine Luiza		Lojas CEM
<b>Atendimento do Vendedor</b>		
Treinamentos	Treinamento regional 10 Estrelas, após contratação. Treinamentos online são realizados de acordo com a necessidade de cada funcionário	Treinamento após contratação por 20 úteis e avaliação antes de começar a atender. Treinamento por vídeo quando há chegada de novos produtos
Aparência	Uniforme e crachá	Uniforme e crachá
Abordagem dos clientes	Cumprimento “Bom dia, meu nome é x, qual seu nome?”, assim que o cliente entra, priorizando aumentar o contato com o cliente e a simpatia com o vendedor	Cliente atendido imediatamente quando entra na loja, priorizando sempre a cortesia
Conhecimento dos produtos	Vendedores não são setorizados, para melhor atender os clientes	Vendedores instruídos a conhecer cada novo produto
Tempo de espera	Normalmente não há, mas quando sim, há pelo menos um cumprimento e o pedido para que o cliente espere um pouco	Normalmente não há. Às vezes, em dia de movimento excessivo
<b>Produto</b>		
Preços e marcas	Produtos que atendam a todos os tipos de clientes desde os populares até os AAA, em preços e marcas	Muitas marcas e variedades de produtos
Personalização	Na área de móveis há maior possibilidade de personalização, desde a cor até o tamanho	Apenas opções de cores
Variedade	A intenção da empresa é ter todos os produtos através do site também	Variedade grande, mas o mercado que determina o aumento da variedade de produtos que a loja oferece
Disponibilidade	Grande disponibilidade, todos os produtos têm pronta entrega, exceto os móveis	Grande disponibilidade
Qualidade	Empresa apenas revende produtos de renome que já foram testados por algum órgão, como 9001, por exemplo	Análise de design, preço de mercado e qualidade
<b>Localização</b>		
Endereço	Bem localizada	Bem localizada
Fachada	Bem preservada e evidente	Bem preservada e evidente
Acesso para deficientes	Sim, na entrada e no banheiro	Sim, na entrada e no elevador

Fonte: Autoria própria

A partir dos questionários aplicados, é possível conduzir as lojas a melhorar aspectos que são mais relevantes para os clientes, a repensar aspectos que não

recebem tanta atenção e a propor melhorias, caso seja conveniente.

### 4.3 Cruzamentos de dados

A partir das entrevistas e dos questionários aplicados, pode-se realizar uma comparação dos dados obtidos. O foco da comparação foi perceber a visão dos gerentes das lojas de eletrodomésticos acerca das principais áreas levantadas pelos clientes, destacando suas visões sobre a qualidade do serviço atualmente oferecido e quanto à possibilidade de melhorias ou não.

O quesito considerado mais importante pelos clientes foi o atendimento do vendedor e, portanto, seria essencial para as lojas trabalhar nesse âmbito. Dentro desse aspecto, devem ser consideradas as dimensões de tempo de espera e conhecimento dos vendedores como primordiais. Analisando as respostas dos entrevistados, percebe-se que já se enxerga a possibilidade de melhoria do atendimento por meio principalmente do aumento da motivação, um dos pontos destacado como possível de ser melhorado por quase todos os gerentes, através de diversos meios a serem estudados pelas empresas, tais como premiações, competições e simulações.

Outra variável que deve ganhar destaque sob a ótica dos gerentes deve ser o conhecimento de seus funcionários acerca dos produtos. Na entrevista, percebeu-se que os treinamentos já são realizados com frequência pelas quatro lojas estudadas, ainda assim, nota-se que pode haver mais trabalhos nesse âmbito. Rodrigo Borges Nunes, gerente da unidade de Lorena da loja MagazineLuiza, sugere, por exemplo, “melhorar o acompanhamento, fazendo com que todos coloquem realmente em prática o que aprendem no treinamento”, alertando para a possibilidade de os funcionários muitas vezes não aplicarem os conhecimentos dos treinamentos.

Analisando a área de produtos, considerada pelos consumidores de Lorena como segunda mais importante, nota-se que o cliente está mais preocupado com qualidade, variedade e preço. João Marcos Rodrigues, gerente da unidade de Lorena da loja Ponto Frio, acredita que uma maneira de baratear os produtos é melhorar a relação com os fornecedores, enquanto Pierre, gerente das Casas Bahia de Lorena, levantou a possibilidade de se importarem produtos, o que poderia melhorar a qualidade e diversidade, ainda que isso pudesse aumentar o preço final dos produtos.

No terceiro quesito considerado mais importante pelos clientes, localização, as variáveis mais importantes para os consumidores são endereço e facilidade de acesso. Esses pontos, porém, foram julgados como ótimos na visão dos gerentes entrevistados, não havendo perspectivas de mudança. Com a abertura de um shopping na cidade em breve, porém, talvez esse seja um ponto que passe a ser considerado com mais atenção, uma vez que o shopping permite um novo ponto de acesso a mais clientes.

Quanto aos demais quesitos, os gerentes também foram questionados e deram uma perspectiva de como melhorá-los. Todavia, alguns deles não estão a encargo da empresa propriamente dita, cabendo a elas somente depender dos órgãos responsáveis e cobrá-los da qualidade dos serviços prestados. Por exemplo, a dificuldade de se estacionar no local de maior fluxo, ou seja, onde as lojas se encontram, depende da prefeitura municipal, já que teria de reservar vagas para carga e descarga ou melhorar a estrutura de trânsito de Lorena; ou então, criar um estacionamento próximo às lojas, o que resultaria na dificuldade de se encontrar espaço o suficiente.

Por fim, vale destacar a relatividade de determinados aspectos. Um exemplo disso são as filas que são formadas nos caixas em dias de movimento excessivo ou em dias após recebimento de pagamento. Para condicionar essa variável, deve-se levar em conta o tipo de público que a loja atende e quais seus objetivos. Lojas como Casas Bahia, por exemplo, que atende ao público C e D, tem vantagens em concentrar um grande movimento na loja para sinalizar movimento e compradores, dessa forma, bancos vinculados e pagamentos de carnê estão presentes no sistema da empresa. Já lojas como Ponto Frio, que atende ao público A e B, o tempo de espera dos clientes tem de ser o menor possível, por isso, não trabalham com carnês, nem bancos vinculados.

Por fim, vale lembrar que se deve estudar com mais profundidade todas essas grandes áreas, pois, como foi apontado aqui, algumas não são de fácil análise e dependem de muitas variáveis. Ainda assim, no presente trabalho estão destacadas as propostas com mais relevância na ótica dos gerentes com relação às três grandes áreas mais importantes para os clientes.

## 5. Conclusão

Organizar o ciclo de serviços de uma empresa e identificar quais os aspectos que precisam de um investimento maior é uma das formas de aplicar o conceito de melhoria contínua dentro de um negócio. Sua importância consta no fato de que os avanços tecnológicos e as mudanças sociais e econômicas que o país vivencia atualmente exigem que os modelos trabalhados dentro de uma empresa devem ser revisados sempre, a fim de atender, principalmente, às necessidades do consumidor, e, de uma maneira mais geral, ampliar o público consumidor. Na análise dos fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado pelas lojas de eletrodomésticos de Lorena, concluiu-se que os de maior importância para a amostra analisada são atendimento do vendedor, produtos e localização da loja. Paralelamente, para que o desempenho de uma loja desse segmento seja satisfatório, são utilizadas como ferramentas para aperfeiçoar o atendimento, treinamentos e atividades com

os funcionários das lojas, mecanismos que buscam desenvolver continuamente o recurso humano que essas empresas possuem.

Como Lorena é uma cidade de pequeno porte, acredita-se que deve haver variâncias quando se compara seu público consumidor com o de grandes cidades. Aspectos considerados menos importantes no local, como, por exemplo, a presença de estacionamentos, devem se tornar mais relevantes em cidades grandes. A aplicação deste estudo em novas localidades pode mostrar as diferentes considerações dos consumidores de cada região na avaliação do serviço ideal, enriquecendo a base de dados da literatura para uma possível comparação futura. Além disso, como sugestão para trabalhos posteriores, fica a aplicação do questionário segundo os métodos de pesquisa "Survey", que podem trazer resultados mais confiáveis pelos seus instrumentos de pesquisa mais precisos.

## Referências

- [1] ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em: <[http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod\\_pagina=963#](http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod_pagina=963#)>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- [2] CAUCHICK-MIGUEL, P.A. 2007. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção, 17: 216–229.
- [3] DINIZ, Leilah. Lorena: Eco Valle shopping e seu impacto na geração de empregos nos próximos meses. Opinião Vale, Guaratinguetá, v. 8, n. 8, p.7-8, jul. 2014. Mensal. Disponível em: <<http://ecovalleshopping.com.br/wp-content/uploads/2014/08/OPINIAO-VALE.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- [4] IBEVAR. Ranking IBEVAR 2014. Disponível em: <<http://www.ibevar.org.br/ranking-ibevar-varejo-consumo.asp>>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- [5] IBGE. Informações estatísticas: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352720&search=sao-paulo|lorena>>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- [6] LEMOS, Lilian; POPADIUK, Silvio; BERNDT, Alexander. Fidelidade em compra de eletrodomésticos no varejo. Revista de Administração Mackenzie, Minas Gerais, v. 2, n. 1, p.83-125, 2001.
- [7] LORENA. PREFEITURA DE LORENA. . A cidade. Disponível em: <<http://www.lorena.sp.gov.br/new/cidade>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- [8] LUCINDA, Marco Antonio. Qualidade - Fundamentos e Prática. São Paulo: Brasport, 2010. 180 p.
- [9] MASCARENHAS, Henrique Ribeiro. O setor de eletrodomésticos de linha branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria. 2005. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Escola de Economia de São Paulo - FGV/EESP, São Paulo, 2000.
- [10] OVERHOLT, Miles H.. Flexibilidade e vantagem competitiva: Os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele. Hsm Management, São Paulo, p.68-72, 18 jan. 2000. Bimestral.
- [11] PEREIRA, Fabio Luis Gomes; GOMES NETO, Bruno Jacob; SILVA FILHO, Sérgio José Mecena da. Análise das formas de controle dos processos organizacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Rio de Janeiro: Iasn, 2010. v. 1, p. 1 - 16.
- [12] RANKING IBEVAR: 120 maiores empresas do varejo brasileiro. São Paulo: Pwc, 2013. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/ranking-ibevar-2013.pdf](https://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/ranking-ibevar-2013.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2014.
- [13] STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adel I. e BROWN, James R.. Management in marketing channels. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1989.

---

[14] YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos, 2. Ed. Porto Alegre: Book-man, 2001.

[15] PANDO, Daniel Abraão. Breve Histórico da Normalização. Faculdades Integradas Rui Barbosa,

Programa de Capacitação Descentralizada - Teia do Saber.

<<http://www.firb.br/editora/index.php/teste/article/download/15/7>> Acessado em 02 de Outubro de 2014

---

# CAPÍTULO 5

## A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS NA PERCEPÇÃO DO CIDADÃO-USUÁRIO DO IFRN CAMPUS NATAL CENTRAL

*Elilde Varela do Nascimento*

*Marli de Fatima Ferraz da Silva Tacconi*

*Ernesto Alexandre Tacconi Neto*

**Resumo:** O trabalho, tem como objetivo, desenvolver uma análise sobre a qualidade dos serviços educacionais na percepção do cidadão-usuário do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) -Campus Natal Central. A pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa. Como método de coleta, utilizou-se a aplicação de questionário. A população abrange os alunos concluintes dos cursos superiores do Campus Natal Central que se encontram no último ano dos seus respectivos cursos. Tendo como base a análise dos resultados, foi possível identificar que, no que diz respeito a qualidade dos serviços educacionais de nível superior na percepção do cidadão-usuário do IFRN -Campus Natal Central, o principal fator foi a Eficácia do corpo técnico-administrativo.

**Palavras Chave:** Qualidade, serviço, satisfação

## 1. Introdução

A administração em órgãos públicos tem sido uma das grandes preocupações no mundo moderno. Dessa forma, atender aos interesses dos cidadãos, torna-se uma provocação, que possibilita as instituições públicas atuarem de modo igualitário com as instituições privadas. Independente do ramo, atividade ou porte, a organização, deve estar atenta a sua imagem, diante da sociedade.

A gestão pública pode ser considerada como um conjunto de ações voltadas para produzir resultados efetivos, eficientes e eficazes para a sociedade. Atendendo interesses e promovendo o bem-estar do cidadão, através de órgãos, serviços e agentes do estado. Dela advém as decisões para promover o bem-estar, além de contribuir para uma melhor qualidade de vida. A gestão pública se utiliza de ferramentas que lhe possibilita atender a sua função principal, que é ser provedora de bens e serviços adequados a população (BRASIL, 1988).

Os serviços ofertados, por qualquer instituição, necessitam serem diferenciados para garantir a fidelização de seus consumidores, e conseqüentemente o destaque da concorrência. A qualidade desses serviços é o que vai influenciar na escolha de um serviço específico. Como os recursos públicos são sempre limitados, a implementação de políticas públicas, em especial para este trabalho as voltadas ao sistema educacional, necessita de projetos capazes de efetivamente oferecer serviços que atendam aos anseios dos cidadãos usuários.

A adequação de serviços, a uma clientela específica, requer estudos sobre a percepção dessa qualidade pelo usuário do serviço. Diante dessa questão, é que surge a problematização do estudo, cujo o objetivo geral é analisar a qualidade dos serviços educacionais na percepção do cidadão-usuário do IFRN – *Campus* Natal Central.

A perspectiva é contribuir para o alinhamento e a melhoria do desempenho das funções gerenciais, desenvolvidas na prestação dos serviços do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, que impacta diretamente na qualificação profissional e na geração de emprego e

renda, que são aspectos essenciais para um gestor público.

## 2. A qualidade em serviços

Os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfação oferecidas para a venda, que são fundamentalmente intangíveis e não resultam na posse de nada físico (KOTLER; AMSTRONG, 2015).

As características básicas dos serviços, conforme Kotler e Keller (2012) são:

- **Intangibilidade:** Essa característica define serviço como algo que não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes da compra. Entretanto, o serviço transmite ao seu consumidor um alto grau de incerteza, que para diminuí-la, os compradores buscam sinais de qualidade dos serviços. Portanto, tiram conclusões acerca da qualidade com base nas instalações, no pessoal, no preço, nos equipamentos, e nas comunicações que podem ver. Assim, é de responsabilidade do prestador de serviços tornar os serviços tangíveis de uma ou de várias maneiras e enviar os sinais certos sobre a qualidade.
- **Inseparabilidade:** Não há separação entre o serviço e seu fornecedor, sejam pessoas ou máquinas; nem o funcionário que oferece o serviço; e até mesmo o próprio cliente. Todos fazem parte do processo sem separação, agindo diretamente sobre a produção do serviço. Essa característica demonstra que, os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos, ao mesmo tempo. É possível verificar que tanto o prestador de serviços quanto o cliente influenciam no resultado do serviço.
- **Variabilidade:** Esse aspecto diz respeito a qualidade que é inconstante e pode variar consideravelmente. Dependem de quando, onde e como são fornecidos os serviços e principalmente de quem os fornece. Sofre a influência até mesmo do humor do funcionário prestador do serviço que vai atingir a percepção da qualidade.

- **Percibilidade:** significa que os serviços não podem ser armazenados para a venda ou uso posterior. Isso, porém, pode ser um problema quando a demanda é instável. Sobre esse aspecto, as prestadoras de serviços procuram elaborar estratégias para se ter equilíbrio entre demanda e oferta, e diminuir a percibilidade dos serviços.

Para manter um bom e duradouro relacionamento é necessário prestar um serviço de qualidade, que atenda aos anseios do consumidor. Gronroos (2003) afirma que a qualidade dos serviços é tudo que o cliente percebe como diferencial e que, a qualidade é percebida mediante uma comparação entre expectativas e experiências para uma série de atributos de qualidade, conceito chamado de desconfirmação. Por isso, se um prestador de serviços fizer promessas exageradas, elevará as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, eles poderão perceber que estão obtendo baixa qualidade.

As expectativas do cliente têm impacto decisivo sobre suas percepções da qualidade. Kotler e Armstrong (2015) argumentam que a qualidade afeta o desempenho do serviço e, portanto, está diretamente relacionada com o valor e a satisfação para o cliente, define qualidade não só como ausência de defeitos, mas como criação de valor e satisfação para o cliente. O serviço se configura basicamente em processos. Neste sentido, Lovelock e Whight, (2006), apresenta o processo de compra de um serviço, que é dividido em etapas pelas quais um consumidor passa na escolha, no consumo e na avaliação de um serviço. Que são as etapas de: pré compra, etapa do encontro do serviço e etapa de pós compra.

Diante da importância de cada etapa do processo de adquirir um serviço, nenhuma delas pode ser negligenciada pois todas representam grande impacto na qualidade percebida pelo cliente-usuário. Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando as suas expectativas com o serviço que recebem, analisando se as expectativas são atendidas ou superadas.

### 3. A qualidade em serviços educacionais

O serviço educacional tem passado por significativas mudanças nos últimos anos,

mercados abertos para novas instituições de ensino superior, tanto públicas mais principalmente as instituições privadas. Com isso cresceu também a competição, e nesse viés que a qualidade tem se demonstrado como impulsionador para o destaque dessas instituições.

Nas organizações privadas a qualidade é direcionada para suprir as expectativas dos clientes, já nos serviços públicos é a legislação que define o que deveria expressar os desejos e preferências dos clientes-usuários. Porém, com a implantação da Nova Gestão Pública, o usuário dos serviços públicos passa ser visto como cliente, se aproximando das características das empresas privadas. Dourado (2002) afirma que as políticas para a educação superior são analisadas, indicando-se seus contrapontos e seus desdobramentos efetivos no que concerne aos processos de diversificação e diferenciação institucional, sistema de avaliação, expansão e privatização desse nível de ensino.

Os serviços educacionais de qualidade tendem a provocar impactos em uma gama de outros serviços. Diante dessa relevância é que as instituições de ensino devem enfatizar, em implantar nas mentes dos discente, uma percepção que acrescente valor para os mesmos. Que vai desde a implementação de políticas educacionais com visão atual e pessoal para cada região.

A qualidade percebida nos serviços educacionais influencia diretamente a competitividade, para Santos (2014) para atuar no mercado cada dia mais competitivo, as instituições de ensino devem promover melhorias contínuas em seus processos, sendo fundamental medir desempenhos para identificar como melhor atuar. No ensino superior, tradicionalmente a forma de mensurar a qualidade utilizada são impostas por leis, geridas pelo Ministério da educação (MEC), que considera padrões que não correspondem a importância que o serviço educacional representa para a sociedade, muito menos a sua magnitude enquanto negócio. “Nesse contexto, destaca-se que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade e do valor dos bens e serviços que oferecem”. (SPANHOL; FIGUEIREDO NETO; LIMA FILHO, 2010, p. 7).

Santos (2014, p. 17) reforça que “as IES devem investir na capacidade e autonomia avaliativa dos alunos do ensino superior

enquanto clientes de serviços para conhecimento do seu padrão de expectativas, compreendendo o nível de importância e as prioridades que eles conferem a determinados atributos da qualidade do serviço". Leitão (2007), acrescenta que as IES passam por um processo complexo de mudanças, mas devido às suas singularidades, IES públicas requerem capacidades administrativas ajustáveis à própria realidade.

Na expectativa de avaliar os serviços educacionais oferecidos, o MEC em 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), integrando por uma série de instrumentos complementares, como auto avaliação, avaliação externa, ENADE, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Apesar de importantes, esses instrumentos de avaliação são aplicados e utilizados pelas IES, mais no sentido de melhorias internas de processos, muitos dos quais sem utilidade mercadológica. Se mostram impotentes para captar a percepção do usuário dos serviços prestados pelas IES. Para isso, é necessário a aplicação de ferramentas amplamente utilizadas e testadas no mercado e capazes de mensurar a qualidade dos serviços pela ótica do consumidor (SANTOS, 2014). Leitão, (2007) acrescenta que, as técnicas de marketing utilizadas em IES, tomam como base o entendimento (avaliação) dos diversos problemas de mercado (interferências externas), em que o foco principal é criar estratégias para satisfazer o seu público. O marketing deve ser uma atividade central na busca do atendimento das necessidades daqueles que fazem parte do processo como alunos, professores e toda a sociedade.

#### 4. Metodologia

A pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa. Buscando ter uma visão ampla para melhor compreender a percepção do cidadão-usuário quanto a qualidade dos serviços oferecidos no IFRN – *Campus* Natal Central. Como método de coleta, realizou-se a aplicação de questionário estruturado e o instrumento foi entregue ao respondente para ser preenchido por escrito. O questionário foi adaptado a partir do instrumento validado na tese de ONUSIC (2009).

A população abrange os alunos concluintes dos cursos superiores do IFRN *Campus* Natal Central que se encontram no último ano dos seus respectivos cursos, cuja população, para o ano letivo de 2015.2 foi de 277 alunos. Para a amostra foram coletados 126 questionários aplicados aos usuários enquadrados no universo da pesquisa.

Os dados foram tratados de forma quantitativa usando-se gráficos e planilhas, por meio do *Software* SPSS, versão 18. A técnica estatística utilizada foi a análise descritiva de dados para a elaboração dos gráficos sobre o perfil e da análise fatorial exploratória. Para Hair et al. (2009), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que combina as variáveis dentro de cada fator em um único escore que pode dar base para o conjunto original de variáveis por outras novas variáveis compostas.

#### 5. Resultados

Neste tópico, estão apresentados o perfil dos alunos, do último ano dos cursos de nível superior em licenciatura e tecnologia do IFRN *Campus* Natal Central, em que foram consideradas características como, curso, ano de ingresso no curso, gênero, ocupação e idade do pesquisado.

A relação dos cursos que foram pesquisados foram os Tecnológicos de Gestão Ambiental, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Redes de Computadores, Comércio Exterior, Gestão Pública, Construção de Edifícios, e as Licenciaturas de Física, Matemática, Geografia, e Espanhol.

Sobre o ano de ingresso no curso, 49,6% dos respondentes ingressaram em 2013, 31,2% no ano de 2012, sendo esse o segundo maior ano com números de ingressos. É preciso ressaltar que há diferença em números de períodos entre os cursos de licenciatura (8 períodos) e os tecnológicos (6 períodos).

Em relação ao gênero, aproximadamente 54,4% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino e 1,6% dos respondentes não declararam o seu gênero. Mas quanto a ocupação dos respondentes, 41,6% afirmam ser só estudante, no momento da pesquisa. Destacam-se também o número de alunos estagiários (15,2%) e de alunos bolsistas (8,8%).

Dos participantes, as idades mais representativas foram 22 (9%), 23 (10,7%) e 30 (8,2%) anos. Destaca-se ainda que, quatro pessoas não declararam a idade. E dentre os que declararam a idade, a mediana se encontra na faixa etária de até 26 anos. No entanto, percebe-se uma boa dispersão com variação entre 18 e 51 anos, entre os alunos atendidos pelo serviço público educacional de nível superior.

Para análise dos resultados, foi utilizada a análise fatorial (AF), que é considerado uma técnica estatística utilizada para identificar fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007), e com o uso da rotação Varimax.

Quanto as variáveis da análise, no banco de dados, foram eliminadas, as de número 4; 10

e 23 por serem consideradas *outliers*. A análise fatorial exploratória foi desenvolvida em um processo de duas rodadas, em que foram eliminadas as variáveis que apresentaram comunalidades menores que 0,60, e anti-imagem menor do que 0,50. Significa que os valores menores que 0,50 para anti-imagem são considerados inexpressíveis, indicando variação que pode ser retirada da análise.

A análise fatorial produziu dez (10) fatores expostos na sequência com os testes de KMO, Teste de Bartlett, Comunalidades e a Componentes da Matriz. O teste que analisa o grau de correlação entre as variáveis ficou em 877, conforme Tabela 1, que é considerado um ótimo grau de explicação e que os fatores encontrados na análise descrevem satisfatoriamente as variações dos dados originais.

Tabela 1 - KMO e Teste de Bartlett's e nível de significância

KMO	0,877
Teste de Bartlett's	5688,132
Chi-quadrado	1275
Significância	0.000

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O poder explicativo da análise fatorial pode ser verificado a partir dos valores das comunalidades. No caso, desta pesquisa,

todas apresentaram-se maiores do que 0,60 que esclarece que as variáveis constantes na análise possuem um bom poder explicativo.

Tabela 2 – Comunalidades das variáveis da análise fatorial

Variável	Extração	Variável	Extração	Variável	Extração
VAR00002	0,776	VAR00021	0,686	VAR00041	0,692
VAR00003	0,688	VAR00022	0,740	VAR00042	0,761
VAR00004	0,703	VAR00024	0,722	VAR00043	0,705
VAR00005	0,783	VAR00025	0,698	VAR00044	0,711
VAR00006	0,640	VAR00026	0,819	VAR00048	0,757
VAR00008	0,649	VAR00027	0,807	VAR00049	0,758
VAR00010	0,779	VAR00028	0,774	VAR00050	0,606
VAR00011	0,749	VAR00029	0,639	VAR00051	0,814
VAR00012	0,738	VAR00030	0,862	VAR00052	0,851
VAR00013	0,815	VAR00031	0,852	VAR00053	0,800

Tabela 2 – Comunalidades das variáveis da análise fatorial (continuação)

Variável	Extração	Variável	Extração	Variável	Extração
VAR00014	0,790	VAR00032	0,873	VAR00054	0,801
VAR00015	0,800	VAR00033	0,750	VAR00055	0,755
VAR00016	0,828	VAR00034	0,794	VAR00056	0,649
VAR00017	0,662	VAR00035	0,718	VAR00057	0,763
VAR00018	0,749	VAR00036	0,719	VAR00058	0,797
VAR00019	0,721	VAR00037	0,629	VAR00059	0,756
VAR00020	0,627	VAR00039	0,800	VAR00060	0,734

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na Tabela 3 finalizam-se os testes com os Componentes da Matriz, que após as duas rodadas, gerou dez fatores formados a partir

dos conjuntos distintos de variáveis que se associam ao percentual da variância explicada.

Tabela 3 – Componentes da Matriz Rotacionada

Variáveis	Componentes de cada fator									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAR00008	0,402									
VAR00012	0,568									
VAR00013	0,587									
VAR00020	0,580									
VAR00026	0,708									
VAR00028	0,500									
VAR00030	0,837									
VAR00031	0,871									
VAR00032	0,838									
VAR00033	0,659									
VAR00034	0,783									
VAR00035	0,712									
VAR00004		0,499								
VAR00010		0,626								
VAR00011		0,665								
VAR00014		0,672								
VAR00015		0,586								
VAR00016		0,708								
VAR00017		0,758								

Tabela 3 – Componentes da Matriz Rotacionada (continuação)

Variáveis	Componentes de cada fator									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAR00018		0,736								
VAR00019		0,582								
VAR00029		0,444								
VAR00056		0,572								
VAR00051			0,693							
VAR00052			0,687							
VAR00053			0,637							
VAR00054			0,563							
VAR00055			0,495							
VAR00057			0,613							
VAR00058			0,708							
VAR00059			0,643							
VAR00060			0,643							
VAR00041				0,680						
VAR00042				0,700						
VAR00043				0,770						
VAR00044				0,703						
VAR00036					0,653					
VAR00037					0,652					
VAR00048					0,632					
VAR00049					0,771					
VAR00050					0,525					
VAR00003						0,539				
VAR00005						0,714				
VAR00006						0,620				
VAR00021							0,720			
VAR00022							0,795			
VAR00024							0,695			
VAR00025							0,681			
VAR00002								0,825		
VAR00039									0,866	
VAR00027										0,478

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Conforme se observa na Tabela 3, dos componentes da matriz rotacionada pelo método varimax com 17 rotações, as variáveis Tabela 4 - Percentual da variância explicada

foram subdividas em 10 fatores, que possuem diferentes percentuais de variância explicada, como pode ser analisado na Tabela 4.

Fatores	Total da Variância explicada		
	Total	% da variância de cada fator	Total % variância explicada
1	7,913	15,516	15,516
2	7,154	14,028	29,544
3	5,732	11,240	40,783
4	3,194	6,263	47,046
5	3,161	6,198	53,244
6	3,132	6,140	59,384
7	3,093	6,064	65,448
8	1,682	3,297	68,745
9	1,569	3,076	71,821
10	1,458	2,858	74,679

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Conforme Tabela 4, os 10 fatores, tem o potencial de explicar 75% dos motivos de satisfação dos cidadãos usuários dos serviços educacionais de nível superior do IFRN *Campus* Natal Central.

Esses fatores foram nomeados de acordo com as características do grupo de variáveis em nível de importância, sendo classificados a seguir:

- Fator 1 – Eficácia do corpo técnico-administrativo
- Fator 2 - Qualidade do ensino e professores
- Fator 3 - Imagem
- Fator 4 - Infraestrutura
- Fator 5 - Serviços adicionais
- Fator 6 - Visão de futuro
- Fator 7 - Comprometimento dos colegas
- Fator 8 - Opções de cursos
- Fator 9 - Localização
- Fator 10 - Eficácia nos processos administrativos

Como apresentado, o fator que de acordo com a percepção do usuário dos serviços educacionais do *Campus*, tem o seu principal ponto e primeiro fator foi a Eficácia do Corpo Técnico-Administrativo, nos quais os atributos

foram: a oferta para participação em atividades de pesquisa científica ou extensão universitária durante a realização do curso; a atenção dada às solicitações e intervenções dos alunos; o relacionamento com os alunos; facilidade de acesso e relacionamento com a coordenação do curso; e outros. Todos esses atributos estão ligados aos serviços adicionais ou secundários ofertados pelo instituto, em que foram considerados de extrema relevância para o cidadão usuário e, portanto, com o maior impacto positivo para elevação na percepção sobre a qualidade dos usuários do serviço educacional.

Kotler e Keller (2012) salientam a importância desse fator, quando afirmam que, as instituições precisam estabelecer uma conexão de contato com o cliente, principalmente quando se trata de instituições de ensino, pois, neste caso, se não houver harmonia no relacionamento, dificilmente haverá satisfação, independente da condição de usuário ou fornecedor deste tipo de serviço.

Ressalta-se que o incentivo a participação em pesquisa científica durante a realização do curso está em um nível de satisfação muito alto, sendo a principal variável, com maior

impacto na satisfação dos pesquisados. Esse achado alcança também um dos objetivos proposto pela instituição na sua função social que é, realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções tecnológicas de forma criativa e estendendo seus benefícios à comunidade.

O segundo fator denominado Qualidade do Ensino e Professores em que são destacados atributos com característica da função principal de uma instituição de ensino, tais como: Atributos como: Apresenta compromisso com o ensino de elevada qualidade; Metodologia de ensino utilizada; Conhecimento sobre a realidade dos alunos, facilitando o processo de aprendizagem; Estímulo à participação dos alunos em sala de aula; Competência em relacionar teoria com a prática; Pontualidade dos professores; Titulação e capacitação dos professores; e outros. Esse fator se relaciona diretamente a um aspecto importante dos serviços que é a sua inseparabilidade. Conforme Kotler e Keller (2012), todos fazem parte do processo sem separação, agindo diretamente sobre a produção do serviço.

O terceiro fator foi a Imagem, com os seguintes atributos: Satisfação em estudar no IFRN CNAT; Satisfação com o IFRN em relação a uma instituição de ensino superior ideal; Grau em que o IFRN atende as suas expectativas; Adequada abrangência curricular; Instituição ética; Socialmente responsável; Inovadora; Avançada tecnologicamente; Oferece prestígio aos alunos. Esse fator reafirma que, as organizações trabalham para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público. Formulam planos para aprimorar sua imagem a fim de competir com mais eficácia por um público maior e por mais recursos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

O quarto fator diz respeito a Infraestrutura da Instituição. Esse fator, de acordo com a análise dos fatores desenvolvida por Silva *et al.* (2015), realizada em uma instituição pública de ensino, foi considerada como o fator mais importante. O mesmo ocorreu no estudo de Ergang *et al.* (2012), em que o fator é chamado de instalações físicas atraentes, e também foi o fator mais relevante. Nesta pesquisa, esse critério é considerado importante, mas em menor grau do que o apresentado nas pesquisas citadas, encontrando-se como quarto em nível de importância.

Na sequência o fator Serviços Adicionais foi formado por variáveis que refletem atividades que tendem a facilitar a rotina dos alunos na instituição, com o intuito de sempre prezar pela confiança, segurança e qualidade dos serviços de atendimento. Kotler e Keller (2012), consideram como híbridos, por que os dois, bens e serviços estão intrínsecos.

O sexto fator denomina-se como Visão de Futuro, porque considerada a expectativa do pesquisado. Essas expectativas são possíveis de serem influenciadas, já que corresponder às expectativas, tendem a satisfazer ao usuário quanto a qualidade percebida, pois é medida mediante uma comparação entre expectativas e experiências (GRONROOS, 2003).

O sétimo fator, o Comprometimento dos Colegas, aparecem variáveis que refletem a satisfação com o comportamento dos colegas de classe. Esse fator é considerado por Rodrigues (2004) como fator de influência cultural e que tem grande interferência no ato de consumo.

Na sequência, o oitavo fator foi nomeado de Opções de Cursos. Para Kotler e Armstrong (2015), ao descrever o comportamento de compra em busca de variedade, destaca o baixo envolvimento do consumidor neste aspecto.

O penúltimo fator foi a Localização. Esse fator é descrito por Kotler e Keller (2012) como um fator capaz de manter o cliente na instituição, sendo chamado de conveniência.

E o décimo fator, foi nomeado como Eficácia dos Processos Administrativos. A oferta em serviços eficientes, ou seja, que cumpre com o objetivo proposto é uma das características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços, por se enquadrar em processos que consistem em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas (GRONROOS, 2003). E ainda acrescenta que, um serviço é percebido por um cliente, ou no caso desta pesquisa de um cidadão usuário de maneira subjetiva devido a sua característica intangível. Por isso, costumam se basear em aspectos como experiências, confiança, sentimento e segurança.

## 6. Considerações finais

Tendo como base a análise dos resultados, foi possível identificar que, no que diz respeito a qualidade dos serviços educacionais de nível

superior na percepção do cidadão-usuário do IFRN – *Campus* Natal Central, o principal fator foi a “Eficiência do corpo técnico-administrativo”, com 15% da variância explicada. Uma possibilidade desse resultado pode estar associada a baixa expectativa com relação a operacionalização na prestação de serviços públicos, no qual o aluno ao fim do curso, pode ter se surpreendido com o nível de eficiência do corpo técnico-administrativo do Instituto Federal. De forma geral, esse achado demonstra que a qualificação e o estímulo a motivação desses profissionais impactam na qualidade do ensino, em relação a percepção do usuário.

Outro ponto de destaque do fator 1 é a participação dos discentes em atividades de pesquisa científica ou extensão universitária durante a realização do curso. Essa atividade está alinhada com a missão institucional do IFRN e que se reflete na competência do profissional formado.

Com relação ao fator 2 e 3, apesar da intangibilidade do serviço, os cursos superiores do IFRN *Campus* Natal Central ofertam um bem tangível que é o diploma. O que pode estar se refletindo na imagem da instituição como um dos fatores significativos para a percepção da qualidade.

Os serviços educacionais de qualidade tendem a provocar impactos em uma série de outros serviços. Em virtude dessa relevância é que as instituições de ensino devem constantemente avaliar os serviços oferecidos. Se as expectativas são superadas os discentes tendem a se tornar fiéis. Nessa perspectiva, uma fidelidade pelos egressos do IFRN pode se converter em uma defesa pelos serviços públicos educacionais como um bem e um direito de todo a sociedade.

Para futuras pesquisas sugere-se que esses objetivos sejam investigados em outros *Campi* e em outros estados para verificar se existe um padrão similar de resposta em diferentes contextos e estados. Sugere-se ainda que, em pesquisas futuras faça-se um levantamento, para verificar qual diretoria apresenta um resultado melhor para investimento em capacitação.

### Agradecimentos

Ao apoio financeiro da PROPI – Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN; e da Diretoria de Pesquisa e Inovação do IFRN CNAT

### Referências

- [1] BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- [2] CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- [3] DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 23, n. 80, setembro/2002. Recebido e aprovado em julho de 2002.
- [4] ERGANG, Sandro. *et al.* Qualidade dos serviços em uma rede educacional: relação entre expectativa e percepção. *ENGEVISTA*, V. 14, n. 3. p. 243-256, dezembro 2012.
- [5] GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [6] HAIR, Joseph F. *et al.* Análise Multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [7] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- [8] KOTLER, Phillip. KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- [9] LEITÃO, Roberto Almada. *et al.* Análise dos serviços recebidos pelos alunos de pós-graduação da faculdade de odontologia de piracicaba – unicamp *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol.5, Nº 1, jan/jun/2007.
- [10] LOVELOCK, Christopher. WHIGHT, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [11] ONUSIC, Luciana Massaro. A qualidade de serviços de ensino superior: o caso de uma instituição de ensino público. 161 f. Tese (doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo, 2009.
- [12] RODRIGUES, Marcia Aparecida; JUPI, Viviane da S. O comportamento do consumidor – Fatores que influenciam em sua decisão de compra. *Revista de Administração Nobel*, Nº 03, p. 59-70, jan./jun.2004.

[13] SANTOS, Guido Salvi dos. Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de alunos de graduação em um estudo longitudinal. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar – UnP, Natal, 2014.

[14] SILVA, J. R. O. *et al.* Fatores de Escolha do Cidadão-usuário dos Cursos Superiores do IFRN *Campus*

Natal-Central. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – IV SINGEP. São Paulo, 2015.

[15] SPANHOL, Caroline Pauletto. FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco. LIMA FILHO, Dario de Oliveira. Qualidade dos Serviços Educacionais: o caso de uma Instituição de Ensino Superior Privada. InGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol. 02, n. 12, dez. 2010.

# CAPÍTULO 6

## IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO EM RPPS MUNICIPAL

*Orlem Pinheiro de Lima (UEA )*

*Sandro Breval Santiago (UFAM )*

*Raymundo Nonato Furukawa (FUCAPI )*

*Edson Pacheco Paladini (UFSC )*

**Resumo:** Este projeto de artigo tem como objetivo apresentar e analisar o processo de implantação de um novo Modelo de Gestão no Regime Próprio de Previdência no setor público municipal, por meio de um estudo de caso realizado no biênio de 2007 e 2008. O processo de implantação é demonstrado pelo estudo de caso (único), circunscrito no município de Manaus, contemplando a modelagem dos indicadores de qualidade (in-line, off-line e on-line), e pelo aspecto inovativo da implantação de um sistema de qualidade certificado

**Palavras Chave:** Previdência, qualidade, indicadores

## 1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar o processo de implantação de um novo Modelo de Gestão no Regime Próprio de Previdência no setor público municipal, por meio de um estudo de caso realizado no biênio de 2007 e 2008. Como apoio foi criado indicadores de desempenho para avaliação estratégica sob a ótica da qualidade e sustentado pela implantação da norma ISO 9000. Inicialmente, será descrito o contexto social e político da previdência brasileira com abrangência da problemática do déficit de recursos, bem como a questão dos Regimes Próprios de Previdência - RPPS.

O processo de implantação é demonstrado pelo estudo de caso (único), circunscrito no município de Manaus, contemplando a modelagem dos indicadores de qualidade (*in-line*, *off-line* e *on-line*), e pelo aspecto inovativo da implantação de um sistema de qualidade certificado. Por fim, os resultados do caso são apresentados por meio de um comparativo da inovação observada listando as melhorias e seus respectivos indicadores associados.

## 2. Descrição do caso prático (contexto)

### 2.1 A Previdência brasileira

A previdência brasileira pode ser dividida operacionalmente em três segmentos: 1) o Regime Geral de Previdência Social (RGPS); 2) a Previdência Própria do Servidor Público (RPPS) e, 3) a Previdência Complementar. O primeiro segmento abrange: os trabalhadores da iniciativa privada, os servidores ocupantes exclusivamente de cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, bem como de outro cargo temporário ou de emprego público. O segundo, destinado aos servidores públicos titulares de cargos públicos efetivos, gerido pela União, Estados e Municípios, e a última, gerida pela iniciativa privada ligada ao setor financeiro, bancário e segurador, oferece cobertura aos trabalhadores e cidadãos que não podem se filiar ou não possuem um regime complementar fechado, ou ainda, àqueles filiados aos anteriores sistemas (SANTIAGO e REBELO, 2007).

Conforme supracitado, visualiza-se a Previdência Estatal Básica de forma bipartite: de um lado o Regime Geral, e do outro, um tratamento previdenciário diferenciado aos

servidores públicos. Por razões históricas, econômicas e até mesmo sociais, pressupõe-se que o servidor ao vincular-se ao Estado, o mesmo deve ser visto pela Sociedade como instrumento de materialização impessoal e universal das políticas públicas.

### 2.2 O Regime Próprio de Previdência Municipal

Em Santiago e Rebelo (2007), os regimes de previdência municipal vêm apresentando, ao longo dos anos, disfunções. Conforme Gushiken (2002), a profusão dos regimes próprios de previdência criados no âmbito dos municípios gerou uma situação de desamparo em termos de controle social, de processos absolutamente não transparentes e desprovidos de homogeneização nas regras previdenciárias e administrativas. Isto possibilitou a criação de facilidades de fraudes, incentivou a prática abusiva de concessão de benefícios generosos, ao arrepio da lei, levando os entes federados envolvidos ao desequilíbrio financeiro e atuarial.

O regime previdenciário do município de Manaus apresentava ao longo dos anos as seguintes características básicas, dentre outras:

- a) ausência de separação clara do custeio da previdência municipal de outros serviços assistenciais, notadamente a assistência médica;
- b) inexistência de ativos financeiros destinados à garantia do pagamento de benefícios previdenciários;
- c) inexistência de estruturação de um único sistema de custeio da previdência, voltado para o longo prazo, onde estivessem incluídos os benefícios programados e de risco;
- d) ausência histórica de caráter contributivo paritário para o custeio dos benefícios; e
- e) a não implementação de instrumentos de gestão.

Nas perspectivas supramencionadas ficou demonstrada a necessidade de se reestruturar o Regime Próprio de Previdência do Município de Manaus permeando os aspectos tecnológicos, os recursos humanos, os estudos técnicos atuariais, a adequação legal, mas sobretudo, a criação de um novo ordenamento organizacional e estratégico apoiado pela implantação da Norma ISO 9000

A partir da necessidade de reestruturação do RPPS, foi elaborado um projeto de lei que visava reestruturar a previdência municipal, no sentido de adequar legalmente o município aos ordenamentos legais federais, como também que buscasse o equilíbrio financeiro.

A MANAUSPREV, foi criada pela Lei Lei Nº 870, de 21 de julho de 2005, e gerencia cerca de 31.400 servidores públicos municipais, dos poderes executivo e legislativo municipal, distribuídos por aproximadamente por 29.000 ativos, 1.500 inativos e 900 pensionistas.

### 2.3 Caracterização da situação prática

A problemática previdenciária, acima descrita, nos leva a uma necessidade latente de implantação do modelo de gestão, no qual os processos organizacionais possam ser medidos no sentido de propiciar ao público-alvo (segurados) uma melhor prestação de serviços.

Portanto, a avaliação deverá emanar dos segurados do RPPS, entendendo-se que “a função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas” (JURAN, 1991).

O modelo de gestão é importante para a organização, no instante em que propicia a possibilidade de medir a administração. Em Paladini (2002) os indicadores são estratégicos ao direcionar melhorias, e ainda que a prática da avaliação da qualidade mostra que seus resultados dependem do meio, ou como ela é praticada.

A implantação do sistema de gestão da qualidade, certificado pela ISO 9000, constitui uma inovação para a esfera pública, principalmente no caso da previdência. Tal sistema de qualidade tornou-se a base no modelo de gestão, onde foi criado indicadores de desempenho, suporte e qualidade propriamente dita.

O modelo, propriamente dito, implantado no RPPS municipal tem como base a ferramenta “*Balanced Scorecard*” (BSC). O BSC constitui sistema de gerenciamento e de avaliação do desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Visando uma adaptação à realidade da gestão previdenciária foram adotadas as seguintes perspectivas: Atuarial, Segurados, Processos e Aprendizagem, Cada perspectiva engloba uma série de indicadores, onde seu conjunto de resultados permite uma avaliação do desempenho. O Quadro 1 demonstra este conjunto de indicadores.

Segundo Olve et al. (1999), uma das principais vantagens do BSC é o seu processo de construção, pois permite às pessoas envolvidas entenderem a atual situação da organização e o que deve ser feito para atingir os objetivos necessários para ser competitiva em longo prazo. Esses autores recomendam que o BSC seja usado como uma ferramenta adaptável a diferentes situações, para que possibilite a discussão e a comunicação da visão e das estratégias à organização.

Quadro 1 – Perspectivas do BSC do RPPS

Perspectiva	Indicador
Atuarial	POA = Despesa Mensal / Arrecadação Mensal.
	TPF1 = Taxa da Performance do Fundo / Meta Atuarial X 100
	TPF2 = Taxa da Performance do Fundo / Taxa Média do Mercado X 100
	IEF = Valor do Fundo / Meta Anual de Capitalização.
Segurados	Pesquisa de Satisfação = Ótimo + Bom X 100
	RCC = Número de reclamações / Número de clientes X 100
Processos	PPP = Processos Prev. Despachados / Processos Prev. Recebidos X 100
	EAT1 = Somatória dos dias de trâmite das Aposentadorias / Quant. Aposentadorias concedidas.
	EAT2 = Somatória dos dias de trâmite das Pensões / Quant. Pensões concedidas.
	EAT3 = Somatória dos dias de trâmite das Revisões de Aposentadorias / Quantidade de Revisões de aposentadorias concedidas.
	EAT4 = Somatória dos dias de trâmite das Revisões de Pensões / Quant. das Revisões de pensões concedidas.
	PRE = N° de recadastramentos realizados / N° de segurados com data de aniversário no mês X 100
Aprendizado	FGE = N° de Benefícios Processados / N° de Benefícios Solicitados X 100
	ICT = (N° de colaboradores treinados 3 vezes / Total de colaboradores) x 100

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O próximo tópico (3) será abordado o conceito de avaliação estratégica da qualidade e a criação dos indicadores de

### 3. Conceito e indicadores para avaliação estratégica da qualidade

A série ISO 9000, ao voltar-se especificamente à qualidade, estruturou as recomendações para a simplificação das relações organizacionais ao longo da cadeia de produção baseadas em certificações e auditorias credenciadoras (CARVALHO *et al.*, 2005).

Para Robles Jr. e Bonelli (2006), a apresentação e a utilização de indicadores de desempenho tornam-se importante no processo, pois estes procurarão sintetizar as informações quantitativas e qualitativas relacionadas ao seu desempenho no processo inserido. Hronec (1993) afirma que as medições de desempenho são sinais importantes para a organização, comunicando a estratégia para os níveis tático e operacional, e os resultados para cima e, englobando o entendimento efetivo das metas.

Para que a avaliação de desempenho seja aderente aos objetivos estratégicos da organização é preciso que sejam identificados os indicadores que os sustentem (RUMMLER e BRACHE, 1995).

qualidade com base nas perspectivas supramencionadas.

Nesse processo de evolução dos conceitos da qualidade o que se buscou, primordialmente, foi a paulatina valorização do cliente e do reconhecimento da competitividade como fator essencial à gestão da qualidade, ou seja, o conceito de qualidade saiu de um modelo restrito à inspeção e ao controle para a Gestão da Qualidade Total, cuja concretização se deu com a incorporação da visão estratégica a seus conceitos.

A base para uma boa construção de indicadores reside no reconhecimento da importância que o cliente (sociedade) exerce sobre o processo. Desta forma, os indicadores estruturados permitirão quantificar metas e o controle de resultados, com reflexos nos processos decisórios. Como a Qualidade Total incentiva o envolvimento de todos no esforço pela qualidade, os indicadores definidos devem ser facilmente compreensíveis, amplamente conhecidos e padronizados. Camargo (2000), por sua vez, recomenda que os indicadores devam ser motivadores, confiáveis, significativos e de interpretação universal.

Paladini (2002) enumera que as características dos indicadores devem ser: objetividade, clareza, precisão, viabilidade,

representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados. Quanto à classificação dos indicadores em relação ao ambiente no qual foram originados, adotou-se para este artigo a proposta de Paladini (2006), que são: i) *in-line*: medem o desempenho do processo produtivo ao envolver procedimentos de gestão tática e operacional; ii) *off-line*: medem as ações de suporte ao processo produtivo; iii) *on-line*: medem as reações da empresa ao mercado. De forma detalhada:

(i) *In-line*: relacionado com a produção da qualidade do bem ou serviço, associado diretamente no processo produtivo. Prioridade para esforços necessários para a correção e prevenção de defeitos nos métodos de trabalho, dos materiais e dos equipamentos utilizados.

(ii) *Off-line*: caracterizado pelas atividades e funções de suporte ao processo produtivo, que podem ser acionadas quando necessárias, tendo assim, participação indireta na produção de um bem ou serviço. Esta participação, contudo, está diretamente ligada à qualidade, devendo assim, também ser alvo de esforços de melhoria.

(iii) *On-line*: diferentemente do ambiente *in-line*, que tem ênfase no ambiente interno da organização, ou seja, na forças e deficiências e, do ambiente *off-line* que dá suporte a este, o ambiente *on-line* está orientado para o ambiente externo, ou macro ambiente, que gera para a empresa oportunidades e/ou ameaças e define como esta pode se capacitar para reagir às mudanças positivas e/ou negativas deste cenário.

A ênfase no ambiente *on-line* atende efetivamente à demanda do mercado cujo resultado gerado pela empresa será a adequação do produto ao uso a que se destina. E até mais do que isso, é para lá que o esforço é dirigido, captando o mais rapidamente, possível alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, de modo a repassá-las ao processo produtivo de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à demanda, criando um produto sempre adequado à finalidade a que se dirige (PALADINI, 2006, p. 210 - 211).

A elaboração de um instrumento de avaliação é um exercício de traduzir visões de necessidades dos *stakeholders* em objetivos e medidas de performance. Bourne et al.(2000), dividem a implantação de um sistema de avaliação de desempenho em: (i) elaboração do sistema: identificação dos objetivos e elaboração dos indicadores; (ii) implementação das medidas: coleta, análise e distribuição das informações; (iii) uso das medidas para avaliar as estratégias: rever medidas e ações; (iv) uso das medidas para desafiar suposições iniciais: reflexão. Uma vez construídos os indicadores que atendam às propriedades e classificações expostas, pode-se elaborar planos de ações que permitam uma melhor gestão da Qualidade que conduza ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. No caso em estudo, a elaboração do sistema parte da identificação dos objetivos e a definição dos indicadores a partir de processos implantados, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Visão Geral dos Indicadores

Ambiente	Tipo de Indicador	O que avaliam	Objetivo
In-line	Desempenho	Processo produtivo/ produtividade	Eficiência Redução dos custos
Off-line	Suporte	Organização como um todo/ ações de apoio	Integração (eficiência/ eficácia) - Custos/ +Lucro
On-line	Qualidade propriamente dita	Relações da organização com o mercado/ sobrevivência da organização	Eficácia Melhoria da lucratividade

Fonte: Adaptado de Paladini (2002)

#### 4. Indicadores de qualidade

Objetivando nortear a organização com instrumento que permita o direcionamento das ações ao aprimoramento de sua gestão foram

identificados indicadores de qualidade e, conforme citado no Quadro 2, foram classificados em *in-line*, *off-line* e *on-line* (PALADINI, 2002).

Quadro 3 - Indicadores *in-line*

Elementos	Fator	Medida
Recursos consumidos	$POA = \text{Despesa Mensal} / \text{Arrecadação Mensal}$ .	%
Tempo de concessão de aposentadoria	$EAT1 = \text{Somatória dos dias de trâmite das Aposentadorias} / \text{Quant. Aposentadorias concedidas}$ .	dias
Tempo de concessão de pensão	$EAT2 = \text{Somatória dos dias de trâmite das Pensões} / \text{Quant. Pensões concedidas}$ .	dias

Fonte: Autores

A estrutura dos indicadores obedece ao critério da formulação de elementos, fatores e medidas como componentes básicos de cada indicador (PALADINI, 2008).

No Quadro 3 estão relacionados os indicadores *in-line* propostos e implantados com o indicador de recursos consumidos no processo, procura-se a racionalizar o uso destes recursos, cuja redução, no caso da empresa pesquisada, torna-se estratégica devido a lei de responsabilidade fiscal.

O indicador que avalia a demora da análise de processos de concessão de aposentadorias e pensão tem o objetivo de reduzir as anomalias e desperdício com perdas de tempo e reprocesso e ao mesmo tempo aumenta a adequação e a satisfação do cliente no que se refere ao atendimento com qualidade na prestação dos serviços e assume, portanto um, caráter estratégico.

Quadro 4 - Indicadores *Off-line*

Elementos	Fator	Medida
Treinamento de colaboradores	$ICT = (\text{N}^\circ \text{ de colaboradores treinados 3 vezes} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	und

Fonte: Autores

No Quadro 4 está relacionado o indicador *Off-line* proposto e implantado. O indicador baseado na aderência dos treinamentos tem o propósito de avaliar os treinamentos solicitados e programados no levantamento de necessidade de treinamentos - comparado com os treinamentos realizados, pois, está ligada diretamente a capacitação dos colaboradores.

A ênfase do ambiente *on-line* é para o mercado, o qual, efetivamente demanda o resultado gerado pela empresa e será nesse que o produto “é efetivamente testado, avaliado, consolidado. E até mais do que isso – é para lá que o esforço é dirigido”. (PALADINI, 2006, p. 210 - 211).

Quadro 5: Indicadores *on-line*

Elementos	Fator	Medida
Recadastramento anual	$PRE = \frac{\text{º de racdastramentos realizados}}{\text{Nº de segurados com data de aniversário no mês}} \times 100$	Und
Capitalização do fundo	$IEF = \frac{\text{Valor do fundo}}{\text{Meta anual de capitalização}}$	%
Satisfação do cliente	$\text{Pesquisa de Satisfação} = \text{Ótimo} + \text{Bom} \times 100$	%

Fonte: Autores

O Quadro 5 demonstra os indicadores *on-line* propostos.

O indicador de recadastramento anual (PRE) possui caráter *on-line* pelo relacionamento com o segurado, contudo importante para a consistência da base de dados da massa previdenciária.

O indicador capitalização do fundo visa apresentar de forma sistemática que as ações implementadas pelos gestores têm o objetivo da valorização do fundo e proporcionar segurança as pensionistas.

Com o indicador de pesquisa de satisfação avalia o nível da satisfação das pessoas atendidas e tem o objetivo de reduzir as anomalias e possíveis gargalos e reclamações dos serviços prestados e assume também um caráter estratégico. O indicador pesquisa de satisfação tem por objetivo coletar as reclamações e insatisfação, bem como sugestões de

melhorias coletadas dos clientes e analisadas e implementadas visando monitorar com o objetivo de cada vez mais melhorar o atendimento e anseios dos pensionistas.

## 5. Listagem das melhorias e indicadores associados

Com a implantação do novo modelo de gestão, o RPPS municipal passou a garantir efetivamente a política de seguridade, cujo reflexo nos indicadores é perceptível nos ambientes *in-line*, *off-line* e *on-line*.

### 5.1. Indicadores *in-line*

Nos indicadores *in-line*: POA, EAT1 e EAT2 apresentaram resultados de melhoria com ganhos de produtividade. O indicador POA apresentou um custo de 37,76% que nesta leitura em relação à meta ultrapassou em cerca de 33%.

Figura 3 – Resultado do indicador *in-line* POA

Fonte: SGQ RPPS Manaus

O indicador de tempo de concessão de aposentadoria (EAT1) apresentou uma média anual de 18 dias, com diferença em relação à

meta menor de 12 dias. Vale o registro que a média anual perfazia da ordem de 480 dias de prazo de concessão.

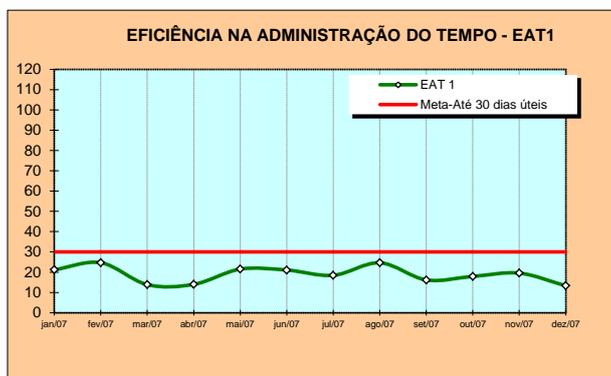


Figura 4 – Resultado do indicador *in-line* EAT1

Fonte: SGQ RPPS Manaus

A concessão de pensão (EAT2) pressupõe que uma família perdeu um ente, ou seja realiza um desamparo social e econômico. Historicamente o RPPS totalizava cerca de

180 dias, em média, de concessão o que significa que um conjunto de pessoas do núcleo familiar ficava sem renda. O prazo encolheu para 15 dias.

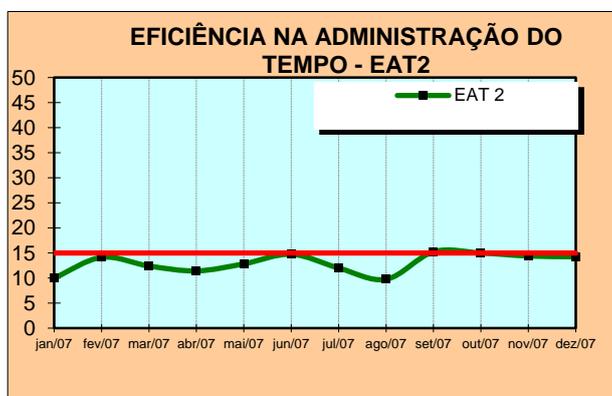


Figura 5 – Resultado do indicador *in-line* EAT2

Fonte: SGQ RPPS Manaus

## 5.2 Indicador *off-line*

Na política previdenciária, a mão-de-obra é um fator importante na qualidade da prestação dos serviços. Para tanto criou-se

um programa de estímulo aos treinamentos com metas agressivas de capacitação, (ICT) e que por fim são monitoradas pelo indicador de eficácia da ISO.

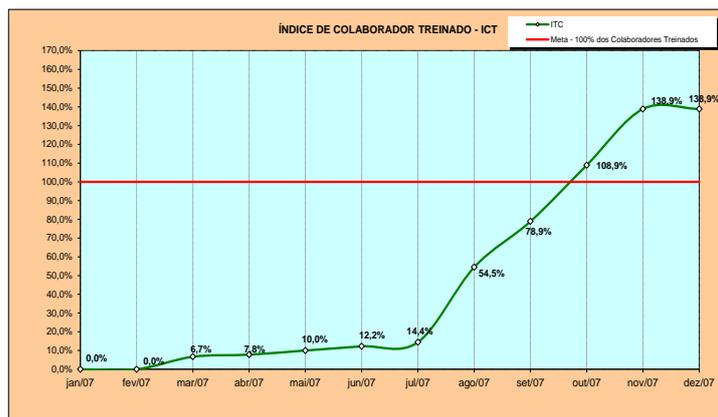


Figura 6 – Resultado do indicador *off-line* ICT  
Fonte: SGQ RPPS Manaus

### 5.3 Indicador *on-line*

O indicador de recadastramento anual (PRE) propicia a visualização da qualidade da base

de dados, onde a massa previdenciária anualmente comparece ao edital de chamada para atualização cadastral. Sua classificação é circunscrita no viés operacional.

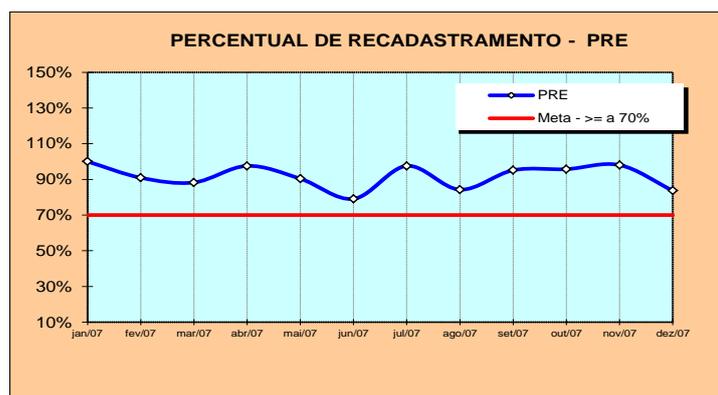


Figura 7 – Resultado do indicador *on-line* PRE  
Fonte: SGQ RPPS Manaus

O espelhamento da melhoria da pesquisa de satisfação é resultado da melhoria da relação

social entre o segurado (cidadão-cliente) e o órgão gestor de previdência.

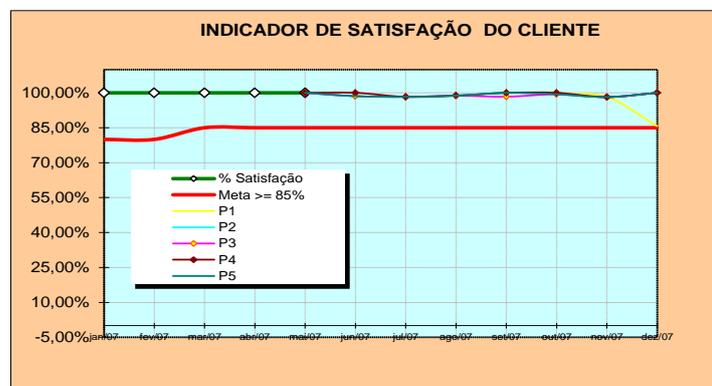


Figura 8 – Resultado do indicador *on-line* pesquisa de satisfação  
Fonte: SGQ RPPS Manaus

## 6. Resultados obtidos e esperados

Com a construção dos indicadores *in-line*, *off-line* e *on-line* fica claro a possibilidade de uma melhor gestão, e, sobretudo de tomada de decisão, tal fato abrange todos os níveis organizacionais.

No presente caso foram identificados como *in-line*, o tempo de concessão de benefícios (EAT1 e EAT2), mas por constituírem um importante vetor de relacionamento com o segurado possuem um viés estratégico, e neste caso específico é escopo do SGQ.

A manutenção da consistência da base de dados (indicador *on-line* PRE) concorre para uma melhor gestão previdenciária, de um lado estreitando o relacionamento com o segurado e de outro evitando fraudes, permitindo maior segurança ao sistema. Que mesmo tendo uma classificação *on-line* operacional traduz o corpo da estratégia.

A imagem institucional foi fortalecida junto aos segurados quando da implantação do novo modelo de gestão, inicialmente pela melhoria do relacionamento com o público-alvo, como também pela capitalização do fundo e sua rentabilidade, esta última traduzida pelo indicador *on-line* IEF.

Claramente os indicadores são bases importantes para o modelo de gestão, corroborando com a certificação do modelo, mas, sobretudo alinhando a estratégia em toda a organização. Em 2007 o órgão gestor foi premiado com o Prêmio Qualidade

Amazonas (PQA), fato inédito no âmbito do governo municipal.

## 7. Recomendações finais e conclusões

A partir dos resultados obtidos no caso da previdência municipal, pode-se perceber a necessidade de alinhar de forma preemptiva e sistemática, as perspectivas do modelo com a classificação ambiental dos indicadores. Ou seja, traduzir para os indicadores *in-line*, *off-line* e *on-line* a visão do BSC, possibilitando que a estratégia tenha capilaridade na organização, fomentando cada vez a criação de indicadores com viés estratégico.

Pode-se inferir que a falta destas medições acarretam, entre outros problemas como a ausência de informação sobre o desempenho futuro, perda de alinhamento com estratégias mais elaboradas de produção, e pouca informação para decisões em ambientes turbulentos.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), certificado pela ISO 9000, contribuiu significativamente para a implantação dos indicadores e do novo modelo de gestão, recomenda-se o aperfeiçoamento dos indicadores e aprofundamento do tema em questão. E ainda, mesmo que na área pública a visão mercadológica pode ser contemplada no instante em que o cidadão-cliente percebe a melhoria da prestação de serviços.

## Referências

- [1] BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurements systems. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- [2] CARVALHO, M.; PALADINI, E. P.; ROTONDARO, R. G.; SAMOBYL, R. W.; MIGUEL, P. A. C.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. do A. *Gestão da Qualidade: Casos e Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- [3] OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: John Wiley, 1999.
- [4] PALADINI, Edson Pacheco. *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.
- [5] \_\_\_\_\_. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- [6] \_\_\_\_\_. *Gestão estratégica da qualidade – princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.

- [7] JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., *Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- [8] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [9] DE ROLT, M. I. P. *O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 1998.
- [10] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad.: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [11] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

[12] HRONEC, S. Vital signs: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future. USA: Arthur Andersen Co., 1993.

[13] RUMMLER, G.; BRACHE, A. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1995.

[14] PINTO, F. J. S. Balanced Scorecard – Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. Universidade do Algarve (ESGHT), 2002.

[15] SANTIAGO, S. B. ; REBELO, L.M.B. . Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo de caso da Previdência Pública Municipal. In: XXVII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Rio de Janeiro. Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo de caso da Previdência Pública Municipal. Rio de Janeiro: ABEPRO, v.1, p. 7-480, 2007.

[16] TEBOUL, James. De-industrialise service for quality. International Journal of Operations & Production Management, v. 8, n. 3, p. 39-45, 1988.

# CAPÍTULO 7

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA SERVQUAL

*Patrícia Pereira Arantes*

*Sandra Miranda Neves*

**Resumo:** Na busca pela consolidação das organizações no mercado, cada vez mais se tem investido na excelência dos serviços prestados. Entretanto, devido à natureza diferenciada dos serviços, avaliar a sua qualidade ainda é um desafio. Nesse contexto foi desenvolvida a ferramenta SERVQUAL, que visa quantificar a qualidade do serviço prestado por meio da comparação entre expectativas e percepções dos clientes. O objetivo principal desta pesquisa é realizar uma análise da literatura sobre a utilização do SERVQUAL. Para tanto, por meio de uma revisão bibliográfica, foram analisados 142 artigos sobre o tema. Dentre as contribuições, os resultados e as sugestões para futuras pesquisas são apresentados: i) a ferramenta mais utilizada para análise da qualidade em serviços; ii) o campo de aplicação que mais de destacou; iii) os artigos mais referenciados; iv) a diversidade das áreas de aplicação; e v) lacunas.

**Palavras Chave:** Qualidade em Serviços, dimensões da qualidade, SERVQUAL

## 1. Introdução

O que torna o processo de avaliar e mensurar a qualidade de um serviço mais complexo, se comparado à avaliação da qualidade de um produto, é o fato de serem intangíveis, perecíveis e de serem produzidos e consumidos simultaneamente (SOUZA; MEIRA; MASKE, 2012). Devido a essa dificuldade de se estabelecer um parâmetro de avaliação que diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição da qualidade de empresas de serviço (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Um dos precursores nessa direção foi Grönroos (1984), que desenvolveu um dos primeiros modelos para mensuração da qualidade em serviços. Posteriormente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço baseado na ferramenta denominada SERVQUAL. De acordo com Almeida (2013), essa ferramenta identifica as tendências de qualidade em serviços prestados por meio de pesquisas periódicas com os consumidores.

A partir desses conceitos, esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte questão: a SERVQUAL ainda tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para a mensuração da qualidade em serviços? Quais autores são destaque na abordagem desse tema?

Assim, o objetivo principal desta pesquisa é realizar uma análise da literatura sobre a utilização da ferramenta SERVQUAL. Para tanto, pretende-se, como objetivos específicos, verificar se tal ferramenta vem sendo utilizada, em quais tipos de organizações, quais as áreas de aplicação e identificar quais os autores e referências mais utilizadas no que se refere a ferramentas para a medição da qualidade em serviços. O tema de pesquisa é relevante, pois abrange uma área importante em uma empresa, onde a satisfação do cliente está diretamente relacionada à lealdade destes para com a organização (NAIK; GANTASALA; PRABHAKAR, 2010).

O método de pesquisa adotado para atender aos objetivos estabelecidos foi à revisão bibliográfica. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa bibliográfica é caracterizada como um estudo sistemático desenvolvido a partir de materiais já

publicados acerca do assunto escolhido. Esse tipo de pesquisa fornece um instrumento analítico para outros tipos de pesquisas.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 1 apresentou a introdução sobre o assunto, abrangendo a questão de pesquisa, os objetivos, as justificativas e o método de pesquisa adotado. A Seção 2 contempla o referencial teórico sobre qualidade em serviços e a Seção 3 sobre a ferramenta SERVQUAL. A Seção 4 apresenta o levantamento e análise dos dados e, finalmente, a Seção 5 aborda a conclusão e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Qualidade em serviços

Os serviços são atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas (MACHADO; QUEIROZ; MARTINS, 2006). O elemento básico do processo de serviços é a seleção das especificações. Independente da necessidade do cliente ser tangível ou intangível é importante considerar que todas as declarações não técnicas que expressam a necessidade ou expectativa do cliente em relação ao serviço prestado devem ser traduzidas em padrões de projeto (MARTINS *et al.*, 2012).

Houve uma necessidade crescente por melhoria na qualidade na prestação de serviços e, dessa maneira, o desenvolvimento de métodos para atender ao gerenciamento de serviços também foi requerido. Muitos tomaram como base a Gestão da Qualidade Total (MACOWSKI, 2007). Almeida (2013) explica que se pode entender por “qualidade em serviços” como a capacidade, através das experiências vivenciadas pelos clientes, em satisfazer suas necessidades, solucionar problemas e fornecer benefícios aos mesmos.

Gonçalves e Belderrain (2012) comentam sobre a dificuldade existente em medir a qualidade dos serviços ofertados devido às suas características, que são compostas, em grande parte, por experiências. De acordo com Prass, Sant’Anna e Godoy (2010), a importância dos serviços exige que esforços sejam feitos em relação à sua mensuração. Embora exista a dificuldade da subjetividade e intangibilidade nos serviços, pode-se buscar a especificação dos serviços em atributos mensuráveis (SOUZA; MEIRA; MASKE, 2012).

### 3. A ferramenta SERVQUAL

Criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a ferramenta SERVQUAL é utilizada para avaliar a qualidade de um serviço. Para isso ela se baseia nas dimensões da qualidade, ou seja, nos aspectos que afetam diretamente a satisfação do cliente (ALMEIDA *et al.*, 2012).

Existe uma diferença entre as expectativas e as percepções na qualidade do serviço prestado. Assim, Slack, Chambers e Johnston (2009) fazem uma comparação entre essas

duas perspectivas onde, segundo os autores, a qualidade percebida é gerenciada pelo “tamanho e pela direção” da lacuna que existe entre expectativas e percepções. É devido à existência dessa lacuna, que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), desenvolveram o modelo chamado “Modelo dos 5 *Gaps* da Qualidade de Serviços”, esse modelo busca avaliar a discrepância entre as expectativas geradas pelos clientes e a percepção do desempenho do serviço. Em tal modelo, existem cinco lacunas (*Gaps*) diferentes (Quadro 1).

Quadro 1 - *Gaps* existentes e suas características

<i>Gaps</i> (lacunas)	Características
Gap 1	Diferença entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes.
Gap 2	Diferença entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) em especificações de serviço.
Gap 3	Diferença entre as normas e especificações (padrões) descritas e o serviço efetivamente fornecido ao cliente.
Gap 4	Diferença entre o serviço realmente prestado e a comunicação externa realizada pela empresa.
Gap 5	Diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido, sendo a resultante final em função dos outros quatro <i>gaps</i> .

FONTE: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Analisando o modelo dos 5 *Gaps*, nota-se que tais discrepâncias podem ser mensuradas e analisadas separadamente. Contudo, a última lacuna, o *Gap 5*, destaca-se dos demais por sintetizar a ocorrência de um ou mais *Gaps*. Assim, é por meio da mensuração do *Gap 5* que foi elaborada a essência da utilização da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A partir do Modelo de *Gaps*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram o instrumento SERVQUAL para a avaliação da qualidade percebida. Este instrumento, também conhecido como modelo, ferramenta ou escala SERVQUAL, utiliza o *Gap 5* para avaliar a qualidade percebida pelos clientes por meio de 22 itens alocados em cinco dimensões (BELDERRAIN *et al.*, 2010). De acordo com Tureta, Rosa e Oliveira (2007), o SERVQUAL representa o eixo inicial para a análise da qualidade do serviço e não uma

resposta final para todas as questões, devido a sua complexidade.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as cinco dimensões analisadas podem ser definidas da seguinte forma:

1. Confiabilidade: capacidade em realizar o serviço de forma confiável e exata;
2. Responsabilidade: capacidade de prover o serviço conforme prometido, oferecer atendimento imediato e ajudar o cliente;
3. Segurança: capacidade de transmitir segurança, confiança, cortesia e conhecimento para o cliente;
4. Empatia: habilidade dos empregados de fornecer atenção individualizada aos clientes, assim como genuíno interesse;
5. Tangibilidade: capacidade da organização em dispor uma estrutura adequada de equipamentos, instalações, pessoal envolvido e materiais.

Quadro 2 - Dimensões e fatores da qualidade dos serviços

Dimensões	Fatores
Tangíveis	Equipamento Moderno
	Instalações visualmente agradáveis
	Funcionários com apresentação agradável e profissional
	Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
Confiabilidade	Serviços oferecidos conforme o prometido
	Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações
	Serviços realizados de forma correta pela primeira vez
	Serviços oferecidos nos prazos prometidos
	Registros mantidos sem erros
Responsividade (prontidão nas providências e respostas)	Cientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados
	Prontidão na realização dos serviços
	Disposição para ajudar os clientes
	Prontidão para responder às solicitações dos clientes
Segurança	Funcionários que transmitem confiança ao cliente
	Segurança transmitida ao cliente durante a compra
	Funcionários frequentemente cordiais
	Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes
Empatia	Cientes recebendo uma atenção individual
	Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa
	Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente
	Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes
	Horário de funcionamento conveniente aos clientes

FONTE: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

Dessa forma, a ferramenta SERVQUAL consiste em um questionário realizado em dois momentos distintos. Um dos momentos é realizado antes da prestação do serviço, onde se avalia as expectativas do cliente e o segundo momento, após a prestação do serviço, onde é analisada a percepção da

qualidade do serviço ofertado (PISONI *et al.*, 2013). Para preencher o questionário é utilizado uma escala do tipo “*Likert*” de 7 pontos, conforme Figura 2, onde os extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente” (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Muito bom	Bom	Satisfatório	Pouco Satisfatório	Fraco	Mediocre

Figura 2 – Escala Likert  
Fonte: Oliveira e Ferreira (2009)

De acordo com Oliveira e Ferreira (2009), se comparados os resultados dos dois questionamentos haverá um parâmetro para cada uma das questões. Esse parâmetro é gerado devido a uma diferença entre as pontuações de cada item (Parâmetro = Percepção – Expectativa). Caso o parâmetro apresente uma pontuação positiva significa

que o serviço oferecido superou a expectativa, gerando satisfação para o cliente. Já uma pontuação negativa, mostra que o desempenho do serviço está aquém, revelando quais critérios geram insatisfação para os clientes e possibilitando a intervenção dos gestores para a melhoria da qualidade (BELDERRAIN *et al.*, 2010).

#### 4. Levantamento e análise dos dados

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006). Para o levantamento dos dados, a serem utilizados

na bibliometria, foram realizadas pesquisas no banco de dados do *ISI Web of Science* (ISI, 2014), contemplando o volume de publicações e citações de artigos que abordavam ferramentas para medir a qualidade de serviços. Foram identificados 1.562 artigos, abrangendo o período de 1995 a 2014 (Figura 3).

Figura 3 - Volume de publicações sobre ferramentas para mensuração da qualidade de serviços.



Fonte: ISI (2014)

Percebe-se um aumento do número de publicações que buscam a mensuração de bens intangíveis. De acordo com Oliveira e Ferreira (2009) as empresas prestadoras de serviço estão se consolidando como vetor da nova economia, por isso a necessidade de conhecer e estudar as particularidades existentes nesse ramo.

Tendo como foco artigos das áreas de engenharia e negócios, obteve-se um total de 142 artigos para análise. Dessa forma, foi possível verificar quais as ferramentas mais citadas e aplicadas para medir a qualidade dos serviços. Destacaram-se duas, a

SERVQUAL (43%) desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e o modelo proposto por Cronin e Taylor (1992) denominado SERVPERF (31%).

As revistas com maior número de publicações sobre o tema foram a *"Total Quality Management & Business Excellence"*, com um total de 7% dos artigos analisados, *"Service Industries Journal"* (4%), e a *"Total Quality Management"* (3%).

O Quadro 3 contempla as cinco referências mais utilizadas para o desenvolvimento dos artigos.

Quadro 3 - Referências mais utilizadas

Posição	Presença nos artigos	Referência dos artigos mais utilizados
1	56,8%	PARASURAMAN, A; ZEITHAML; V.A; BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-37, 1988.
2	53,8%	PARASURAMAN, A; ZEITHAML; V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for further research. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.
3	19,7%	Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L., Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1991.
4	19,1%	GRÖNROOS, C. Marketing, gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
5	17,4%	PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A; BERRY, L. L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research. Journal of Marketing, v. 58, p. 111-124, 1994.

Fonte: Autores (2014)

Conforme esperado, por serem considerados os autores clássicos na área, os autores mais citados foram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), com 56,8%. Com relação aos artigos

mais recentes (2012 a 2014), os mesmos foram analisados quanto à informação da ferramenta utilizada e quanto à área de aplicação (Quadro 3).

Quadro 3 – Diversidade de ferramentas e áreas de aplicação

Ano	Autor (es)	Ferramenta	Área de aplicação
2014	Lee e Kim	DEA	Oficina de automóveis
2014	Papanikolaou e Zygiaris	SERVQUAL	Unidades básicas de saúde
2014	Sheikh	SERVQUAL	Biblioteca de ensino superior
2014	Ariza, Garcia e Delgado	Desenvolvido pelos autores	Centro de saúde
2013	Tseng e Hung	SERVQUAL	Desenvolvimento de produtos verdes
2013	Yeo e Li	SERVQUAL	Instituição de ensino superior
2013	Lupo	SERVQUAL	Instituição de ensino superior
2013	Pena, Silva, Tronchin e Melleiro	SERVQUAL	Unidade de saúde
2013	Jia e Reich	IT Service Climate	Companhia de seguro
2013	Wong	SERVQUAL	Livraria pública
2013	Fotiadis e Vassiliadis	SERVQUAL	Sistema de saúde
2013	Kim, Blanchard, DeSarbo e Fong	SERVPERF	Companhia Nacional de Seguros

Quadro 3 – Diversidade de ferramentas e áreas de aplicação (continuação)

Ano	Autor (es)	Ferramenta	Área de aplicação
2013	Zhao, Di Benedetto	SERVQUAL	Manutenção e venda de <i>softwares</i> de computadores
2013	Murillo e Saurina	Desenvolvido pelos autores	Postos de saúde
2013	Miller, Hardgrave e Jones	ISS-QUAL	Manutenção de <i>softwares</i> de Sistemas de Informação
2012	Margaritis, Katharaki e Katharakis	SERVPERF	Companhias aéreas
2012	Rajab, Shaari, Panatik, Wahab, Rahman, Shah e Ali	SERVPERF	Instituição de ensino superior
2012	Saraei e Amini	SERVQUAL	Serviços de telecomunicações em áreas rurais
2012	Kontic	SERVPERF	Instituição de ensino superior
2012	Elling, Lentz, Jong e Bergh	WEQ	Avaliação de sites governamentais
2012	Vaijyanthi, Shreenivasan e Roy	SERVPERF	Restaurante tipo <i>fast-food</i>
2012	Ihtiyar e Ahmad	RSQS ou DTR	Empresa varejista de alimentos
2012	Calabrese e Scoglio	Desenvolvido pelos autores	Indústria de eletrodomésticos
2012	Joo, Choi e Suh	SERVQUAL	Shopping Center
2012	Aguwa, Monplaisir e Turgut	Desenvolvido pelos autores	Método para avaliar a qualidade de serviços que utilizam a voz do cliente

Fonte: Autores (2014)

Considerando apenas os artigos que fizeram uso da ferramenta SERVQUAL para avaliação

dos serviços, 61 artigos foram obtidos (Figura 4).

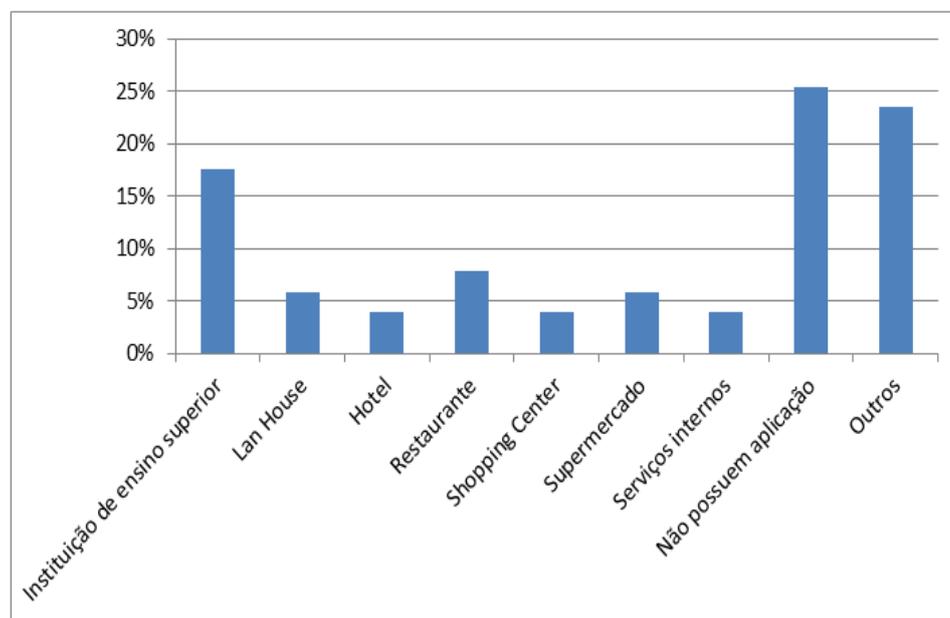


Figura 4 - Principais áreas de aplicação do SERVQUAL  
FONTE: Autores (2014)

O percentual de estudos realizados em instituições de ensino superior é significativo (17%). Segundo Tureta, Rosa e Oliveira (2006), a educação passou a ser uma promotora de vantagem competitiva, pois educação e conhecimento associam-se ao

desenvolvimento científico e tecnológico, mas para que esse objetivo seja alcançado é necessário possuir um ensino superior de qualidade. Complementando essa afirmativa, para Almeida *et al.* (2012) os resultados obtidos podem servir como base para que os

gestores da instituição tomem medidas de melhoria nos processos administrativos e de educação dos cursos. Pode-se ainda verificar a variedade de áreas para aplicação da ferramenta SERVQUAL, onde “outros departamentos” representam, aproximadamente, 25% dos artigos estudados (contemplando, inclusive, clientes internos de indústrias e organizações militares).

Para Salomi, Miguel e Abackerli (2005), a adaptação dos modelos de qualidade, inicialmente desenvolvidos para o setor de serviços, vem “suprindo a necessidade de gerenciamento da qualidade, quanto à avaliação e à melhoria da qualidade de serviços internos diretamente envolvidos na produção” e em outros setores.

## 5. Conclusão

Por meio do levantamento e análise dos dados, foi possível alcançar os objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Pode-se

verificar um aumento do número de publicações relacionadas à mensuração da qualidade em serviços e, principalmente, das aplicações da ferramenta SERVQUAL, indicando a relevância dessa abordagem.

Constatou-se, por meio da revisão da literatura, que a ferramenta não possui restrições referentes ao local de aplicação, o que permite que novas pesquisas sejam realizadas. Observou-se, por meio dos dados obtidos, que o uso da SERVQUAL em pequenas empresas pode ser considerado uma lacuna. Essas empresas são consideradas como propulsoras do crescimento econômico e representam, também, uma parcela importante da economia. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, pretende-se, como trabalho futuro, utilizar a ferramenta SERVQUAL para a análise da qualidade dos serviços prestados por uma empresa de desenvolvimento de produtos mecânicos.

## Referências

- [1] AGUWA, C.; MONPLAISIR, L.; TURGUT, O. Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis. *Expert Systems with Applications*, v. 39, n. 11, p. 10112-10119, 2012.
- [2] ALMEIDA, C.. Concepção e desenvolvimento de um protótipo de software genérico para avaliar a qualidade em serviços utilizando o método SERVQUAL. Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/31417?s-how=full>>. Acesso em 29 mar. 2014.
- [3] ALMEIDA, C.; PSCEIRA, C.; SELEME, R.; MULLER, S.; SILVA, R.. Percepção da qualidade no ensino superior: aplicação do SERVQUAL no curso de graduação em engenharia de produção da UFPR. XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, Belém, set., 2012. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2012/artigos/104382.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2014.
- [4] ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- [5] ARIZA, L.; GARCIA, M.; DELGADO, P.. Development of an instrument to measure the degree of critical patient's satisfaction with nursing care: research protocol. *Journal of Advanced Nursing*, v. 70, n. 1, p. 201-210, 2014.
- [6] BELDERRAIN, M.; AGUIAR, G.; AZEREDO, J.; COLARES, R.; GONÇALVES, T.. Adaptação do instrumento SERVQUAL para a avaliação da qualidade em serviços prestados em lan houses. XXX ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_WIC\\_114\\_751\\_16559.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_WIC_114_751_16559.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2014.
- [7] CALABRESE, A.; SCOGLIO, F.. Reframing the past: A new approach in service quality assessment. *Total Quality Management & Business excellence*, v. 23, n. 11, p. 1329-1343, 2012.
- [8] CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- [9] ELLING, S.; LENTZ, L.; JONG, J.; BERGH, H.. Measuring the quality of governmental websites in a controlled versus an online setting with the 'Website Evaluation Questionnaire'. *Government Information Quarterly*, v. 29, n. 3, p. 383-393, 2012.
- [10] FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [11] FOTIADIS, A.; VASSILIADIS, C.. The effects of a transfer to new premises on patients' perceptions of service quality in a general hospital in Greece. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 9, p. 1022-1034, 2013.

- [12] FREITAS, A.; MANHÃES, N.; COZENDEY, M.. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia de informação: uma análise experimental. XXVI ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, out., 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530352\\_7613.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530352_7613.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2014.
- [13] GONÇALVES, T.; BELDERRAIN, M.. Avaliação da qualidade em lan houses através da adaptação do instrumento SERVQUAL. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 248-268, 2012.
- [14] GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- [15] IHTIYAR, A.; AHMAD, F.. Measurement of perceived service quality in the food retail industry of Turkey. Energy Education Science and Technology Part B-Social and Educational, v. 4, n. 4, p. 2601-2610, 2012.
- [16] ISI. Web of Science. 2014. Disponível em:<<http://isiknowledge.com>>. Acesso em: 29 mar. 2014.
- [17] JIA, R.; REICH, B.. IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: some initial evidence. The Journal of Strategic Information Systems, v. 22, n. 1, p. 51-69, 2013.
- [18] JOO, H.; CHOI, S.; SUH, H.. Effects of Overall Service Quality on Consumer Satisfaction and Behavior Intention in Internet Shopping Malls of China. Journal of Korea Trade, v. 16, n. 2, p. 49-74, 2012.
- [19] KAUARK, F.; MANHÃES, C.; MEDEIROS, C.. Metodologia da pesquisa: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- [20] KIM, S.; BLANCHARD, S.; DESARBO, W.; FONG, D.. Implementing Managerial Constraints in Model-Based Segmentation: Extensions of Kim, Fong, and DeSarbo (2012) with an Application to Heterogeneous Perceptions of Service Quality. Journal of Marketing Research, v. 50, n. 5, p. 664-673, 2013.
- [21] KONTIC, L.. Evaluate Service Quality at one University in Serbia. Technics Technologies Education Management-TTEM, v. 7, n. 3, p. 1319-1322, 2012.
- [22] LEE, H.; KIN, C.. Benchmarking of service quality with data envelopment analysis. Expert Systems with Applications, v. 41, n. 8, p. 3761-3768, 2014.
- [23] LUPO, T.. A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area. Expert Systems with Applications, v. 40, n. 17, p. 7096-7110, 2013.
- [24] MACHADO, M.; QUEIROZ, T.; MARTINS, M.. Mensuração da qualidade em empresas de fast food. Revista Gestão & Produção, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.
- [25] MACOWSKI, D.. Qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior na visão dos graduandos: análise estatística segundo o método SERVQUAL. Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.ppgmne.ufpr.br/arquivos/diss/168.pdf>>. Acesso em 22 mar. 2014
- [26] MARGARITIS, E.; KATHARAKI, M.; KATHARAKIS.. Exceeding parents' expectations in Ear-Nose-Throat outpatient facilities: The development and analysis of a questionnaire. Evaluation and Program Planning, v. 35, n. 2, p. 246-255, 2012.
- [27] MARTINS, V.; TRINDADE, S.; MACEDO, A.; NEVES, R.. Utilização do modelo SERVQUAL em uma rede de supermercados como instrumento de avaliação da qualidade. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 279-296, 2012.
- [28] MIGUEL, P.; SALOMI, G.. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Revista Produção, v. 14, n. 1, 2004.
- [29] MILLER, R.; HARDGRAVE, B.; JONES, T.. ISS-QUAL: A Measure of Service Quality for the Information Systems Function. Information Systems Management, v. 30, n. 3, p. 250-262, 2013.
- [30] MURILLO, C.; SAURINA, C.. Medida de la importancia de las dimensiones de la satisfacción en la provisión de servicios de salud. Gaceta Sanitaria, v. 27, n. 4, p. 304-309, 2013.
- [31] NAIK, C.; GANTASALA, S.; PRABHAKAR, G.. Service quality (SERVQUAL) and its effect on Customer satisfaction in retailing. Europe Journal of Social Sciences, v. 16, n. 2, p. 231-243, 2010.
- [32] OLIVEIRA, O.; FERREIRA, E.. Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior. XXIX ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, out., 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_WIC\\_092\\_627\\_12838.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_092_627_12838.pdf)>. Acesso em 20 mar. 2014.
- [33] PAPANIKOLAOU, V.; ZYGIARIS, S.. Service quality perceptions in primary health care centres in Greece. Health Expectations, v. 17, n. 2, p. 197-207, 2014.
- [34] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Chicago, vol.49, n.3, p. 41-50, 1985.
- [35] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, vol. 64, nº 1, p.12-40, New York University, Spring 1988.
- [36] PENA, M.; SILVA, E.; TROCHIN, R.; MELLEIRO, M.. The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 45, n. 5, 2013.
- [37] PISONI, A.; BOLIGON, J.; MEDEIROS, F.; DENARDIM, E.; MURINI, L.. Metodologia SERVQUAL: Uma ferramenta para avaliação da qualidade de serviços em uma empresa de comercialização de máquinas agrícolas. Revista Gestão Industrial, Paraná, v. 9, n. 3, p. 593-622, 2013.
- [38] PRASS, R.; SANT'ANNA, L.; GODOY, L.. Avaliação da qualidade de serviços prestados na área

educacional através do modelo SERVQUAL. Revista Gestão Industrial, Paraná, v. 6, n. 2, p. 213-231, 2010.

[39] RAJAB, A.; SHAARI, R.; PANATIK, S.; WAHAB, S.; RAHMAN, H.; SHAH, I.; ALI, N.. Quality Management: From Effective Service to Innovative Facility. Asia Pacific Business Innovation and Technology Management Society, v. 40, p. 509-513, 2012.

[40] SALOMI, G.; MIGUEL, P.; ABACKERLI, A.. SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da Qualidade de serviços internos. Revista Gestão & Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

[41] SARAEI, S.; AMINI, A.. A study of service quality in rural ICT renters of Iran by SERVQUAL. Telecommunications Policy, v. 36, n. 7, p. 571-578, 2012.

[42] SHEICK, A.. Quality of CIIT Library Services and Users' Satisfaction: A Survey of Students, Faculty and Staff Members. LIBRI, v. 64, n. 1, p.49-60, 2014.

[43] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[44] SOUZA, E.; MEIRA, J.; MASKE, D.. A medição da Qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC: Uma aplicação do modelo SERVQUAL. Revista Rosa dos Ventos, v. 4, n. 4, p. 544,555, 2012.

[45] TURETA, C.; ROSA, A.; OLIVEIRA, V.. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo

SERVQUAL. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 33-45, 2007.

[46] TSENG, S.; HUNG, S.. A framework identifying the gaps between customers' expectations and their perceptions in green products. Journal of Cleaner Production, v. 59, p. 174-184, 2013.

[47] VAIJAYANTHI, P.; SHREENIVASAN, K.; ROY, R.. Antecedents To Customer Purchase Intention: an Empirical Study Of Service Quality And Customer Satisfaction In Food Services In The Indian Milieu. Conference Proceedings of 2012 International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE), Índia, 2012.

[48] YEO, R.; LI, J.. Beyond SERVQUAL: The competitive forces of higher education in Singapore. Total Quality Management & Business Excellence, v. 25, n. 1, p. 95-123, 2013.

[49] WONG, A.. Using the critical incident technique to evaluate the service quality perceptions of public library users: an exploratory study. Information Research-An International Eletronic Journal, v. 18, n. 3, 2013.

[50] ZHAO, Y.; Di BENEDETTO, C.. Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. Journal of Business Research, v. 66, n. 8, p. 1098-1107, 2013.

# CAPÍTULO 8

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO COMPLEXO HOSPITALAR DA UFC

*Marcelo Pinheiro Teixeira  
João Welliandre Carneiro Alexandre  
Sueli Maria de Araújo Cavalcante  
Sílvia Maria de Freitas  
Francisco Agileu de Lima Gadelha*

**Resumo:** A interação do homem com o seu trabalho e os processos resultantes desta relação estão cada vez mais na ordem do dia. No setor público, o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho se reveste de fundamental importância, notadamente no setor saúde com sua limitação de recurso e com a particularidade de tratar diretamente a saúde da população. Nessa linha de pesquisa, o objetivo principal deste estudo foi avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de saúde do complexo hospitalar da Universidade Federal do Ceará, nas unidades do Hospital Universitário Walter Cantídio e Maternidade Escola Assis Chateaubriand. O estudo caracteriza-se por ser de levantamento, com abordagem quantitativa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, onde a coleta de dados realizada se deu através do instrumento de avaliação de qualidade de vida – World Healthy Organization Quality of Life Instrument Bref (WHOQOL-bref) - da Organização Mundial da Saúde. Os domínios físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente foram analisados através da aplicação do WHOQOL-bref. A amostra foi estabelecida com 182 profissionais da saúde nas funções de médicos, enfermeiros, auxiliar de enfermagem e técnico de enfermagem. O domínio psicológico foi o melhor avaliado. Por sua vez, o domínio meio ambiente destacou-se negativamente entre os demais, notadamente quando se avaliou as oportunidades de lazer, a disponibilidade e qualidade dos serviços de saúde e a suficiência dos recursos financeiros. A faceta melhor avaliada foi a que pesquisou a respeito da “espiritualidade, religião e crenças pessoais”, enquanto a faceta com pior desempenho foi a “ambiente físico”, que abordou o clima, poluição e barulho no ambiente do trabalho. Com os achados encontrados, sugere-se o foco na implantação de programas de QVT relacionados com as facetas que apresentaram piores avaliações no instrumento aplicado.

**Resumo:** Qualidade de vida no trabalho; *whoqol-bref*, saúde do trabalhador

## 1. Introdução

A expressão QV foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964, ao afirmar que os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos, e sim através da qualidade de vida que proporcionam as pessoas. O interesse em conceitos como "padrão de vida" e "qualidade de vida" foi inicialmente partilhado por cientistas sociais, filósofos e políticos. O crescente desenvolvimento tecnológico da Medicina e ciências afins trouxe como uma consequência negativa a sua progressiva desumanização. Assim, a preocupação com o conceito de "qualidade de vida" refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas no sentido de valorizar parâmetros mais amplos que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida (FLECK, 1999).

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, veem apresentando um ganho de espaço dos programas de conscientização ou de mudanças de hábito, acompanhado do incentivo das medidas higiênico-dietéticas.

A prevenção de doenças crônico-degenerativas entrou na ordem do dia, trazendo a reboque a valorização do trabalho interdisciplinar e o labor conjunto de médicos, enfermeiros e fisioterapeutas, em busca de um objetivo comum – a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Dependendo dos domínios que afetam a QVT - físico, psicológico, relações sociais ou meio ambiente -, os trabalhadores podem deparar-se com o isolamento social, afetivo e psicológico, comprometendo suas funções e atribuições no trabalho, dentre outros transtornos (ASSUNÇÃO, 2010).

Considerando-se que o diagnóstico do grupo com o qual se quer trabalhar é tão importante quanto o trabalho em si, ou sua avaliação, este estudo objetiva avaliar a QVT dos profissionais de saúde do complexo hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC) - Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e na Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC). Pesquisas nessa área tornam-se importantes por contribuírem na tomada de ações que visem contornar às questões associadas à Saúde do Trabalhador.

Em se tratando das atividades laborais, a QVT pode trazer impactos positivos ou negativos na capacidade para o trabalho. Assim, esta

linha de pesquisa foca na percepção que os servidores têm da sua QVT.

## 2. Conceitos associados à qualidade de vida no trabalho

Segundo o Grupo de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde qualidade de vida define-se por ser "a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (WHO, 1998 p.17).

QVT é entendido como um conceito amplo e relativamente impreciso, com contornos múltiplos. Trata-se de um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, por extensão, um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho. Considerando as interfaces existentes, não é descabido falar que o conceito de QV, que é geral, por si só abarca questões específicas que estão contidas no mundo do trabalho. Com efeito, pode-se inferir que QVT é o potencializar positivo das múltiplas dimensões que interferem na vida humana. Em termos práticos, é necessário que, de uma ideia intensamente divulgada pelas mídias e propagada em manuais administrativos, quase sempre associada à saúde, hábitos, comportamentos, ambiente e atividade física, tenhamos uma aplicação mais efetiva. Pensando no mundo globalizado, está se falando de algo necessário e distante (PILLATI, 2005).

QVT é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam e utilizar ao máximo sua potencialidade, é desenvolver as pessoas e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo consigam desenvolver a empresa (FERNANDES, 1996).

Ou ainda, QVT é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter QVT, pois, de fatores intrínsecos (pessoais) e extrínsecos (ambientais). Assim há uma conotação diferente de qualidade de vida para cada indivíduo, que é decorrente da

inserção deste na sociedade (DEJOURS, 1992).

Para Coutinho (2009), inicialmente, as ações de QVT tinham uma abordagem de caráter sóciotécnico, ou seja, enfatizavam apenas as relações entre indivíduo, trabalho e organização; depois foi acrescentado um olhar mais humanizado e passou-se a abordar, também, o bem-estar e a saúde do trabalhador, ressaltando-se a motivação e satisfação deles no trabalho.

QVT implica criar, manter e melhorar o ambiente organizacional, seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais. Para se alcançar produtividade e qualidade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Sendo assim, a QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais, afetando atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade (CHIAVENATO, 2006).

### 3. Metodologia do estudo

O presente estudo realizou-se no complexo hospitalar da UFC (HUWC e MEAC), no período de outubro de 2015 a janeiro de 2016, caracterizando-se por ser de levantamento. Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve as características das populações estudadas através da utilização de técnicas estatísticas padronizadas de coleta de dados, por meio do questionário, conforme pode ser visto em Gil (2008).

Na constituição da amostra, utilizou-se os critérios: servidor ser lotado na MEAC ou no HUWC em uma das quatro funções elegidas, a saber: médico, enfermeira, técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem; aceitação voluntária acerca da participação e presença no ambiente de trabalho quando da coleta de dados. As quatro ocupações aqui estudadas possuem 80,6% dos servidores das duas instituições hospitalares.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de servidores da população estudada e da amostra selecionada.

Tabela 1 – Quantitativo populacional e amostral segundo as funções elegidas para o estudo

Funções	Populacional	Amostral
Médico	253	22
Enfermeiro	180	40
Auxiliar/Técnico de Enfermagem	526	120

Fonte: elaborado pelo autor

Na determinação do tamanho amostral aplicou-se a Amostragem Estratificada Proporcional. A amostra ficou estabelecida com 182 colaboradores, com um erro de estimativa de 6,5 pp (pontos percentuais), com uma confiança de 95%.

Utilizou-se o instrumento de avaliação de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde, o World Health Organization Quality Of Life (WHOQOL-100), em versão abreviada, o WHOQOL- BREF. Esta versão, a despeito de ser reduzida, engloba os quatro principais domínios a serem avaliados. A determinação domínio foi estabelecida para setorizar um grupo de questões relacionadas ao assunto a ser avaliado - físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente.

Vale ressaltar que foi desnecessária a validação do questionário, por se tratar de um instrumento amplamente utilizado e validado

em pesquisas relacionadas à mensuração da QVT (FLECK, 2000).

Existiram duas formas de coleta de dados. A forma presencial atingiu 143 colaboradores. A forma virtual – envio do questionário por correio eletrônico - alcançou 39 profissionais da amostra selecionada.

Foram garantidas a confiabilidade, privacidade e o anonimato da informação coletada. Importante lembrar que foi necessária a natural anuência e concordância da direção dos hospitais envolvidos neste projeto.

As categorias de respostas dos questionários foram as seguintes: nada, muito pouco, muito, completamente (questões 10 a 14); muito ruim, ruim, bom(a), muito bom(a) (questões 1 e 15); muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito (questões 2 e 16 a 25); nada, muito pouco, bastante, extremamente

(questões 3 a 9); nunca, algumas vezes, muito frequentemente, sempre (questão 26). Para a análise dos resultados, para cada categoria foi atribuído um número de 1 a 4, com o gradiente do menor para o maior, conforme Tabela 3 constante na Seção 4.

O questionário foi estruturado em seu formato original, ou seja, com as questões apresentadas em ordem numérica crescente (questões 1 a 26). Para as análises, o questionário é apresentado com os respectivos domínios estudados.

#### 4. Análise dos resultados

A análise está dividida em duas partes: primeiro é apresentado o perfil sociodemográfico dos profissionais pesquisados e, em seguida, a análise comparativa dos domínios.

##### 4.1. Análise do perfil sociodemográfico

Quanto ao perfil dos 182 profissionais da saúde amostrados, obteve-se 9% que correspondem ao sexo masculino e 91% correspondentes ao sexo feminino, mostrando um predomínio expressivo deste último com relação ao primeiro, conforme mostra a

Tabela 2. A tendência presente até os dias atuais à feminilização da área de saúde no país, principalmente aquela relacionada aos profissionais de enfermagem, é oriunda da construção dos gêneros sexuais anteriormente estabelecidos, nos quais os cargos sociais mais importantes eram representados pelo gênero masculino, enquanto a escolha profissional da mulher deveria ser “adequada” para o seu sexo.

Quanto à faixa etária, 1% dos participantes encontraram-se com menos de 30 anos, 22% entre os 30 e 40 anos, 41% entre os 41 e 50 anos e 32% já ultrapassaram os 60 anos.

Como a maioria dos novos profissionais do complexo hospitalar estão sendo contratados com regime diferenciado através da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) - empresa pública vinculada ao Ministério da Educação - o universo estudado de profissionais vinculados diretamente à UFC apresentou uma faixa etária mais elevada.

Com relação à função exercida pelos participantes da amostra, 12% foram médicos, 22% corresponderam aos enfermeiros, 66% foram técnico/auxiliar de enfermagem.

Tabela 2 - Variáveis sociodemográficas dos profissionais amostrados

Variável	Categoria	N	%
Gênero	Feminino	165	91
	Masculino	17	9
Faixa Etária	< 30 anos	2	1
	30-40 anos	40	22
	41-50 anos	74	41
	51-60 anos	58	32
	>60 anos	8	4
Função	Médico	22	12
	Enfermeiro	40	22
	Técnico/Auxiliar de Enfermagem	120	66
Hospital de Trabalho	HUWC	88	48
	MEAC	94	52
Turno de Trabalho	Comercial	108	59
	Plantões	74	41

Fonte: pesquisa direta

Optou-se para fins deste estudo unir as duas últimas funções em um grupo único, pois diversas vezes um determinado servidor ainda encontrava-se cadastrado como auxiliar de enfermagem, a despeito de já possuir a formação de técnico de enfermagem.

No Brasil, os técnicos e auxiliares de enfermagem correspondem respectivamente a 43% e 36,98% dos profissionais de enfermagem (COFEN, 2011), sugerindo que a atenção de enfermagem está sendo pouco a pouco executada por enfermeiros e técnicos de enfermagem, conferindo maior capacitação especializada aos cuidados de enfermagem.

Quanto ao hospital de trabalho 48% corresponderam aos profissionais do HUWC e 52% aos da MEAC.

Com relação ao turno de trabalho 41% encontraram-se no regime de plantões, enquanto 59% no regime comercial, sendo a maioria com carga horária disposta por blocos de seis horas.

#### 4.2. Análise comparativa dos domínios

Será tratada, agora, a análise dos domínios e suas respectivas facetas, que nada mais são que as questões individuais dos domínios estudados. O desvio padrão (DP) apresentado na Tabela 3 será informado apenas como uma informação da variabilidade dos dados, mas não será analisado.

Com relação ao *Domínio Físico*, a maior média encontrada (3,29) foi para a faceta que avaliou a “mobilidade” (Q 15), ou seja, a capacidade de locomoção. Neste aspecto, os entrevistados responderam com respostas positivas (bom, muito bom) em 92% das vezes, conforme Tabela 3.

O pior índice (2,60) ficou com a faceta “sono e repouso” (Q 16) que avaliou a satisfação do entrevistado com o seu sono. Acerca deste questionamento, os entrevistados responderam com respostas negativas (muito insatisfeito, insatisfeito) em 40% das perguntas.

O trabalho em turnos possivelmente possui impacto nesta questão. As interferências externas (contato com o cônjuge, demais familiares) e a inversão de ritmos biológicos - onde um corpo que precisa dormir se prepara para a vigília - acabam comprometendo também a qualidade do sono.

Em se tratando do *Domínio Psicológico*, a faceta que demonstrou maior média (3,40) foi a “espiritualidade, religião e crenças pessoais” (Q 06). Neste aspecto, o entrevistado respondeu com respostas positivas (bastante, extremamente) em 94% das ocasiões em que foi questionado à respeito do sentido de sua vida. Vale destacar que esta faceta foi a de melhor média de todo o questionário

O avanço do protestantismo no Brasil e as várias vertentes representadas em diferentes grupos evangélicos, podem ter influenciado nesta questão.

A faceta que se destacou negativamente, apresentando a pior média (2,65) foi a “sentimentos positivos” (Q 05). Neste quesito, o entrevistado foi questionado sobre quanto aproveita a vida. As respostas negativas (nada, muito pouco), alcançaram um total de 37%.

Possivelmente o que pode ter contribuído para este quadro é a sobrecarga de trabalho existente nos profissionais de saúde como um todo. Talvez o labor esteja ocupando demasiado tempo dos empregados, restando poucas possibilidades de atividades extra-ocupacionais.

Dado o achatamento salarial das profissões estudadas, muitos profissionais são obrigados a trabalhar em diversas instituições, nos mais variados regimes de horários, acabando por negligenciar as atividades fora do trabalho.

Com relação à análise do *Domínio Relações Sociais*, a faceta que apresentou a média mais elevada (3,04) foi a “relações pessoais” (Q 20). Quando questionado acerca de sua satisfação com seu relacionamento com amigos, parentes e colegas, 87% dos entrevistados forneceram respostas positivas (satisfeito, muito satisfeito).

A pior faceta apresentada (2,85) foi a “atividade sexual” (Q 21), onde 23% dos empregados responderam com respostas negativas (muito insatisfeito, insatisfeito) a pergunta que avalia a satisfação com sua vida sexual. Com relação ao sexo, 29% dos homens e 21% das mulheres responderam negativamente. Tendo em vista a idade, 13% dos da faixa etária 30-40 anos, 22% dos de 41-50 anos, 31% dos de 51-60, e 13% dos da faixa etária maior que 60 anos posicionaram-se de forma negativa. Dessa forma, a queda do desempenho sexual natural da idade não

parece ter desempenhado fator fundamental como seria esperado.

Vale salientar que esta questão foi sem dúvida alguma a mais comentada e polemizada do questionário. Algumas vezes, os comentários eram sobre a confidencialidade dos dados coletados. Interessante notar que somente esta questão suscitou questionamentos a este respeito. Outras vezes, os comentários eram simplesmente jocosos, ou do tipo “Esta questão é a que as pessoas irão mentir mais...”, demonstrando como este assunto ainda se constitui um tabu, mesmo em ambiente de saúde.

Tendo em vista o *Domínio Meio Ambiente*, a média mais elevada (2,99) foi a da faceta “ambiente no lar” (Q 23). Esta questão aborda a satisfação do entrevistado acerca do local onde mora. Para esta pergunta, 82% apresentaram respostas positivas (satisfeito, muito satisfeito).

A faceta com pior desempenho (2,23) foi a “ambiente físico” (Q 09). Na pergunta que questionou o clima, barulho, poluição e atrativos do ambiente físico do trabalho, 66% apresentaram respostas negativas à indagação formulada (nada, muito pouco). Vale destacar que esta faceta foi a de pior média de todo o questionário aplicado.

Necessário destacar que após o início da gestão da EBSEH no complexo hospitalar, diversas obras estão sendo realizadas com vistas à melhoria da estrutura física dos dois hospitais. Contudo, a maioria delas ainda está em curso, apresentando todas as complicações advindas da construção civil,

inseridas em um serviço que não pode parar por ser essencial.

Outras três facetas ainda tiveram destaque negativo: “Participação em, e oportunidades de recreação/lazer” (Q 14), onde se questionou em que medida existe atividades de oportunidades de lazer; “Cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade” (Q 24), faceta que avaliou o acesso aos serviços de saúde; e “recursos financeiros” (Q 12), onde se questionou a respeito da suficiência do dinheiro para suprir as necessidades individuais, todas com médias de no máximo 2,52.

Na pergunta que avaliou as oportunidades de lazer (2,43), foram obtidas 56% de respostas negativas (nada, muito pouco). O trabalho em turno pode ter constituído impacto neste aspecto como já citado anteriormente, assim como as limitações orçamentárias. Com a baixa remuneração as opções de lazer, notadamente as culturais tornam-se muito restritas. Necessário destacar que 55% dos entrevistados responderam negativamente (nada, muito pouco) a respeito da relação entre suas finanças e a satisfação de necessidades, constituindo uma média de 2,52 na faceta “recursos financeiros”.

A faceta que pesquisou a satisfação do servidor acerca do acesso aos serviços de saúde apresentou 43% de respostas negativas (muito insatisfeito, insatisfeito), com média de 2,49. Durante a coleta de dados, vários servidores questionaram se poderiam considerar o fato de possuírem plano de saúde privado, sendo respondido afirmativamente.

Tabela 3: Distribuição da média e DP (desvio padrão) nas facetas do Whoqol-bref

Domínio Físico	Média	DP
Q 03 - Como sua dor (física) impede você de fazer o que você precisa?	3,04	0,69
Q 04 - O quanto você precisa de algum tratamento médico para levar sua vida diária?	2,96	0,74
Q 10 - Você tem energia suficiente para seu dia-a-dia?	2,82	0,63
Q 15 - Quão bem você é capaz de se locomover?	3,29	0,65
Q 16 - Quão satisfeito(a) você está com o seu sono?	2,60	0,77
Q 17 - Satisfação com sua capacidade de desempenhar as atividades do seu dia-a-dia?	2,92	0,56
Q 18 - Quão satisfeito(a) você está com sua capacidade para o trabalho?	2,96	0,60

Tabela 3: Distribuição da média e DP (desvio padrão) nas facetas do Whoqol-bref (continuação)

Domínio Psicológico	Média	DP
Q 05 -O quanto você aproveita a vida?	2,65	0,63
Q 06 - Em que medida você acha que a sua vida tem sentido?	3,40	0,62
Q 07 - O quanto você consegue se concentrar?	2,84	0,52
Q 11 - Você é capaz de aceitar sua aparência física?	3,13	0,67
Q 19 - Quão satisfeito(a) você está consigo mesmo?	3,01	0,73
Q 26 - Frequência de sentimentos negativos como mau humor, desespero, ansiedade, depressão?	2,98	0,64
Domínio Relações Sociais	Média	DP
Q 20 - Satisfação com suas relações pessoais (amigos, parentes, conhecidos, colegas)?	3,04	0,72
Q 21 - Quão satisfeito(a) você está com sua vida sexual?	2,85	0,73
Q 22 - Quão satisfeito(a) você está com o apoio que você recebe de seus amigos?	2,93	0,67
Domínio Meio Ambiente	Média	DP
Q 08 - Quão seguro(a) você se sente em sua vida diária?	2,68	0,71
Q 09 - Quão saudável é o seu ambiente físico (clima, barulho, poluição, atrativos)?	2,23	0,75
Q 12 - Você tem dinheiro suficiente para satisfazer suas necessidades?	2,52	0,72
Q 13 - Quão disponíveis para você estão as informações que precisa no seu dia-a-dia?	2,76	0,67
Q 14 - Em que medida você tem oportunidades de atividade de lazer?	2,43	0,63
Q 23 - Quão satisfeito(a) você está com as condições do local onde mora?	2,99	0,79
Q 24 - Quão satisfeito(a) você está com o seu acesso aos serviços de saúde?	2,49	0,85
Q 25 - Quão satisfeito(a) você está com o seu meio de transporte?	2,81	0,85
Domínio Global	Média	DP
Q 01 - Como você avaliaria sua qualidade de vida?	2,92	0,54
Q 02 - Quão satisfeito(a) você está com a sua saúde?	2,82	0,65

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, analisando o *Domínio Global*, a questão referente à percepção da qualidade de vida apresentou média (2,92 - Q 01) acima daquela relacionada com a satisfação com a saúde (2,82 - Q02).

A diferença encontrada não parece traduzir uma dissociação entre os dois aspectos, principalmente quando se compara com o grande “*gap*” existente entre o melhor (3,40) e o pior (2,23) desempenho de cada faceta individualmente, independente do domínio estudado, respectivamente

“Espiritualidade/religião/crenças pessoais” (Q 06) e “Ambiente físico - poluição / ruído / trânsito / clima” (Q 09).

Fazendo uma análise comparativa por domínios do WHOQOL-bref, o que apresentou a média mais elevada foi o *psicológico* (3,00), seguido dos domínios *relações sociais* (2,94) e *físico* (2,94). O domínio *meio ambiente* foi o pior avaliado pelos entrevistados, alcançando uma média de 2,61. Vale ressaltar que mesmo este domínio com destaque negativo, apresenta-se acima do ponto médio da escala, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição da média e desvio padrão de cada domínio

Domínios	Média	DP (desvio padrão)
Físico	2,94	0,46
Psicológico	3,00	0,41
Relações Sociais	2,94	0,57
Meio Ambiente	2,61	0,44
Global	2,86	0,51

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando que o domínio *global* guardaria relação com a média dos demais domínios, haja vista tratar-se de questões gerais relacionadas à qualidade de vida, pode-se constatar que o domínio *meio ambiente* realmente situou-se bem aquém dos demais, impactando negativamente a qualidade de vida no trabalho da amostra estudada.

## 5. Conclusão

Esta pesquisa buscou destacar os fatores críticos que afetaram a QVT dos servidores do complexo hospitalar da UFC. Considerando os quatro domínios estudados, este estudo revelou que o domínio psicológico teve a melhor avaliação, enquanto o domínio meio ambiente apresentou a pior avaliação. Isto sugere que as questões relacionadas ao ambiente tiveram impacto negativo maior do

que as questões relacionadas às relações interpessoais e existenciais.

A média geral encontrada nos cinco domínios estudados – físico, psicológico, relações sociais, meio ambiente e global – foi 2,87, ou seja, acima do ponto médio da escala aplicada (2,50). Dessa forma, globalmente encontrou-se uma avaliação positiva da QVT dos servidores pesquisados.

Todavia, a faceta pior avaliada foi aquela relacionada a “ambiente físico”. A pergunta que questionou o clima, barulho, poluição e atrativos do ambiente físico do trabalho, apresentou a pior média de todo o questionário. Com os resultados encontrados, sugere-se o foco na implantação de programas de QVT relacionados com as facetas que apresentaram as piores avaliações no instrumento aplicado.

## Referências

- [1] ASSUNCAO, H. B., MIRANZI, S.de S.C. e SCORSOLINI-COMIN, F. Qualidade de vida dos trabalhadores de enfermagem das unidades de pronto socorro de um hospital universitário. In: SEMINARIO DE SAUDE DO TRABALHADOR DE FRANCA, 7., 2010, Franca.
- [2] COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. A saúde do profissional de enfermagem para o melhor cuidar. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.programaproficiencia.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231:a-saude-do-profissional-de-enfermagem-para-o-melhor-cuidar&catid=39:blog&Itemid=65](http://www.programaproficiencia.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=231:a-saude-do-profissional-de-enfermagem-para-o-melhor-cuidar&catid=39:blog&Itemid=65). Acesso em: 12 jan. 2016.
- [3] COUTINHO, M. L. G. Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo,

2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/td-e-11092009-110011/>. Acesso em 05 jan. 2015.

- [4] CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- [5] DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- [6] FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.
- [7] FLECK, M.P.A.; LEAL, O.F; LOUZADA, S.; XAVIER, M.; CHACHAMOVICK, E.; VIEIRA, G.; SANTOS, L. e PINZON, V. (1999). Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). Rev. Bras. Psiquiatr., São Paulo, v. 21, n. 1, mar. 1999.
- [8] FLECK Marcelo PA, Sérgio Louzada, Marta Xavier, Eduardo Chachamovich, Guilherme Vieira,

---

Lyssandra Santos e Vanessa Pinzon Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida "WHOQOL-bref" Rev. Saúde Pública, 34 (2): 178-83, 2000 [www.fsp.usp.br/rsp](http://www.fsp.usp.br/rsp)

[9] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[10] LIMONGI\_FRANÇA, Ana Cristina, e KANIKADA, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional-BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar-BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. Revista Eletrônica de Administração 12.6 (2006).

[11] PILATTI, Luiz Alberto, e BEJARANO, Viviane Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. Gestão da qualidade de vida na empresa. Campinas: IPES (2005): 85-104.

[12] WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Health promotion glossary. Geneva, 1998.

# CAPÍTULO 9

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE ATRAVÉS DA ESCALA SERVQUAL: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFCG

*Anna Carolina Fonseca (UFCG)*

*Anna Raquel de Lima Rocha (UFCG)*

*Bruno Pierre Nóbrega da Silva (UFCG)*

*Antonio Carlos de Queiroz Santos (UFCG)*

*Suelyn Fabiana Acirole Moraes de Queiroz*

**Resumo:** A qualidade no setor de serviços é um fator essencial, porém a percepção dos clientes quanto a esta qualidade é difícil de ser mensurada e uma ferramenta que possibilita essa análise é o modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), cujo desígnio é mensurar a qualidade do serviço através da identificação dos gaps (lacunas) existentes entre a expectativa e percepção do serviço prestado. O objetivo geral deste artigo é o de avaliar a aplicabilidade da abordagem SERVQUAL na determinação do nível de qualidade percebida pelos usuários com relação à prestação de serviços de um restaurante universitário da Universidade Federal de Campina Grande, localizado na cidade de Campina Grande (PB). Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, de natureza qualitativa, com realização de questionários com os usuários deste serviço. Através das análises realizadas concluiu-se o método utilizado foi satisfatório para identificar as melhores e as piores dimensões, mensurando assim a qualidade do serviço prestado, constatando-se a viabilidade de se aplicar a ferramenta SERVQUAL para o setor em questão.

**Palavras Chave:** Qualidade de serviços; Servqual

## 1. Introdução

Desde a década de 80, a busca pela excelência em serviços e o interesse pela mensuração da qualidade de serviços têm se caracterizado como uma importante estratégia utilizada pelas organizações para obter a vantagem competitiva (FREITAS, 2005).

Adotar a melhoria contínua, inovações e dominar as mudanças são condições necessárias para atuar com qualidade na prestação de serviço, de modo lucrativo e competitivo. A lição mais importante para gerentes em setores de qualquer negócio é colocar o cliente em primeiro lugar. Muitas organizações tendem a oferecer produtos e serviços que elas imaginam que seus clientes necessitam. Organizações de sucesso, no entanto, iniciam sua pesquisa perguntando aos clientes o que eles desejam (MARTIN, 1997).

Hung & Hsin (2012) afirmam que as empresas devem perceber a importância do serviço, criar valor para o cliente, ouvir suas vontades e transformar a qualidade do serviço de acordo com a satisfação do cliente, se esforçando para satisfazer suas necessidades.

Os desejos e exigências dos clientes passam por constantes modificações por essa razão os serviços devem ser constantemente avaliados. Essa avaliação deve medir o que realmente é necessário para proporcionar serviços de qualidade, que pode ser medida por meio das dez dimensões propostas por Zeithaml & Bitner (2003), que compreende: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, acesso, comunicação e entendimento (STEFANO, 2007).

As organizações devem permanecer cautelosas quanto à qualidade da prestação dos seus serviços. Conforme Morais (2014) através da melhoria na qualidade do serviço prestado, são originados os benefícios da relação com o consumidor, desde que, essas melhorias proporcionem uma maior velocidade e confiança, gerando uma perspectiva de visão diferenciada dos consumidores em relação aos concorrentes, causando a satisfação e a fidelização dos clientes à empresa.

Assim, este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por um Restaurante Universitário (RU), instalado no

Campus I da Universidade Federal de Campina Grande, na cidade de Campina Grande no estado da Paraíba, bem como identificar quais os atributos das dimensões da qualidade que superam as expectativas dos clientes.

Para tanto será utilizada a escala SERVQUAL, cujo desígnio é mensurar a qualidade do serviço através da identificação dos *gaps* (lacunas) existentes entre a expectativa e percepção do serviço prestado. O SERVQUAL é utilizado como uma técnica de diagnóstico para descobrir grandes áreas de qualidade através da identificação das forças e fraquezas das organizações (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Qualidade

A qualidade é um conceito abstrato que está relacionado com o discernimento de cada indivíduo. Cada pessoa tem uma definição particular para qualidade, o que deve ser observado é que a qualidade jamais pode ser desprezada quando do fornecimento de bens ou serviços.

A qualidade é um fator decisivo para determinar a satisfação do consumidor, enquanto a gestão da qualidade se aplicada de maneira coerente e denota um funcionamento eficaz e inovador em uma organização (RAJAB *et al.*, 2012).

A palavra qualidade virtualmente inclui aspectos como: competitividade, tempo de entrega, custos, excelência, política corporativa, produtividade, lucros, qualidade do produto, volumes, resultados, serviços, segurança, conscientização ambiental, focalização dos acionistas. E é por isso que a qualidade está constantemente sendo relacionada como uma das maiores prioridades competitivas que uma organização deve possuir a fim de ser bem sucedida nos atuais mercados que a colocam (CALARGE, 2001).

### 2.2. Qualidade em serviços

A qualidade nos serviços pode ser avaliada através da satisfação dos clientes que o utilizam. Diferente dos produtos, o *feedback* do serviço é imediato, dessa forma o cliente acaba influenciando e se envolvendo no processo produtivo de forma direta.

De acordo com o exposto, Paladini (2012) afirma que os serviços representam ações desenvolvidas por terceiros com o objetivo de atender a solicitações exclusivas de atividades a serem executadas. Como exemplos, essas atividades são desenvolvidas por empresas de consultoria, restaurantes, hotéis, hospitais, clínicas.

Gianesi e Corrêa (2006) e Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) definem qualidade em serviços como o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado, e a

comparação das expectativas *versus* percepções do cliente, o resultado pode alcançar três situações:

- Expectativas < Percepções Qualidade Ideal
- Expectativas = Percepções Qualidade Satisfatória
- Expectativas > Percepções Qualidade Inaceitável

O processo de avaliação da qualidade percebida pelo cliente está representado na Figura 1:

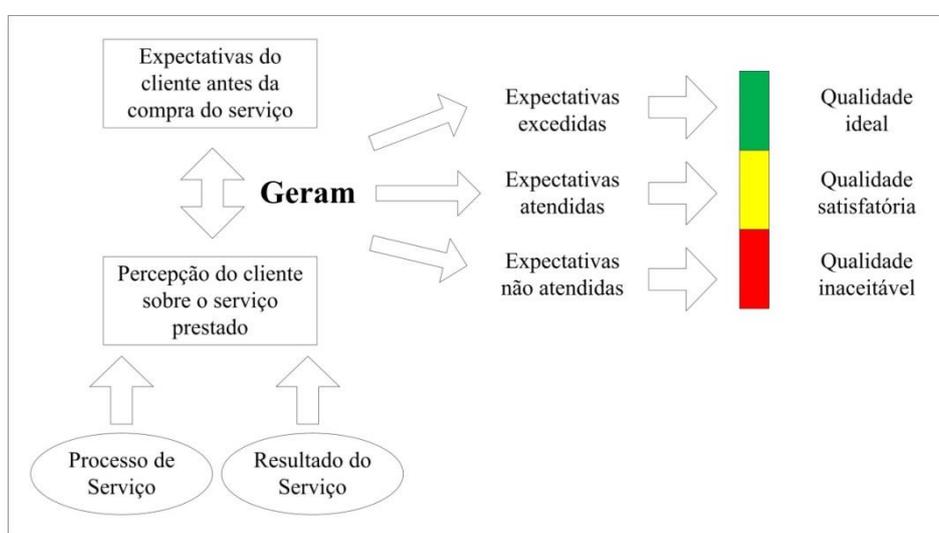


Figura 1 – A qualidade percebida pelo cliente  
Fonte: Adaptado de Gianesi & Corrêa (1996)

Vale ressaltar que diversos autores identificaram características sobre “serviços”, com o intuito de contribuir para a compreensão de seu significado. Parasuraman *et. al* (1988) destaca três características dos serviços:

- a) simultaneidade: pelo fato dos serviços serem consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, torna-se praticamente impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas afetem o cliente;
- b) intangibilidade: os serviços não podem ser transportados e/ou armazenados, pois representam um produto não físico;
- c) heterogeneidade: as atividades de estimulação de preços e de padronização são dificultadas pelo forte relacionamento com o fator humano e pela grande variedade de serviços existentes.

Zeithaml e Bitner (2003) atribuem à qualidade de serviços, a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções (qualidade percebida) do cliente com relação a um serviço experimentado.

### 2.3. Ferramenta SERVQUAL e o modelo *gap*

A escala SERVQUAL é uma das formas mais utilizadas para realização do levantamento de informações acerca dos anseios e necessidades dos clientes, visto que, a referida escala utiliza a coleta de informações através de questionário com a finalidade de avaliar o grau de satisfação e expectativa dos clientes na prestação do serviço (PRASS *et al.* 2010, MORAIS, 2014).

O objetivo do modelo SERVQUAL é comparar a performance da empresa prestadora do serviço frente a um ideal (expectativas) através de um questionário como instrumento

de aplicação para os respondentes (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

Proposto por Parasuraman *et al.* (1988) a primeira parte do questionário contém 22 questões e foi desenvolvido com a finalidade de mensurar o nível desejado pelo cliente, enquanto a segunda parte busca medir a percepção do cliente sobre o serviço prestado por uma determinada empresa.

O levantamento das informações para elaboração da escala de avaliação da

qualidade do serviço proposta ainda pelos autores mede às expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado através das cinco dimensões da qualidade em serviços que são: tangibilidade, confiabilidade de resposta, garantia (ou segurança), empatia e responsividade (Figura 2), nas quais são sugeridas as diferenças entre as percepções e expectativas dos clientes medindo desta maneira a qualidade percebida do serviço.

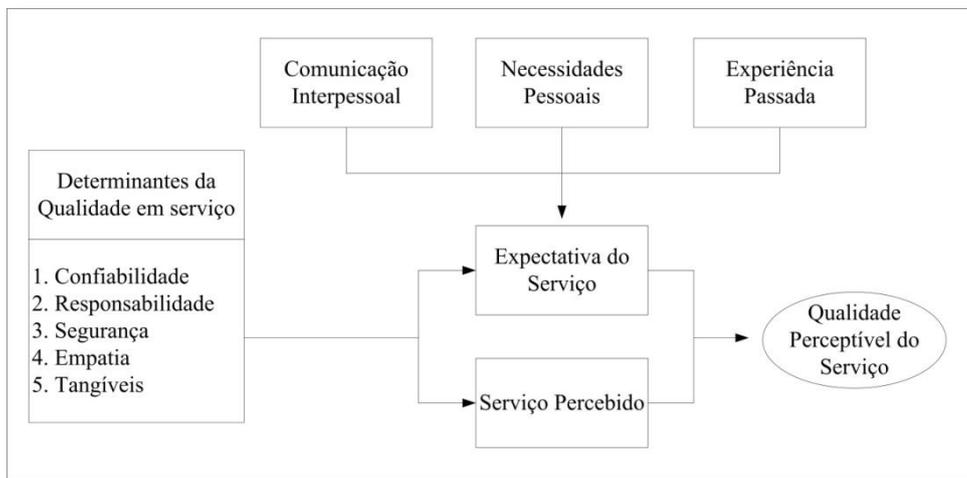


Figura 2 –Determinantes da qualidade dos serviços  
Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

De acordo com Parasuraman *et al.* (2005) a percepção do cliente não é somente aplicável, mas bastante pertinente para vários estudos:

1. **Dimensão Tangibilidade:** refere à infraestrutura: apresentação externa, aparência, equipamento, pessoal, e materiais de comunicação;
2. **Dimensão Credibilidade:** determina a capacidade em obter o desempenho do serviço no tempo estabelecido de maneira confiável e precisa;
3. **Dimensão Responsividade:** determina a capacidade em atender bem o cliente, de modo imediato aos usuários;
4. **Dimensão Segurança (ou Garantia):** determina o conhecimento e a cortesia dos

recursos humanos envolvidos para desenvolver o serviço (mão de obra) e sua habilidade em transmitir credibilidade e confiança ao cliente;

5. **Dimensão Empatia:** está relacionado ao fornecimento de cuidados e atenção individualizados oferecidos pela empresa e aos seus clientes.

Considerando que o elemento principal da qualidade percebida é a satisfação do cliente, a qualidade do serviço é a minimização das diferenças entre as expectativas em relação ao serviço e a sua percepção, depois de ser utilizado. (ZEITHAML, *et al.* 2003).

Para Parasuraman *et al.* (1985) a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. A equação a seguir demonstra este conceito de avaliação:

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

Em que:

$D_j$  = Valores de medida de percepção de desempenho para característica  $j$  do serviço;

$E_j$  = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica  $j$  do serviço; e

$Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ .

O *gap*, ou diferença entre a expectativa e a percepção, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. (SALOMI, *et. al.*, 2005). Segundo os referidos autores o modelo *gap*, ilustrado na Figura 3, apresenta a maneira pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço e como a

empresa pode avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado, apontando as influências das diversas discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, e que pode ser dividida em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente.

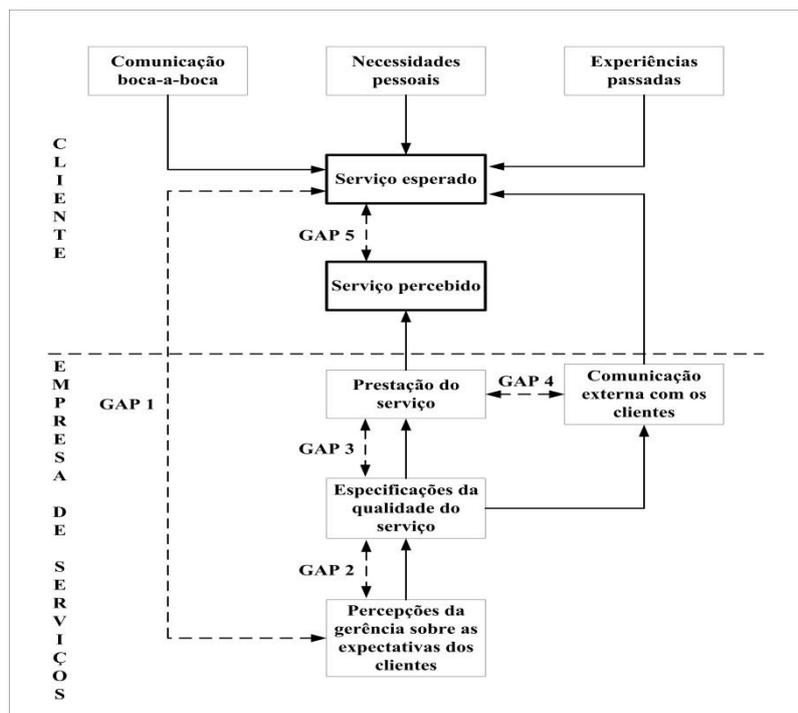


Figura 3. Modelo "GAP" de Qualidade dos Serviços  
 Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985)

Conforme Salomi *et. al* (2005) o *gap* 1 compreende a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa. O *gap* 2 compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato

interpessoal para o fornecimento de serviços. O *gap* 3 corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente. O *gap* 4 é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido e o *gap* 5 consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço. Para os autores fica claro que o julgamento sobre a qualidade

dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas.

Sendo assim, Parasuraman *et al.* (1985) propuseram o modelo de qualidade dos serviços já descrito e que pode ser expresso por:

$$gap5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4) \quad (2)$$

Corroborando com o exposto, a referida ferramenta pode avaliar a qualidade dos serviços em três etapas: na primeira é realizada uma avaliação segundo as expectativas dos clientes, na segunda sucede a avaliação de acordo com as percepções do cliente; e na última etapa, ocorre comparação entre os dois grupos de resultados para obter a qualidade do serviço prestado. (MORAIS, 2014).

Nesta pesquisa, tal ferramenta será aplicada como instrumento para levantamento e mensuração de dados, na prestação de serviços oferecidos pelo RU da Universidade Federal de Campina Grande, com o objetivo de avaliar a qualidade do serviço.

### 3. Metodologia

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é exploratório-descritiva. Este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008). Quanto à natureza, é considerada uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos para a aplicação prática, apontando a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GIL, 2010).

No que se refere a abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. De acordo com Oliveira (2002), o método de Pesquisa Quantitativa, constitui em quantificar dados, fatos ou opiniões, nas formas de coleta de informações, como também com o emprego de técnicas e recursos simples de estatísticas.

Para Vieira (2007), a pesquisa qualitativa oferece descrições fundamentadas e explicações referentes a processos em contextos organizacionais. Fornece ainda maior flexibilidade para adequação da

estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo organizacional.

No tocante a coleta de dados, foi utilizado o questionário, SERVQUAL, com uma escala numérica de 5 pontos, onde as pessoas que se dispuseram a respondê-lo apontaram qual o grau de importância delas com relação as afirmações enquadradas no mesmo.

Para analisar se o questionário estava adequado para a pesquisa, após sua elaboração foi realizado um pré-teste, com 6 pessoas, onde foi verificada a necessidade de alteração de perguntas repetidas ou que gerassem dúvidas. Após essa análise, o questionário pôde ser aplicado para fornecer os dados necessários a pesquisa.

A população escolhida para responder ao questionário são usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, localizado na cidade de Campina Grande, na Paraíba. Foi colhida uma amostra de 10% desta população, totalizando 70 pessoas, entre homens e mulheres, de um universo de aproximadamente 700 pessoas que utilizam o serviço diariamente.

O questionário foi dividido em duas partes, e, em seguida, foi realizado um agrupamento para cada conjunto dessas partes, com o auxílio do *software* Excel 2016. A partir dos dados, devidamente agrupados, foram construídas as tabelas e gráficos necessários para a análise dos dados.

### 4. Análise dos dados

A pesquisa foi realizada com um total de 70 alunos, que utilizam os serviços do RU, dentre essa amostra 42 (60%) são do sexo masculino e 28 (40%) são do sexo feminino. O perfil das pessoas entrevistadas pode ser verificado pelo Gráfico 1:

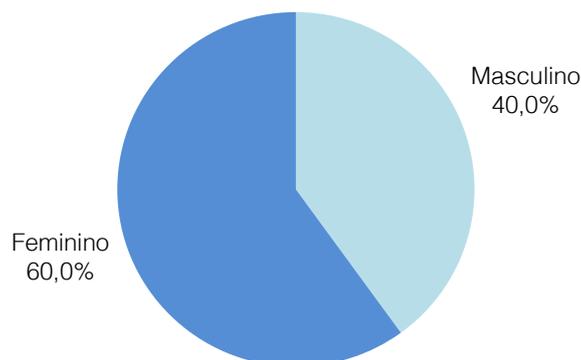


Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo em que os alunos costumam esperar na fila, 54, 29% (equivale a 38 entrevistados) esperam de 31 e 60 minutos para receberem o serviço, 38,57% (equivale a 27 entrevistados) esperam entre 61 e 90

minutos em espera. Podemos concluir que 92, 86% dos entrevistados ficam na fila de espera entre 31 e 90 minutos, um período de tempo considerado grande.

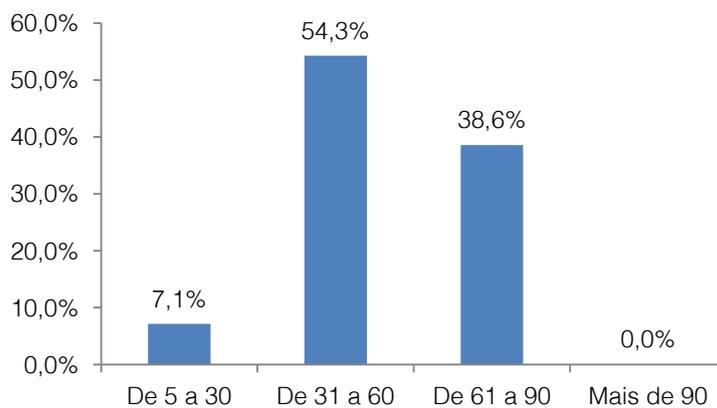


Gráfico 2 - Tempo de espera na fila (em minutos)  
Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de uso do serviço foi muito variado, demonstrando uma amostra abrangente em relação a esse aspecto. Mais de 31% utiliza o serviço a menos de 1 ano, mais de 20% utiliza o serviço entre 1 e 2 anos, mais de 27% utiliza

o serviço entre 2 e 3 anos e mais de 15% utiliza o serviço entre 3 e 4 anos. Apenas um dos entrevistados faz uso do serviço a mais de quatro anos.

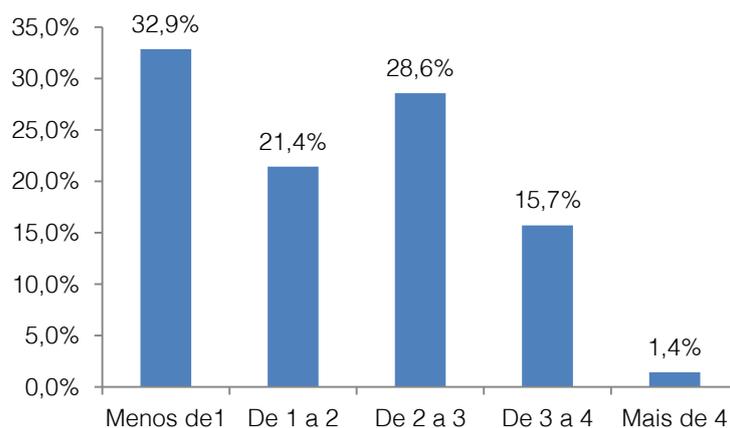


Gráfico 3 - Tempo de uso do serviço (em anos)

Fonte: Dados da pesquisa

A segunda parte do questionário continha cinco características que descreviam os serviços prestados no restaurante universitário, da UFCG. Os usuários deveriam pontuar de 0 a 10 para cada uma dessas características e em seguida definir qual delas era a mais importante, a segunda mais importante e a menos importante.

O Gráfico 4 se refere à segunda parte do questionário. Ele foi construído a partir da soma das notas de cada uma das

características. Pode-se observar, que a característica 3, que diz respeito a competência técnica dos profissionais envolvidos para servir os usuários, foi considerada a mais importante. Assim como, o quesito 5 foi considerado o menos importante. Este quesito se refere a preocupação e a atenção dos funcionários com os usuários do serviço. Dessa forma, entende-se que o atendimento para servir os usuários não é considerado um problema prioritário.

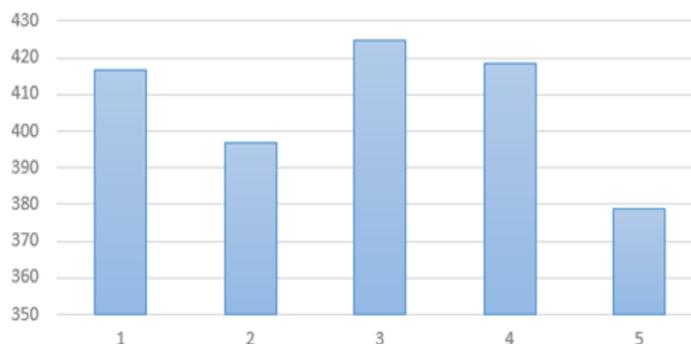


Gráfico 4 - Soma das notas relacionadas à 2ª parte do questionário.

Fonte: Dados da pesquisa

Quando cada usuário classificou as cinco características da segunda parte do questionário, em relação à importância delas, constatou-se que a dimensão 1 foi considerada a mais importante. Essa dimensão está relacionada à localização e aparência das instalações físicas,

equipamentos, utensílios e comida servida. Pode-se perceber a sensibilidade dos usuários do serviço com relação à comida fornecida e os utensílios disponibilizados. O Gráfico 5 apresenta claramente o que foi citado acima.

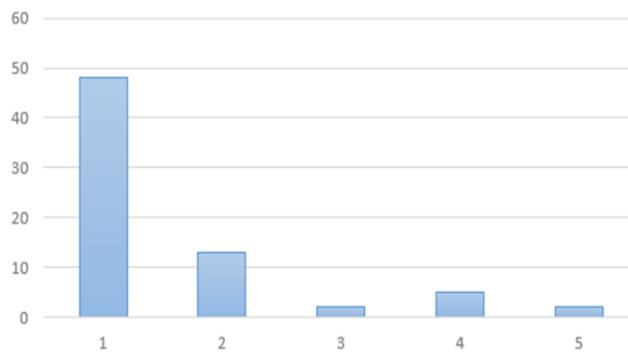


Gráfico 5 - Relacionado à 2ª parte do questionário (mais importante)  
Fonte: Dados da pesquisa

Visto que mais de 50% dos alunos esperam na fila, entre 31 e 60 minutos, para utilizarem o serviço, um atendimento rápido, confiável e no tempo prometido é classificado entre eles de extrema importância. O Gráfico 6 mostra

que a capacidade de prestar o serviço no tempo prometido e de forma confiável fica em segundo lugar em relação as outras características.

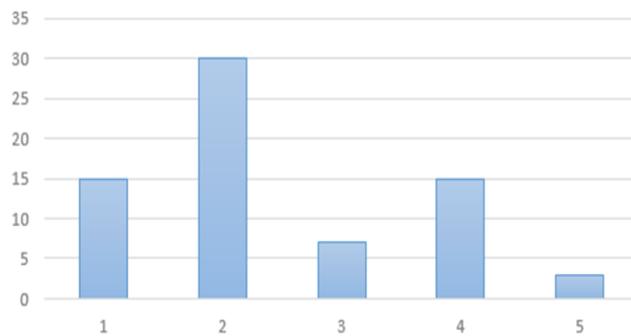


Gráfico 6 - Relacionado à 2ª parte do questionário (segunda mais importante)  
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 5 aspectos, a preocupação e o fornecimento de atenção dos funcionários para com os usuários do serviço é

considerada a menos importante. Vide o Gráfico 7:

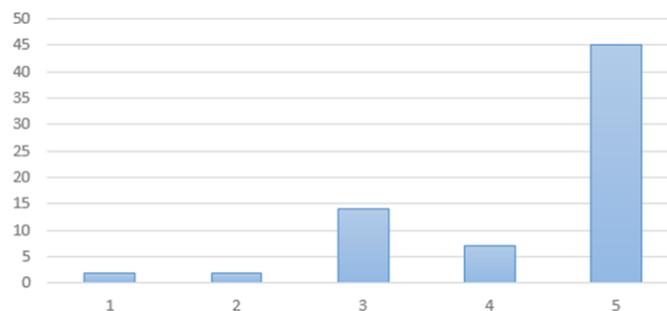


Gráfico 7 - Relacionado à 2ª parte do questionário (menos importante)  
Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta os dados obtidos com a aplicação da ferramenta SERVQUAL junto aos usuários do RU.

Tabela 1 - Apresentação dos Gaps

		E	P	G(P-E)
Tangibilidade	1	4,371	2,36	-2,01
	2	4,771	2,27	-2,50
	3	4,671	2,89	-1,79
	4	3,671	3,94	0,27
Confiabilidade	5	4,657	2,24	-2,41
	6	4,814	2,13	-2,69
	7	4,643	1,66	-2,99
	8	3,171	2,17	-1,00
	9	4,114	2,21	-1,90
Presteza	10	4,629	2,13	-2,50
	11	4,557	2,10	-2,46
	12	3,857	2,50	-1,36
	13	3,071	2,50	-0,57
Segurança	14	4,886	1,96	-2,93
	15	4,386	2,00	-2,39
	16	4,357	2,74	-1,61
	17	4,157	2,60	-1,56
	18	4,157	2,99	-1,17
Empatia	19	3,986	2,80	-1,19
	20	4,743	1,89	-2,86
	21	4,271	2,27	-2,00
	22	4,657	2,09	-2,57

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode se perceber na Tabela 1 que apenas o quesito 4 de tangibilidade tratando especificamente da localização e o acesso do RU no campus, atendem as expectativas do usuário todavia é o unico valor positivo entre os 22 quesitos. Dentre esses quesitos descacam-se em vermelho os valores mais negativos, assim sendo os valores mais criticos, são os gaps: 6 (gap: -2,69), 7 (gap: -2,99), 14 (gap: -2,93), 20 (gap: -2,86) e 22 (gap: -257). Esses gaps se referem aos seguintes quesitos: 6 (Fornecimento de alimentos bem preparados), 7 (Executar o serviço no tempo prometido, evitando longos tempos em fila), 14 ( Utensílios fornecidos aos usuários sempre limpos e esterelizados), 20

(Métodos de higienização para os usuários são eficientes) 22 (O tempo para atender a demanda é suficiente). Os valores que apresentam maior discrepância estão vinculados as dimensões credibilidade e segurança, ambas apresentando valores dos gaps muito altos. Assim essas dimensões devem ser priorizadas no RU afim de atender as necessidades dos usuários.

A presente pesquisa procurou identificar dentre os *gaps* quais são considerados de prioridades criticas e de alta prioridade, deste modo foi realizada uma análise de quartil, ou seja, foi elaborada uma escala de prioridades. A Tabela 2 mostra a Análise de Quartil.

Tabela 2 - Análise de Quartil

PRIORIDADE CRÍTICA DAS EXPECTATIVAS																						
PRIORIDADES	BAIXA						MÉDIA						ALTA						CRÍTICA			
QUESTÕES	13	8	4	12	19	9	17	18	21	16	1	15	11	10	7	5	22	3	20	2	6	14
EXPECTATIVAS	3,071	3,171	3,671	3,857	3,986	4,114	4,157	4,157	4,271	4,357	4,371	4,386	4,557	4,629	4,643	4,657	4,657	4,671	4,743	4,771	4,814	4,886
QUARTIL	4,125						4,379						4,657									

PRIORIDADE CRÍTICA DAS PERCEÇÕES																						
PRIORIDADES	CRÍTICA						ALTA						MÉDIA						BAIXA			
QUESTÕES	7	20	14	15	22	11	6	10	8	9	5	2	21	1	12	13	17	16	19	3	18	4
PERCEÇÕES	1,657	1,886	1,957	2,000	2,086	2,100	2,129	2,129	2,171	2,214	2,243	2,271	2,271	2,357	2,500	2,500	2,600	2,743	2,800	2,886	2,986	3,943
QUARTIL	2,107						2,257						2,575									

GAPs																						
PRIORIDADES	CRÍTICA						ALTA						MÉDIA						BAIXA			
QUESTÕES	7	14	20	6	22	10	2	11	5	15	1	21	9	3	16	17	12	19	18	8	13	4
SINAL	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Neg	Pos
GAP	-2,986	-2,929	-2,857	-2,686	-2,571	-2,500	-2,500	-2,457	-2,414	-2,386	-2,014	-2,000	-1,900	-1,786	-1,614	-1,557	-1,357	-1,186	-1,171	-1,000	-0,571	0,271
QUARTIL	-2,500						-2,007						-1,407									

Em relação aos *gaps*, os valores do 1º quadrante menores que -2,500 correspondem aos de prioridade críticas. Os valores do 2º quadrante maiores que -2,500 e menores que -2,007 correspondem os *gaps* de prioridade alta.

Os *gaps* de prioridade crítica correspondem aos quesitos: 7 (*gap*: -2,99), 14 (*gap*: -2,93), 20 (*gap*: -2,86), 6 (*gap*: -2,69), 22 (*gap*: -2,57), 10 (*gap*: -2,50) e 2 (*gap*: -2,50). Esses *gaps* se referem aos seguintes quesitos: 2 (O ambiente físico e as instalações do RU são limpos e agradáveis.) está contido na dimensão Tangibilidade, já os itens 6 (Fornecimento de alimentos bem preparados), 7 (Executar o serviço no tempo prometido, evitando longos tempos em fila), estão contidos da dimensão Confiabilidade, o item 10 (Os administradores do RU são envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados) está contido na dimensão prestação. O item 14 (Utensílios fornecidos aos usuários são sempre limpos e esterilizados) Refere-se a dimensão segurança, e os itens 20 (Métodos de higienização para os usuários são eficientes) e 22 (O tempo para atender a demanda é suficiente), estão inseridos na dimensão Empatia.

No quadrante de prioridade alta os quesitos relacionado aos *gaps* 11, 5, 15 e 1, são referentes as dimensões Presteza, Confiabilidade, Segurança e Tangibilidade respectivamente. Podemos identificar que na presente análise os valores dos *gaps* estão muito abaixo, demonstrando assim uma

insatisfação enorme em relação à prestação do serviço.

## 5. Considerações finais

O objetivo proposto pelo presente estudo foi o de avaliar a aplicabilidade da abordagem SERVQUAL na determinação do nível de qualidade percebida pelos usuários com relação à prestação de serviços de um restaurante universitário da Universidade Federal de Campina Grande, localizado na cidade de Campina Grande (PB). Dessa forma, foi verificada a opinião dos usuários da amostra e analisado se existe uma discrepância entre a importância e o desempenho dos atributos da qualidade. Os resultados encontrados revelaram que os usuários que avaliaram os vinte e dois atributos agrupados em cinco dimensões, na opinião geral, consideram como sendo as dimensões mais importantes para a qualidade do serviço de um restaurante universitário, numa escala de 0 à 5 pontos: a tangibilidade, que está relacionada a localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, utensílios disponibilizados e comida servida. Pode-se perceber a sensibilidade dos usuários com relação à comida servida e os utensílios disponibilizados, pois analisando os dados concluiu-se que esses quesitos estão entre as alternativas das prioridades críticas de percepções dos usuários. Consideraram a confiabilidade como a segunda dimensão mais importante, podendo concluir que um atendimento rápido, confiável e no tempo prometido é também de extrema importância

para os usuários. Consideraram a empatia como a dimensão menos importante demonstrando que a preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos usuários, por parte dos funcionários não é tão relevante.

Dentre os 22 quesitos relacionados aos *gaps*, apenas 1 deles não apresenta valor negativo, 7 apresentam prioridades críticas e 4 prioridades alta, como se pôde perceber os usuários demonstraram insatisfação com todos, evidenciando um serviço ruim com a presença de várias falhas e de péssima qualidade. O único ponto que os usuários

consideraram importantes e que se sentem satisfeitos é a localização do RU, tendo em vista que a percepção é maior que a expectativa. Os longos tempos em filas, utensílios fornecidos e higienização para com os usuários, devem ter um cuidado especial para melhoria na qualidade do serviço, pois foram os pontos críticos observados. Portanto, melhorias no serviço devem ser realizadas urgentemente de forma que atendam as necessidades e exigências dos usuários do RU.

## Referências

- [1] CALARGE, F.A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM ao GQT: A Utilização da Metodologia do Projeto Axiomático no Desenvolvimento de Modelos de Gestão Sistemática da Qualidade. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n.2, p. 196 - 213, 2001.
- [2] FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 537 p.
- [3] FREITAS, André Luís Policani. A QUALIDADE EM SERVIÇOS NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE. Universidade Estadual do Norte Fluminense. *Revista Produção Online*. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis V.5, n. 1, 2005. 24 p. Disponível em: < [www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/321/418.pdf](http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/321/418.pdf) >. Acesso em: 02 mai. 2016.
- [4] GIANESI, I. G. N.; & CORRÊA, H. L. M. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- [5] GIANESI, I. N. & CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do
- [6] cliente. São Paulo: Atlas, 2006. 233 p.
- [7] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª edição. São Paulo: Atlas. 2010.
- [8] GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] HUNG, Y. W.; HSIN, Y. L. A hybrid approach to develop an analytical model for enhancing the service quality of e-learning. *Computers & Education*, Vol. 58, Issue 4, May 2012.
- [10] MARTIN, J. E. Atuação Espetacular! A Arte da Excelência em Serviços. Dalton Conde de Alencar (Trad.), *Harvard Business Review Book*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [11] MORAIS, Suelyn Fabiana Aciole. ESTUDO DA INTEGRAÇÃO DO QFD COM SERVQUAL EM HOSPITAIS PRIVADOS DO RECIFE. Recife: UFPE, 2014. 103 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.
- [12] OLIVEIRA, Sílvia Luiz de. Tratado de metodologia científica; São Paulo: Ed. Pioneira, 2002.
- [13] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- [14] PARASURAMAN, A. & ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. , “SERVQUAL: A multiitem scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, p. 21-40. 1988.
- [15] PARASURAMAN, A. & ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: A multipleitem scale for assessing eletronic service quality. *Journal of Service Research*. v.7, n.3, p.213-233. 2005.
- [16] PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [17] PRASS, R. M; SANT’ANNA, L. C; GODOY L. P. Avaliação da Qualidade de Serviços Prestados na área Educacional através do modelo SERVQUAL. *Revista Gestão Industrial*. 2010.
- [18] RAJAB, A. *et al.* Quality Management: From Effective Service to Innovative Facility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 40, p. 509 -513, 2012.
- [19] SALOMI, E. G. G, *et al.* Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. *Revista GESTÃO & PRODUÇÃO*, v.12, n.2, p.279-293, 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26094.pdf> > . Acesso em: 19 abr. 2016.
- [20] STEFANO, N. *et. al.* UTILIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE E ESCALA LIKERT PARA MEDIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS. Foz do Iguaçu: Enegep. 2007. 9 p. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr\\_580443\\_9335.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr_580443_9335.pdf) >. Acesso em: 19 abr. 2016.

---

[21] VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. Pesquisa Qualitativa em Administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

[22] ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY L. L. Delivering Quality Service –Balancing Customer

Perception and Expectation. New York: The Free Press, 1990.

[23] ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003. 536 p.

---

# CAPÍTULO 10

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE GERAL EM SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO NA CANTINA DE UM UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL UTILIZANDO MODELO SERVQUAL

*Pollyana Gusmao da Costa*

*Ranielle Mauren Barbosa Mota*

*Ana Cristina G Castro Silva*

*Gilvan Feitosa Torre Junior*

*Leandro Silva Souza*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é mensurar a satisfação dos clientes que utilizam a cantina de uma universidade pública federal, localizada na cidade de Juazeiro/BA e medir a qualidade geral dos serviços prestados pela mesma. Para isso utilizou-se a ferramenta SERVQUAL, que capta as dimensões da qualidade: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. A análise dos dados foi feita sob a avaliação de um questionário aplicado aos usuários que frequentemente utilizam o estabelecimento, em especial os discentes. Sendo assim, com as respostas encontrou-se a diferença entre a expectativa e a percepção dos clientes, ajudando a encontrar pontos a serem reparados. A utilização do método cumpriu com o objetivo de avaliar e mensurar a qualidade nos serviços, identificando necessidades de melhorias na lanchonete, pois a mesma não atingiu um nível de satisfação aceitável para garantir assim um retorno de todos os consumidores que utilizam seus serviços.

**Palavras Chave:** SERVQUAL, satisfação dos clientes, qualidade dos serviços, lanchonete, melhoria.

## 1. Introdução

O entendimento de “serviços” parece ser um tanto quanto complexo diante de tantas definições que são encontradas na literatura, porém, todas elas convergem para um mesmo conceito, onde consideram que o consumo instantâneo e a intangibilidade são características comuns e pertinentes aos serviços (BISPO, 2012).

Ainda segundo o mesmo autor, o que caracteriza o serviço de qualquer setor é a intangibilidade e a presença do componente humano (mesmo não sendo visível), como é possível ver no transporte, bancos, educação, telecomunicação, segurança, saúde, indústria, comércio, por exemplo.

Nos últimos anos, pesquisas foram feitas sobre a influência do serviço e o seu impacto no crescimento econômico global. A tendência é que mesmo as empresas de produtos tangíveis utilizem o serviço para agregar valor aos seus produtos. Os serviços representam uma grande fatia no mercado atual e também são geradores da maioria dos novos empregos. Um dos fatores que contribuíram muito para o crescimento do serviço, foram as novas tecnologias, que facilitaram o contato do cliente com a empresa, podendo ser feito mesmo, que não seja de forma presencial (BISPO, 2012).

O conhecimento sobre serviço, juntamente com a qualificação profissional serve para que a empresa seja reconhecida pela qualidade do produto, pois o cliente que utilizar o serviço definirá se o atendimento oferecido foi positivo ou negativo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Conceito de Serviços

Os serviços são as atividades econômicas disponibilizadas entre partes, geralmente, fornecedor e cliente, onde consideram o desempenho com base no tempo da prestação do serviço, seja no próprio usuário ou em objetos e bens de responsabilidade do consumidor. Em troca de seu pagamento (dinheiro empregado pelo serviço solicitado), o consumidor obtém acesso a bens, mão de obra, instalações, capacidade profissional, mas normalmente não há elementos físicos envolvidos (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons apud Gronroos (2010)

:

Serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são oferecidos como solução para problemas de consumidores.

De maneira geral, o serviço engloba todas as atividades econômicas envolvidas num ciclo entre cliente e fornecedor, não sendo o bem físico, mas este (o serviço) é consumido instantaneamente no momento em que é produzido, em formas de interesses intangíveis, como por exemplo, entretenimento, conforto ou conveniência, fornecendo assim ao final desse ciclo, maior valor agregado no que diz respeito à satisfação do consumidor.

Mas, quando da prestação de um serviço onde um produto físico não está incluído, ele é denominado “serviço puro”. Embora não haja muitos serviços puros disponíveis, um exemplo é a consultoria (HEIZER; RENDER, 2001).

### 2.2. Características Diferenciadoras das operações de serviços

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) há empresas que produzem apenas bens físicos e outras, apenas serviços, mas a maioria produz um composto dos dois. A Figura 01 demonstra o aumento do grau de intangibilidade de acordo com o tipo de produto. Diferenças entre necessidade dos setores de manufatura e de serviços não devem ser ignorados, pois acarretarão falhas. No entanto, o principal fator é o reconhecimento das características especiais dos serviços os quais desenvolvem critérios para um gerenciamento esclarecido e inovador. Para que haja avanços nos serviços administrativos é essencial realizar uma análise do ambiente dos sistemas de serviços.

As principais características especiais das operações de serviços, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), são: Presença e participação do cliente no processo (envolvimento do consumidor durante a execução do processo); Simultaneidade (o cliente é parte atuante da produção, onde o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo); Percipibilidade (o tempo como fator importante para a prestação do serviço); Intangibilidade (os clientes não compram o

serviço como uma propriedade, apenas tem acesso temporário aos recursos produtivos da empresa) e Heterogeneidade (serviço prestado de acordo com os desejos dos clientes)

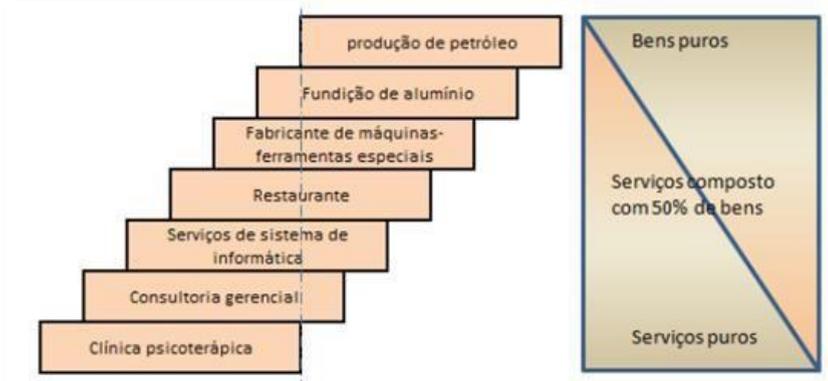


Figura 01: Composto de Bens e Serviços  
Fonte: Slack (2002)

### 2.3. Pacote de Serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), "o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente." Esse conjunto consiste nas seguintes características:

- a) Instalações de apoio: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: campos de golfe, elevadores de estações de esqui, hospitais e aviões.
- b) Bens facilitadores: o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: tacos de golfe, esquis, itens de alimentação, autopeças para reposição, documentos legais e suprimentos médicos.
- c) Informações: dados de operações ou informações que não fornecidas pelo consumidor para dar condições a um serviço eficiente e customizado. Exemplos incluem registros médicos de pacientes, assentos disponíveis em um voo, preferências do cliente a partir de visitas anteriores e a localização de um cliente para mandar um táxi.
- d) Serviços explícitos: benefícios que são prontamente percebidos pelo cliente, e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplos: a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após um concerto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.
- e) Serviços implícitos: Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente,

ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: saber que se está sendo atendido por profissionais formados em universidades de prestígio nacional, a privacidade de um escritório de empréstimos e a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos.

### 2.4. Qualidade em Serviço

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

A definição de qualidade pelo cliente é feita de acordo com a sua percepção. Gibson (2003), diz que a orientação para a qualidade se dá a partir do que o consumidor julga a respeito da aptidão para compra ou consumo, e que a percepção da qualidade define quais as reais necessidades que o serviço deve suprir.

## 2.5. Dimensões da Qualidade

Os clientes percebem a qualidade do serviço prestado de acordo com cinco dimensões, são elas a confiabilidade, tangibilidade, empatia, responsabilidade e segurança. A confiabilidade consiste na capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Significa um serviço que atende prazos, sem erros e modificações. Responsabilidade é a arte que se dispõe para auxiliar os clientes e fornecer o serviço sem que o cliente tenha que esperar muito pela sua realização, pois caso isso não ocorra de maneira eficiente a percepção vai afetar negativamente a avaliação da qualidade. A segurança corresponde ao nível de informação dos funcionários, sua competência e cortesia ao realizar o serviço. A empatia está relacionada à

proatividade do funcionário em atender e buscar solucionar os problemas percebidos pelos clientes. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes. A tangibilidade do serviço refere-se ao pacote de serviços da empresa, como as instalações de apoio, bens facilitadores e serviços explícitos. Ao que o cliente pode perceber como tangível do cuidado e da atenção dos detalhes exibidos pela empresa prestadora do serviço.

A Figura 02 representa de maneira clara a relação entre serviço esperado (SE) e serviço percebido (SP) de acordo com as dimensões da qualidade.

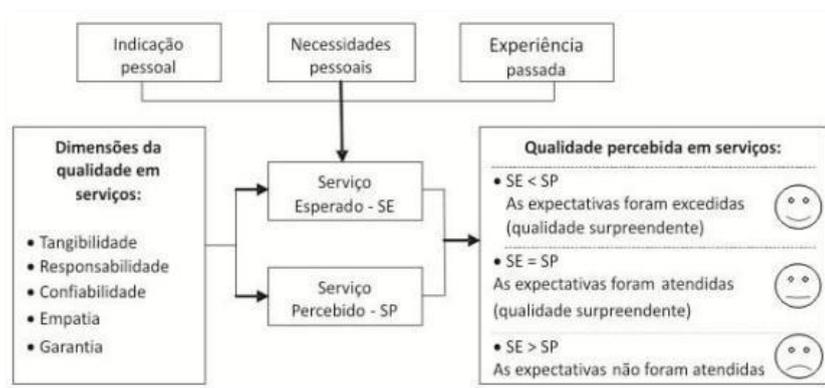


Figura 02: Qualidade Percebida do Serviço  
Fonte: Adaptação de Parasuraman, Zeithaml e Berry

## 2.6. Falha na Qualidade em Serviços

A análise da qualidade do serviço percebida pelo cliente vai do primeiro ao último contato com o prestador do serviço, resultando num somatório de percepções. Em cada contato haverá uma comparação entre a expectativa e a percepção do serviço prestado. Um modelo que consiga acompanhar a formação da percepção do cliente permite ao servidor identificar eventuais falhas e problemas na qualidade do serviço. Para auxiliar o

prestador, algumas ferramentas da qualidade podem ser utilizadas, como por exemplo, o estudo dos GAPs (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

Os GAPs também conhecidos como falhas são definidas em etapas e cada uma delas analisa separadamente a operação do serviço prestado. Segundo Martins e Laugeni (2006) os GAPs ocorrem como mostra o diagrama da Figura 03.

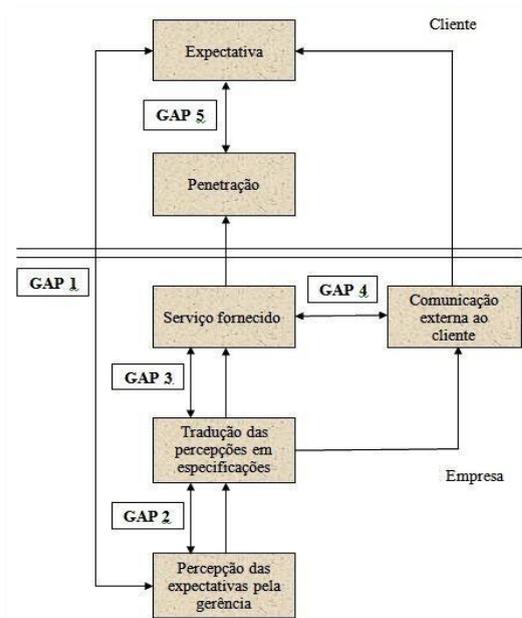


Figura 03 - Diagrama dos 5 GAPs  
Fonte: Martins (2006)

De acordo com Carvalho (2005), os cinco GAPs são:

- **GAP1:** falha na comparação da expectativa dos clientes sobre o serviço e na percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes. Os fatores chave são a falta de orientação para conhecer o cliente; comunicação ascendente inadequada e quantidade excessiva de níveis gerenciais.
- **GAP2:** falha na comparação entre especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas dos clientes. Podem ocorrer situações como o compromisso inadequado dos gestores com a qualidade dos serviços; percepção de inexigibilidade e inadequação na padronização de tarefas.
- **GAP3:** falha entre serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços. Fatores que classificam a identificação desta falha pode ser a ambiguidade das atribuições; conflito entre atribuições e problemas de adequação do trabalhador – tarefa.
- **GAP4:** falha entre serviço prestado e a comunicação com os clientes (função *Marketing*). Seus fatores chave são a falta de correspondência entre promessas e serviços prestados; coordenação entre *Marketing* e Operações; formação de expectativa corrente.
- **GAP5:** falha na comparação entre serviço percebido e a expectativa do serviço. Essa falha ocorre na decorrência dos GAPs 1 e 4.

## 2.7. Ferramenta SERVQUAL

Ao contrário de produtos que têm características físicas fáceis de medir, mensurar a qualidade de um serviço requer um desafio ao profissional. A satisfação do cliente é determinada por fatores intangíveis (características psicológicas que dependem de cliente para cliente). Uma ferramenta que capta dimensões da qualidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, faz uma escala onde pode medir a satisfação do cliente, denominou-se pelos seus autores de SERVQUAL.

A ferramenta dispõe de duas partes, inicialmente atribuindo notas às questões/perguntas em que o cliente tinha em relação ao serviço a ser prestado (Expectativa) e posteriormente a segunda parte, a qual também é atribuída notas para o mesmo serviço, mas desta vez em relação ao serviço realizado (Percepção).

Cardoso (2004) apud Gonçalves *et al* (2010) reitera que as avaliações obtidas através da realização de questionário utilizam uma escala do tipo Likert, onde nela são definidos os extremos como “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Ainda seguindo a temática do mesmo autor, ele afirma que o GAP 5 é calculado a partir de cada item do questionário e, este GAP é definido pela diferença entre as Expectativas e as Percepções registradas. Os itens com GAP positivo indicam um cliente satisfeito, já um GAP negativo indica a sua insatisfação. Nesse

sentido os GAPs negativos são indicativos de que os serviços prestados estão abaixo das expectativas dos consumidores.

Segundo Abrahão e Sanches, (2015) através do SERVQUAL é possível visualizar a diferença entre a expectativa e a percepção de um cliente sobre um serviço prestado.

### 3. Metodologia

Utilizou-se o questionário SERVQUAL adaptado, em anexo, contendo 15 questões relacionadas às dimensões da qualidade em serviço: tangibilidade, empatia, segurança, responsividade e confiabilidade. Permitindo a análise da percepção e expectativa do cliente sobre o serviço prestado pelo estabelecimento avaliado. O questionário foi aplicado nos três

turnos de aulas do *campus* da universidade, localizada na cidade de Juazeiro – BA em um período de aproximadamente duas semanas do semestre letivo de 2015.2. Foram aplicados

85 questionários aos alunos dos seis cursos de Engenharia e dois da área de Humanas. Para isso, foi calculada uma amostra de aproximadamente 48 alunos entrevistados, para um intervalo de confiança de 95%. Porém para elevar a precisão dos resultados, foram coletados

85 questionários. O que permite avaliar com maior exatidão os resultados quanto à verificação das falhas relacionadas aos GAPs.

A Figura 04 mostra a estrutura de elaboração desse trabalho.

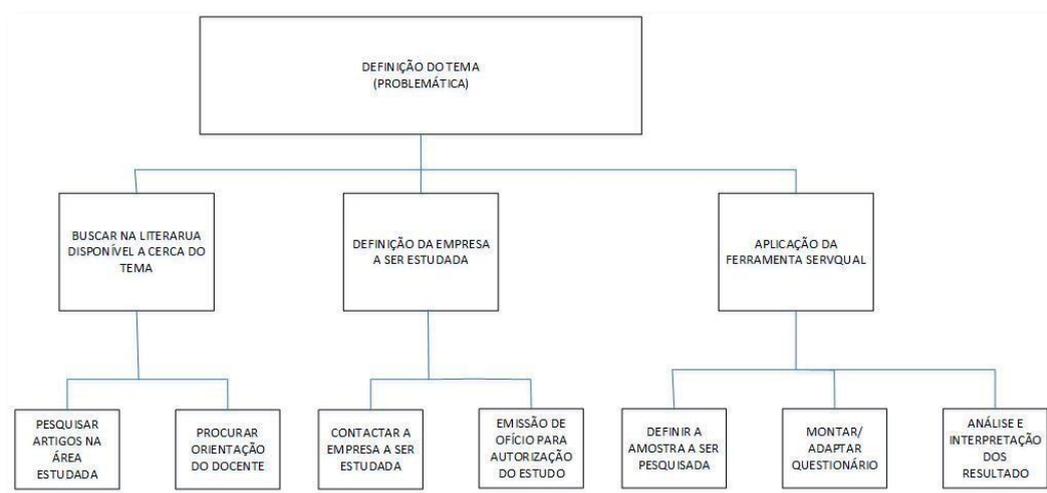


Figura 04 - Organograma de desenvolvimento do artigo  
Fonte: Produção Própria dos Autores (2016)

Nesse estudo, a ferramenta foi adaptada de Abrahão e Sanches (2015) e dividida em dois questionários distintos, onde em seguida foram aplicados para mensurar a qualidade do serviço da lanchonete, sob a avaliação dos entrevistados.

Para a coleta dos dados, primeiramente os entrevistados deveriam responder sobre uma expectativa a respeito dos serviços prestados pela lanchonete, ou seja, o que o cliente esperava no serviço prestado. Em seguida, deveriam responder após utilizar o serviço, ou seja, o que realmente se obteve de serviço com relação ao que era esperado após o atendimento. Para ambos os critérios, foram utilizadas as mesmas perguntas, onde as questões acerca da expectativas e percepções foram adaptadas com relação ao horizonte de tempo.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1. Determinando o tamanho da amostra

Bussab (2004) explana que em certas ocasiões é possível querer determinar o tamanho da amostra a ser escolhida a partir de uma população, de modo a obter um erro de estimação previamente estipulado e com determinado grau de confiança.

Na sua obra é possível obter todos os passos para a dedução da equação final que permite que tal obtenção de amostra populacional:

$$n = \frac{\sigma^2 z_{\gamma}^2}{\varepsilon^2} \quad (1)$$

A partir da Eq. (1) é impossível obter diretamente o tamanho da amostra por conter elemento desconhecido, como é o caso do  $\sigma^2$  (variância) da população.

Nesse caso, é condizente utilizar o critério da proporção populacional utilizando a aproximação normal. Obtendo assim, segundo manipulação da equação (disponível em Bussab, 2004):

$$n = \frac{p(1-p)z_{\gamma}^2}{\varepsilon^2} \quad (2)$$

Note que no fator numerador, deparamos com um fator “p”. Ochoa (2013) afirma que a razão pela qual esta proporção “p” procurada aparece na equação, se justifica quando ocorre a situação de uma população muito uniforme, logo a convergência para uma população normal é mais precisa, permitindo assim reduzir o tamanho da amostra. O autor ainda complementa a afirmativa anterior mostrando que, no caso de não se ter ideia do que esperar em medidas de proporção populacional, o mais prudente para não comprometimento do cálculo é assumir o pior cenário, onde a população se distribui em partes iguais entre a situação corrente.

Para o caso e para um cálculo mais preciso possível, Bussab (2004) afirma que quando o percentual “p” é desconhecido, onde “p” é a verdadeira proporção populacional, pode-se usar o fato de que  $p(1-p) \leq 1/4$ , para todo p e, portanto, obtém-se

$$n \approx \frac{z_{\gamma}^2}{4\varepsilon^2} \quad (3)$$

Contudo, para que fosse estimado com maior precisão possível uma amostra que dentro da população  $N = 1779$  (onde esse N é o total de alunos matriculados no *campus* da universidade, foi aplicada a Eq. (4) para estimar uma amostra que representasse uma população que realmente utilizasse os serviços da cantina para que os entrevistados fossem elegíveis para responder aos questionários.

$$n = \frac{N.p.q.z^2}{p'.q'.z^2 + (N-1)g^2} \quad (4)$$

O erro “e” é definido por:

$$e = z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n'}} \quad (5)$$

Onde “p” e “q” (sucesso e não sucesso) são proporções pesquisadas obtidas a partir de  $n'$  no ambiente da faculdade e seu valor foi igual a 30. Já  $p'$  e  $q'$  são proporções conhecidas da literatura baseada em Abrahão e Sanches (2015).

#### 4.2. Dos Entrevistados

Abrahão e Sanches (2015) mostram, em pesquisa realizada pelas autoras, que normalmente em faculdades de exatas, mais especificamente nos cursos de engenharia, predominam a faixa etária jovem, que também são os principais consumidores da lanchonete. Na pesquisa realizada na universidade, nota-se como mostra a Figura 05, um predomínio do sexo masculino.

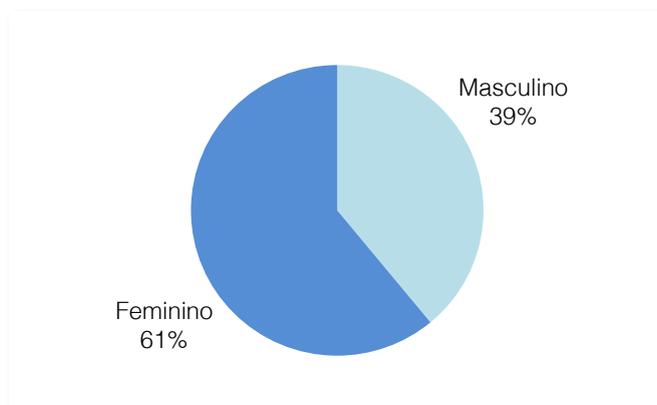


Figura 05 – Gênero do Entrevistados  
Fonte: Produção Própria dos Autores (2016)

A Figura 06 mostra a faixa etária dos entrevistados dividida por intervalo de classes

onde as idades variam desde 19 anos até os 37 anos de idade.

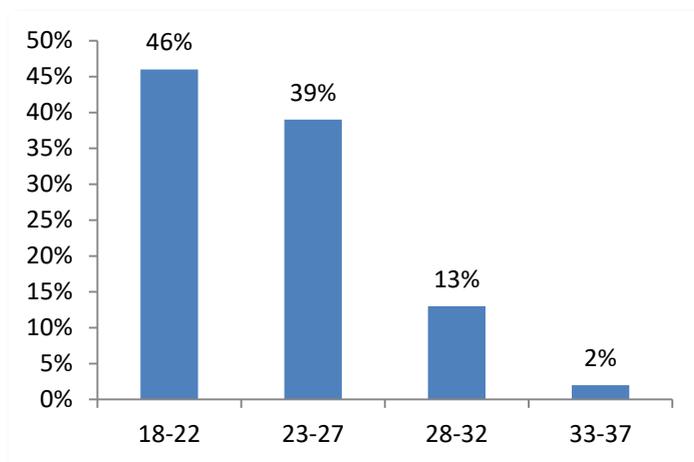


Figura 06 - Faixa etária dos entrevistados  
Fonte: Produção Própria dos Autores (2016)

#### 4.3. Dos Questionários Aplicados

A Figura 07 faz um comparativo entre a expectativa e a percepção do cliente de acordo com o serviço oferecido pela empresa estudada. Observa-se que a percepção em nenhuma das 15 questões do questionário aplicado, supera a expectativa. Isso significa que o serviço ainda não satisfaz as necessidades dos clientes que consomem os produtos servidos pela cantina da Universidade, principalmente nas questões 6, 8 e 14 que estão relacionadas ao preço e qualidade do produto, formas de pagamento e promoções para agradar os clientes.

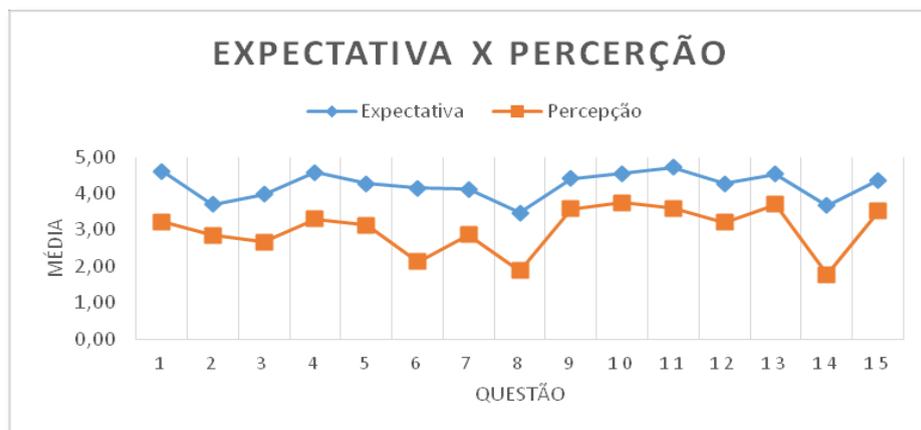


Figura 07—Relação comparativa entre expectativa e percepção  
Fonte: Produção Própria dos Autores (2016)

Verifica-se, de acordo com a Figura 07, que a empresa ainda não atingiu nem o mínimo de qualidade no atendimento, pois segundo Prieto (2007), a excelência nos serviços ao cliente consiste no conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas,

criando ou aumentando o seu nível de satisfação. Para que o nível de satisfação seja elevado à percepção deve superar a expectativa do cliente, o que não é percebido de acordo com o estudo.

O Quadro 01 relaciona os valores dos GAPs com as cinco dimensões da qualidade em serviços.

Quadro 01 – Avaliação dos GAP's de acordo com as cinco dimensões da qualidade

Áreas da Escala	Questão	Expectativa(E)	Percepção(P)	GAP
Tangibilidade	1	4,61	3,22	-1,39
	2	3,69	2,85	-0,84
	3	3,98	2,67	-1,31
Confiabilidade	4	4,58	3,29	-1,29
	5	4,27	3,12	-1,15
	6	4,15	2,13	-2,02
Responsividade	7	4,12	2,86	-1,26
	8	3,46	1,88	-1,58
	9	4,40	3,58	-0,82
Segurança	10	4,55	3,74	-0,81
	11	4,72	3,59	-1,13
	12	4,26	3,21	-1,05
Empatia	13	4,53	3,69	-0,84
	14	3,66	1,76	-1,90
	15	4,36	3,51	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Os GAPs correspondem às divergências que ocorrem entre cliente e empresa, que pode resultar numa má qualidade de prestação de serviço por parte da empresa. A determinação do GAP é feita através da diferença entre o que é percebido pelo cliente e a sua expectativa de acordo com o atendimento. Quanto maior a diferença entre percepção e expectativa, mais negativo será o valor encontrado.

Os maiores GAPs que equivalem ao intervalo de -1,31 a -2,02 encontrados de acordo com o Quadro 01 estão presentes em quatro das cinco dimensões da qualidade avaliadas. Com exceção da dimensão segurança, a empresa não atende as necessidades dos clientes nas questões que envolvem limpeza e boa aparência, boa elaboração do espaço físico, preços não condizem com a qualidade dos produtos, formas de pagamento e promoções para agradecer os clientes.

De acordo com as respostas da questão 01 (“A lanchonete é limpa e com boa aparência”), sugere-se que para a eliminação desta falha a empresa invista em treinamento de boas práticas de manuseio de alimentos e de higiene da cantina, assim como a melhoria nos equipamentos de iluminação e climatização do ambiente em que o estabelecimento está

inserido. Os funcionários devem utilizar sapatos fechados, avental, luvas e toucas, bem como outros acessórios essenciais à higiene pessoal dos colaboradores, além de higienizarem as mesas e balcões assim que cada cliente se retirar dos mesmos para sempre manter a limpeza e boa aparência do local.

Como sugestão para a eliminação do GAP encontrado na questão 03 (“Boa elaboração do espaço físico”), seria necessário um novo estudo de *layout* para torna-lo mais adequado as necessidades dos clientes. Como, por exemplo, retirar a parte do caixa que fica posicionado dentro da cozinha e coloca-lo na parte da frente, o que permite um ganho de espaço dentro da cozinha e também na parte de atendimento, pois o fluxo de funcionários nessa área passaria a ser executado com mais agilidade e tranquilidade.

O GAP encontrado na questão 06 (“O preço condiz com a qualidade dos produtos”) pode ser melhorado através de um estudo administrativo-financeiro, que permite um estudo mais aprofundado dos custos e lucros obtidos pela venda dos produtos, evitando que os produtos tenham um preço de venda tão elevado, sem afetar nos lucros da empresa e na qualidade do produto.

A questão 08 (“Quanto às várias formas de pagamento”) pode ser reparada através da aquisição de uma maquineta de cartão de crédito para que mais uma forma de pagamento possa ser feita, além do pagamento em espécie.

Com relação à questão 14 (“Promoções para agradar o cliente”) para a eliminação do GAP, sugere-se que sejam inseridas formas de fidelizar os clientes através de promoções para discentes que se apresentam como o maior público do estabelecimento, elaboração de cartão fidelidade para descontos quanto o cliente atingir um determinado número de lanches feitos na cantina, promoções de combos de lanches com um salgado e um suco ou refrigerante, por exemplo.

## 5. Conclusão

A partir das pesquisas de satisfação com clientes, a fim de comparar se o grau de satisfação com o serviço prestado está ou não de acordo com a expectativa antes da prestação de serviço, foi possível avaliar as necessidades da empresa e com base nas observações feitas através da análise das respostas dos questionários aplicados propor ações que possibilitem melhor atender as expectativas dos clientes.

## Referências

- [1] ABRAHÃO, Nayara; SANCHES, Fernanda Garcia. Avaliação da Qualidade Geral de Serviço em uma Lanchonete Universitária Através da Adaptação do Modelo Servqual. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, 2015.
- [2] BISPO, Eugênio. A importância dos serviços na economia global. Blog Avemarketing, 2012. Disponível em: < <http://www.elciofernando.com.br/blog/2012/01/a-importancia-do-servico-na-economia-global/>> Acesso em 01 jan. 2016.
- [3] BUSSAB, Wilton de O; MORETTIN, Pedro A. Estatística básica. 5ª ed. São Paulo, Saraiva: 2004
- [4] 2004
- [5] CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [6] CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 5ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2002
- [7] 2002
- [8] CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.
- [9] FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2000
- [10] operações, estratégia tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2000
- [11] FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M. J. Administração dos Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [12] FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. EBERLE, Luciene. MILAN, Gabriel Sperandio. LAZZARI, Fernanda. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado a uma instituição de ensino superior. ERA eletrônica, vol. 9, n 2. São Paulo, 2010.
- [13] GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- [14] operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- [15] GIBSON, C. B. Quality of team service: the of field independent culture, quality orientation, and quality improvement focus. Smaal Group Research, v.34,n. 5, p. 619-646. University of California, Irvine, 2003.
- [16] GONÇALVES, Edinéia; SOUZA, José C. de; ANUNCIACÃO, Lídia P. da; CRUZ, Márcio de C. H; TEIXEIRA, Edgard S. Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: Aplicação do modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. FAC – Faculdade de Adm e Ciências Contábeis de São Roque, 2010.
- [17] HEIZER, Jay; RENDER, Barry. Administração de operações: Bens e Serviços. 5ª ed. Rio de Janeiro. LTC, 2001.
- [18] MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [19] Paulo: Saraiva, 2006.
- [20] OCHOA, Carlos. Qual o tamanho da amostra que eu preciso. Netquest, 2013.
- [21] Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso/>> Acessado em 25 jan 2016.
- [22] PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, v.64, n.1, p.12-40, Spring 1988.
- [23] 40, Spring 1988.
- [24] SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. Administração da operação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [25] Paulo: Atlas, 2002.

## ANEXOS

Questionário - SERVQUAL		Etapa 1 - Expectativa sobre a lanchonete - Antes de conhecer a lanchonete, como você imaginava que seria?				
Etapa 1 - Pede ao cliente que avalie sua expectativa, avaliando os atributos para um restaurante considerado ideal		Discordo Plenamente	Discordo mais do que concordo	Indiferente	Concordo mais que Discordo	Concordo Plenamente
Etapa 2 - Pede-se ao cliente que avalie o desempenho deste restaurante em relação aos mesmos atributos						
Etapa 3 - O cliente responde duas questões adicionais: Sexo: _____ e Idade: _____						
1	Achava que iria ser limpa e com boa aparência					
2	Achava que teria um som agradável e boa iluminação					
3	Teria um espaço físico bem elaborado					
4	Os produtos oferecidos seriam bem conservados					
5	Existiria uma grande variedade de produtos oferecidos					
6	Achava que o preço condiz com a qualidade dos produtos					
7	O horário de funcionamento seria bem definido e divulgado					
8	Que existiriam várias formas de pagamento					
9	Que os funcionários estariam de prontidão para atendê-lo					
10	Os funcionários seriam receptivos e prestativos					
11	Achava que o manuseio dos alimentos seria de forma higiênica					
12	Teria um tempo de espera condizente					
13	Os funcionários seriam educados no atendimento					
14	Existiram promoções para agradar os clientes					
15	Os funcionários se empenhariam para melhor atendê-lo					

## Questionário - SERVQUAL

Etapa 2 – Percepção sobre a lanchonete – Após conhecer a lanchonete, qual é sua avaliação sobre:

Etapa 1 - Pede ao cliente que avalie sua expectativa, avaliando os atributos para um restaurante considerado ideal

Etapa 2 - Pede-se ao cliente que avalie o desempenho deste restaurante em relação aos mesmos atributos

Etapa 3 - O cliente responde duas questões adicionais:

Sexo: \_\_\_\_\_ e

Idade: \_\_\_\_\_

		Discordo Plenamente	Discordo mais do que concordo	Indiferente	Concordo mais que Discordo	Concordo Plenamente
1	Achou limpa e com boa aparência?					
2	O som e iluminação estavam agradáveis?					
3	O espaço físico estava bem elaborado?					
4	Acho que os produtos oferecidos estavam bem conservados?					
5	Percebeu uma grande variedade de produtos oferecidos?					
6	O preço condiz com a qualidade dos produtos?					
7	O horário de funcionamento é bem definido e divulgado?					
8	E quanto as várias formas de pagamento?					
9	Percebeu que os funcionários estariam de prontidão para atendê-lo?					
10	Os funcionários estavam receptivos e prestativos?					
11	O manuseio dos alimentos foi de forma higiênica?					
12	Houve um tempo de espera condizente?					
13	Percebeu que os funcionários foram educados no atendimento?					
14	Percepção quanto a promoções para agradar os clientes?					
15	Os funcionários se empenharam para melhor atendê-lo?					

# CAPÍTULO 11

## CONSTRUCTOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM BELO HORIZONTE

*Sidney Lino de Oliveira*

*Valseni Jose Pereira Braga*

**Resumo:** A partir da percepção dos alunos do ensino médio, esta pesquisa tem como objetivo verificar os constructos de qualidade de serviços: Tangível, Confiabilidade, Responsabilidade, Empatia, Competência, Estrutura de Imagem e Custo. O embasamento teórico foi fundamentado no modelo SERVQUAL, que foi acrescido de outras perspectivas de análise, tendo em visto estudos nacionais sobre qualidade de serviços em instituições de ensino. Para apresentar e comparar os itens que compõem os indicadores de Importância e Desempenho foi utilizado a média, o desvio padrão e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança. Para analisar a qualidade e validade dos indicadores tanto para Importância quanto para Desempenho, foram verificadas a dimensionalidade (critério da análise paralela), a confiabilidade (Alfa de Cronbach) e validade convergente (Variância Média Extraída). Os resultados confirmaram a validação dos constructos apresentados e sua aplicação para a mensuração da qualidade de serviços em uma instituição de ensino, elencando na escala de importância e desempenho os atributos a serem melhorados e os atributos a serem mantidos.

**Palavras Chave:** SERVQUAL, escola, qualidade

## 1. Introdução

As instituições de ensino prestam um relevante serviço à sociedade. As instituições privadas buscam compreender quais os fatores que são determinantes no momento da tomada de decisão pelo contratante. A compreensão dos critérios que são avaliados para a tomada de decisão podem direcionar ações específicas da gerência para serem mais notórios os benefícios ao contratante. Além de conhecer os critérios, torna-se relevante conhecer a importância dada a cada critério. E, em seguida observar o desempenho da empresa em análise.

Antes de o cliente comprar um serviço, ele já possui uma expectativa sobre a qualidade do mesmo. Após adquirir um serviço ele compara a qualidade esperada com aquilo que recebeu. Uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas do cliente forma a lacuna na qualidade. A meta principal na melhoria da qualidade do serviço é estreitar essa lacuna o máximo possível. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com o que efetivamente receberam. A qualidade é dita superior quando o desempenho do serviço surpreendeu e encantou o cliente por ter ficado acima dos seus níveis de serviço desejado, e ela é dita adequada quando fica dentro da zona de tolerância para o cliente.

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino centenária, atuante em Belo Horizonte. A instituição desenvolveu a pesquisa para verificar se os critérios sinalizados como diferenciais pelo plano de marketing da instituição são notórios aos clientes. Para tanto, o estudo considerou a escala de importância e desempenho, e verificou os critérios de validação dos constructos: Tangível, Confiabilidade, Responsabilidade, Empatia, Competência, Estrutura de Imagem e Custo.

## 2. Referencial teórico

Para Churchill (2000), vive-se hoje em uma economia de serviços em que a prestação de serviços e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. O foco

principal do marketing de serviços é o processo de compra do consumidor, tornando essencial entender a escolha por determinado serviço e avaliação da satisfação pós-compra. Para Bateson e Hoffman (2001), entender a ligação entre processos de escolha e avaliação é extremamente importante, uma vez que os consumidores satisfeitos são necessários para a repetição dos negócios. O alcance vantagem competitiva passa por agregar valor, oferecendo serviços com diferenciais como: qualidade, atendimento, entrega, comunicação, entre outros.

Conforme Lovelock e Wright (2005, p.102), define-se qualidade como o “grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas”. Bateson e Hoffman (2001, p.363) afirmam que “a qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores. A qualidade fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha”. A qualidade é considerada uma resposta subjetiva do consumidor sobre o desempenho do prestador de serviços. Sendo assim, trata-se de um julgamento pessoal, conceito altamente relativo, formado por cada cliente.

Kotler (1998) define satisfação como a função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (BATESON e HOFFMAN, 2001; LOVELOCK e WRIGHT, 2005). Apesar de não serem sinônimos, qualidade está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com quem lhe prestou um serviço é capaz de perceber esse serviço como sendo de qualidade. Para gerar esta satisfação em decorrência da qualidade oferecida, para Las Casas (2006) é preciso administrar expectativas já que elas são essenciais para a satisfação. No que se refere à qualidade do serviço, Kotler e Armstrong (1998) deixam claro que esta é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado. Portanto, a qualidade de um serviço, começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele, ou seja, qualidade é a

capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor.

Proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), o SERVQUAL é um instrumento que tem como objetivo mensurar a percepção de qualidade em serviços, por meio da diferença de escores. O modelo utiliza um formato de comparação entre expectativas e percepções estruturado em cinco dimensões: 1) Aspectos Tangíveis; 2) Confiabilidade; 4) Segurança; 5) Empatia. A escala SERVQUAL consiste num questionário elaborado em duas seções: uma correspondente às expectativas, com 22 alternativas que procuram delinear as expectativas gerais do respondente em relação ao serviço a ser investigado e outra seção visa medir o julgamento do usuário sobre o serviço prestado pela empresa específica que está sendo avaliada. Cada afirmativa em cada seção é seguida de uma escala onde o respondente assinala seu grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita. Os resultados das duas seções são então comparados para se chegar a "resultados de lacunas" para cada uma das cinco dimensões. Quanto menor a lacuna, mais alta a expectativa de qualidade de serviço (BATESON e HOFFMAN, 2001; LAS CASAS, 2006; LOVELOCK, e WRIGHT, 2005).

Para Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988) citado por Pitombo (2002), qualidade percebida é uma forma de atitude, relacionada, mas não equivalente à satisfação, e resultante da comparação de expectativas com percepções de desempenho. Segundo esses autores as diferenças entre as expectativas do cliente e o desempenho real na prestação de serviços fundamentam sua percepção de qualidade e normalmente caracteriza uma lacuna ou hiato de qualidade, do ponto de vista do consumidor. Embora a Escala SERVQUAL tenha sido desenvolvida a partir de alguns setores específicos, ela é uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização que preste serviço, bastando promover as necessárias adaptações na redação das afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação.

Para o desenvolvimento dos constructos do instrumento de pesquisa, utilizou-se a

Escala SERVQUAL, e atributos focados na competência e ainda estrutura e imagem. Estes atributos já haviam sido validados pelos trabalhos de Lana e Severo (2009), Cruz *et. al.*(2009), e Chagas (2010).

### 3. Metodologia

A pesquisa foi realizada com um total de 166 respondentes, em um questionário com 40 itens sobre o objeto de estudo, tanto para a escala de Importância quanto para escala de Desempenho. Eles foram divididos em 8 constructos (Tangível, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Competência, Estrutura e Imagem e Custo). Foram encontradas 73 células em branco, sendo que a questão com mais dados faltantes obteve 2,41% de células em branco, não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável do estudo, porém, para que fosse possível utilizá-las optou-se por imputar nesses casos a média da variável, por ser um dos métodos mais adequado e amplamente empregado (Hair, et al., 2009).

Foi realizado também uma a avaliação dos outliers, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1, sendo que observações com escores fora do intervalo de |3,29| foram consideradas outliers (Hair, et al., 2009).

Foram encontradas 99 observações para o quesito Importância e 20 observações para o quesito Desempenho com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29. Já os outliers multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis, sendo considerado outliers os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001. Com base neste método, não foram encontradas observações atípicas de forma multivariada. Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade das análises, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et. al.; 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

Para apresentar e comparar os itens que compõem os indicadores de Importância e Desempenho foi utilizado a média, o desvio padrão e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança, sendo que a escala likert foi linearizada para o intervalo de 0 a 100. Os valores próximos a 100 revelam uma maior importância ou desempenho do item analisado. Essa padronização visa facilitar a interpretação, resumindo a informação do percentual por categoria em uma média simples.

Para analisar a qualidade e validade dos indicadores Tangível, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Competência, Estrutura e Imagem e Custo tanto para Importância quanto para Desempenho, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por de (Fornell, et al., 1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, et al., 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC). De acordo com (Hair J F, 2009) o indicador AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da análise paralela elaborado por (Horn, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. A Análise Fatorial Exploratória foi ajustada utilizando a análise de componentes principais como método de extração e para o método de rotação foi utilizado o varimax (Mingoti, 2007).

Para verificar quais características são capazes de discriminar os índices de importância e desempenho dos constructos: Tangível, Confiabilidade, Responsabilidade, Empatia, Competência, Estrutura de Imagem e Custo, foi utilizado os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Hollander, et al., 1999). Para correlacionar a Renda Familiar e os

indicadores foi realizado o teste de correlação de Spearman (Hollander, et al., 1999). O software utilizado na análise foi o R versão 3.0.3.

#### 4. Resultados e análise

A amostra identificada foram os alunos concluintes do ensino médio. Optou-se por esta amostra por ser este um público crítico e com alta influência sobre a decisão dos pais quanto à escola a estudar. Na caracterização da amostra foi importante identificar que 67,7% dos indivíduos já tiveram parentes que estudaram no Colégio Batista; e 75,6% dos indivíduos já estudaram em outra escola. Quanto a renda, 57,4% dos indivíduos tem uma renda familiar superior a R\$ 5.000,00 reais.

Com o objetivo de descrever de forma mais clara as respostas relativas aos itens do questionário foi realizada uma padronização das escalas no intervalo de 0 a 100. Sendo assim, valores próximos a 100 revelam uma maior importância ou desempenho do item analisado. Essa padronização visa facilitar a interpretação, resumindo a informação do percentual por categoria em uma média simples. Na Tabela 1 é sinalizada a média, desvio padrão e intervalo de 95% de confiança para cada item do constructo Tangível, onde se pode destacar que:

Para os itens “Equipamentos modernos”, “Material didático adequado”, “Instalações físicas visualmente atrativas”, “Instalações físicas adaptadas de acordo com as necessidades de ensino” e “Salas de aula adequadas”, os níveis de importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Para o item “Empregados bem-vestidos e asseados”, a média do desempenho foi superior a média da importância, porém, como os intervalos de confiança se sobrepõem, não se pode afirmar que há uma diferença significativa entre as médias, pois esta diferença pode ser apenas uma variação amostral. O mesmo ocorre para o item “Diversidade de área para recreação e lazer”, que apesar de ter

uma média de importância superior a média de desempenho, não se pode afirmar que ela seja significativamente

superior uma vez que seus intervalos de confiança se sobrepõem.

Tabela 1: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Tangível.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q1-Equipamentos modernos	Importância	88,86	15,93	[86,30;91,11]
	Desempenho	56,78	24,06	[52,86;60,39]
Q2-Material didático adequado	Importância	97,89	8,44	[96,54;99,10]
	Desempenho	73,19	22,62	[70,03;76,66]
Q3-Instalações físicas visualmente atrativas.	Importância	75,45	23,75	[71,69;78,92]
	Desempenho	67,62	26,15	[63,40;71,39]
Q4-Empregados bem-vestidos e aseados.	Importância	71,69	27,87	[67,62;75,75]
	Desempenho	76,05	26,16	[71,83;79,82]
Q5-Instalações físicas adaptadas de acordo com as necessidades de ensino	Importância	95,33	11,87	[93,52;96,99]
	Desempenho	72,14	24,37	[68,07;75,61]
Q6-Salas de aula adequadas	Importância	96,39	11,1	[94,58;97,89]
	Desempenho	67,47	26,75	[63,55;71,39]
Q7-Diversidade de área para recreação e lazer	Importância	81,33	22,65	[77,86;84,64]
	Desempenho	75,15	24,85	[71,69;78,77]

Fonte: Dados da pesquisa

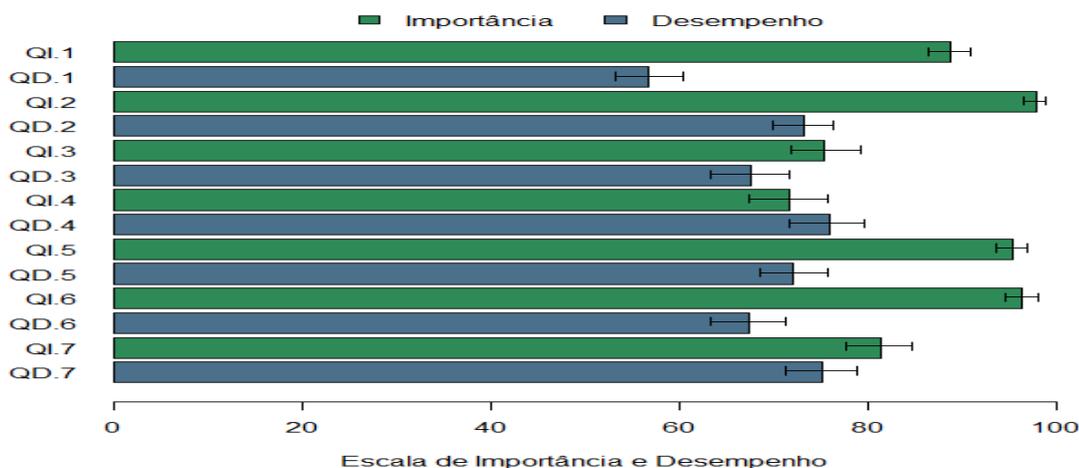


Gráfico 1: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Tangível.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, pode-se verificar a média, desvio padrão e intervalo de 95% de confiança para cada item do constructo Confiabilidade, onde se pode destacar que:

- Para os itens “Quando a escola promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz”, “Quando você tem algum problema com a escola, ela é solidária e o deixa seguro”, “Confiável em relação ao ensino” e “Cumprimento da carga horária das aulas e datas”, os níveis de importância foram superiores

significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

- Para o item “O tempo de existência da escola inspira confiança”, o nível de desempenho foi superior significativamente ao nível de importância, pois o intervalo de confiança para os valores encontrados sobre o desempenho

não se sobrepõe aos valores encontrados sobre a importância.

Tabela 2: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Confiabilidade.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q8-Quando a escola promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.	Importância	95,48	13,57	[93,22;97,44]
	Desempenho	58,74	28,72	[54,82;63,10]
Q9-Quando você tem algum problema com a escola, ela é solidária e o deixa seguro.	Importância	95,78	11,88	[93,83;97,44]
	Desempenho	69,43	29,57	[65,06;73,49]
Q10-Confiável em relação ao ensino	Importância	97,44	10,88	[95,63;98,80]
	Desempenho	79,22	20,53	[76,21;82,08]
Q11-Cumprimento da carga horária das aulas e datas	Importância	94,10	15,16	[91,72;96,24]
	Desempenho	84,64	20,90	[81,33;87,65]
Q12-O tempo de existência da escola inspira confiança	Importância	62,05	31,59	[57,38;66,72]
	Desempenho	81,18	24,38	[77,26;84,79]

Fonte: Dados da pesquisa

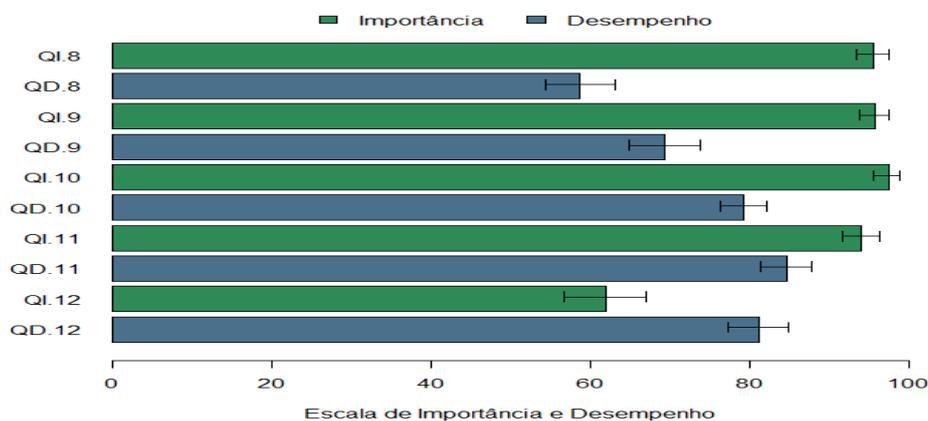


Gráfico 2: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Confiabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 3, pode-se verificar a média, desvio padrão e intervalo de 95% de confiança para cada item do constructo Responsividade, onde se pode destacar que para todos os itens do constructo Responsividade, os níveis de importância

foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 3: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Responsividade.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q13-Pontualidade no começo e término das aulas	Importância	90,81	15,88	[88,40;93,07]
	Desempenho	70,93	25,42	[67,02;74,85]
Q14-Os funcionários e professores estão sempre dispostos a ajudar os alunos	Importância	98,04	7,28	[96,84;99,10]
	Desempenho	77,56	22,64	[73,95;81,02]
Q15-Agilidade nos seus serviços de apoio	Importância	93,83	13,04	[91,72;95,78]
	Desempenho	55,57	29,31	[51,05;60,09]
Q16-Funcionários sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos	Importância	92,32	14,48	[89,91;94,28]
	Desempenho	64,16	26,31	[60,24;68,07]

Fonte: Dados da pesquisa

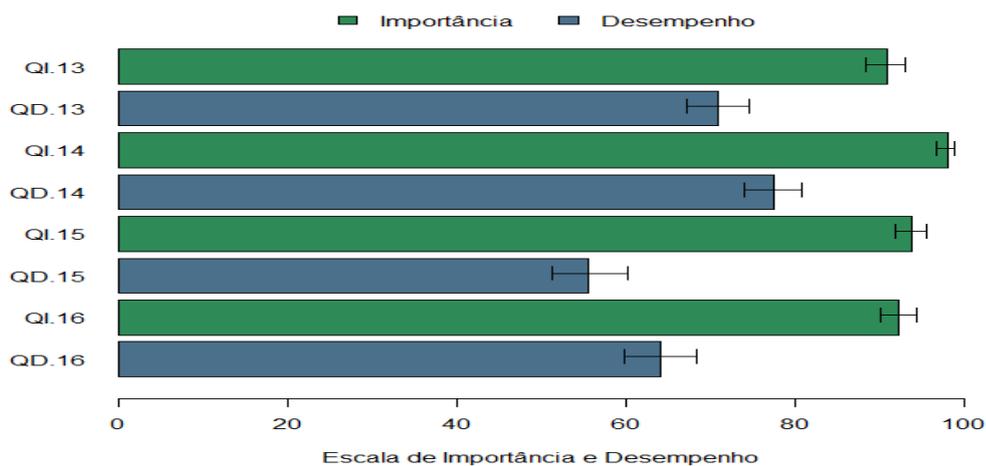


Gráfico 3: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Responsividade.  
Fonte: Dados da pesquisa

Para todos os itens do constructo Segurança, os níveis de importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de

confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 4: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Segurança.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q17-Funcionários da escola transmitem confiança	Importância	91,11	16,29	[88,71;93,68]
	Desempenho	74,25	23,59	[70,78;77,86]
Q18-Controle de acesso às instalações	Importância	85,24	22,71	[81,78;88,56]
	Desempenho	73,8	25,79	[70,03;77,56]
Q19-Segurança nas instalações	Importância	96,08	11,67	[94,28;97,74]
	Desempenho	80,12	20,14	[76,81;83,14]
Q20-Facilidade de acesso pelas vias de trânsito	Importância	85,99	21,04	[82,83;89,01]
	Desempenho	51,51	27,89	[46,99;55,43]
Q21-Zelo pela disciplina nas relações interpessoais	Importância	90,36	15,49	[87,95;92,62]
	Desempenho	76,66	24,95	[73,04;80,27]
Q22-Ambiente seguro	Importância	96,08	10,65	[94,43;97,59]
	Desempenho	81,18	22,94	[77,86;84,49]

Fonte: Dados da pesquisa

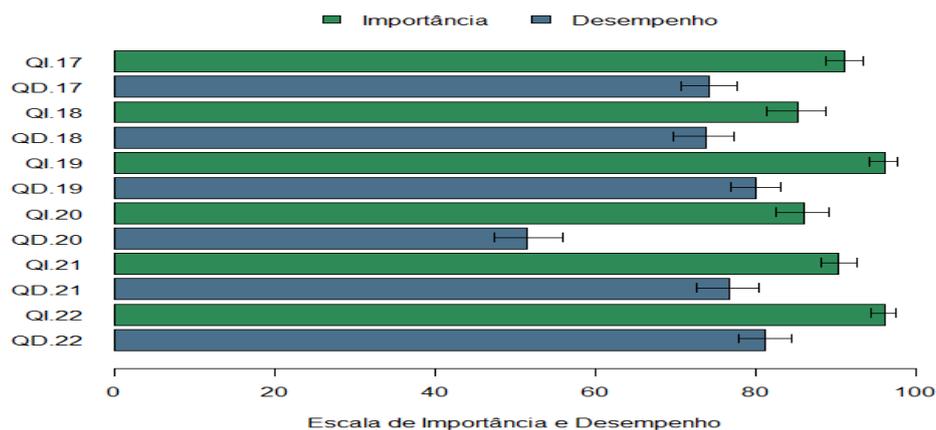


Gráfico 4: Média e respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Segurança.

Quanto ao constructo Empatia, Com exceção do item “Presença da família na escola pelo acompanhamento sistemático”, que não teve diferença significativa entre importância e desempenho, para todos os demais itens do constructo Empatia, os níveis de

importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 5: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Empatia.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q23-Atenção personalizada ao salunos	Importância	88,4	18,39	[85,24;90,96]
	Desempenho	67,47	25,45	[63,71;71,24]
Q24-Presença da família na escola pelo acompanhamento sistemático	Importância	76,05	26,88	[72,14;79,97]
	Desempenho	77,71	23,52	[74,10;81,18]
Q25-Os funcionários são corteses.	Importância	89,31	16,36	[86,90;91,72]
	Desempenho	71,99	25,64	[68,07;75,90]
Q26-Os professores são corteses.	Importância	93,37	12,96	[91,57;95,33]
	Desempenho	80,42	22,38	[76,81;83,89]
Q27-Horário de funcionamento conveniente para todos os alunos	Importância	89,76	19,86	[86,45;92,47]
	Desempenho	67,77	30,28	[62,80;72,74]

Na Tabela 6, apresenta-se o constructo Competência, onde se pode destacar que Com exceção do item “Ênfase na formação do carácter do aluno”, que não teve diferença significativa entre importância e desempenho, para todos os demais itens do constructo Competência, os níveis de

importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 6: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Competência.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q28-Os professores dominam o conteúdo das disciplinas	Importância	99,1	6,09	[98,19;99,85]
	Desempenho	87,5	17,35	[84,79;90,06]
Q29-Os professores têm habilidades em despertar o interesse dos alunos.	Importância	98,65	6,88	[97,59;99,55]
	Desempenho	64,31	23,89	[60,69;67,92]
Q30-Apoio à orientação profissional	Importância	93,52	14,8	[91,27;95,78]
	Desempenho	57,53	28,13	[53,31;61,60]
Q31-Atuação do apoio pedagógico/monitoria	Importância	92,17	15,78	[89,31;94,58]
	Desempenho	72,74	25,5	[68,98;76,96]
Q32-Ênfase na formação do caráter do aluno	Importância	84,19	23,08	[80,57;87,65]
	Desempenho	84,94	23,98	[81,02;88,55]
Q33-Programa de ensino fundamental em competências e habilidades	Importância	89,16	17,92	[86,29;91,72]
	Desempenho	73,8	20,56	[70,78;76,81]

Fonte: Dados da pesquisa

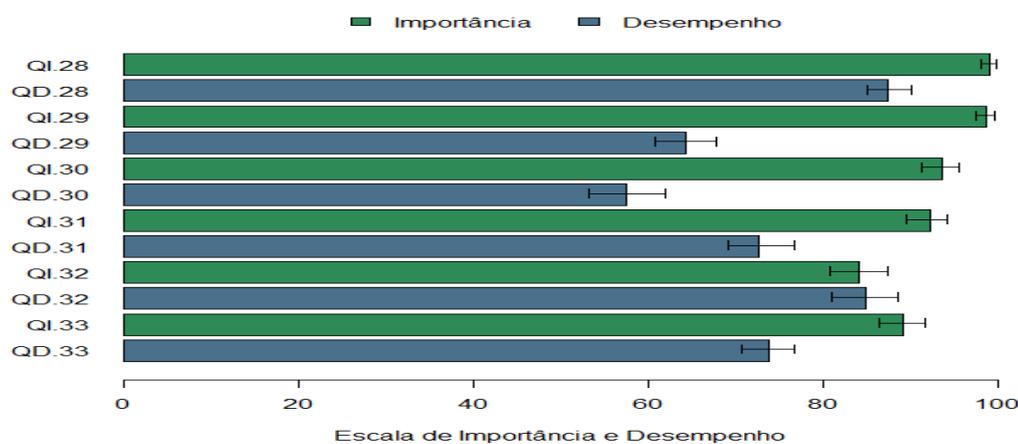


Gráfico 6: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Competência.

Na Tabela 7, quanto ao constructo Estrutura e Imagem, Com exceção do item "A escola é bem localizada", que não teve diferença significativa entre importância e desempenho, para todos os demais itens do constructo Estrutura e Imagem, os níveis de importância foram superiores

significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 7: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Estrutura e Imagem.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q34-A escola tem boa reputação no mercado.	Importância	86,9	21,97	[83,43;90,36]
	Desempenho	71,08	25,52	[67,17;75,00]
Q35-A escola fornece um ambiente propício ao estudo.	Importância	96,69	8,94	[95,33;97,89]
	Desempenho	77,41	22,4	[73,95;80,87]
Q36-A escola é atualizada e moderna	Importância	91,87	14,62	[89,76;93,83]
	Desempenho	62,2	24,58	[58,58;65,81]
Q37-A escola é bem localizada.	Importância	82,68	24,41	[78,92;86,30]
	Desempenho	82,68	21,08	[79,52;85,69]
Q38-A escola produz bons eventos	Importância	78,61	27,97	[74,25;82,84]
	Desempenho	47,29	30,65	[42,62;51,36]

Fonte: Dados da pesquisa

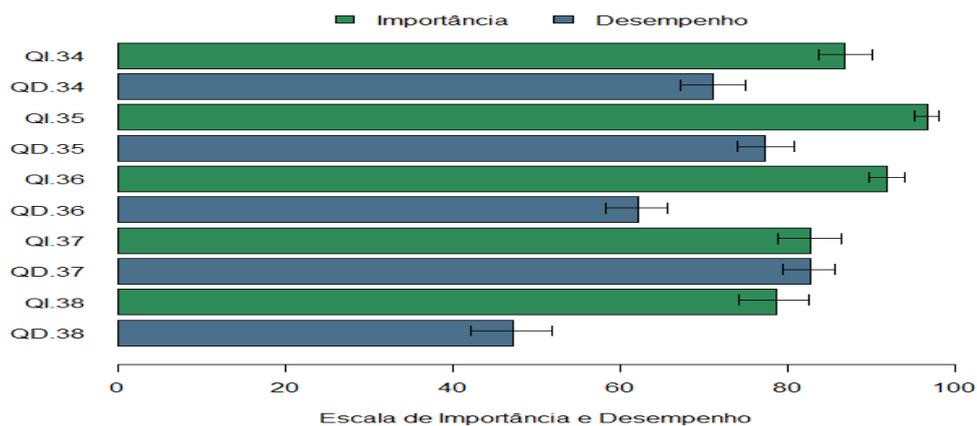


Gráfico 7: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Estrutura e Imagem.

Na Tabela 8, o constructo Custo destacou que para os dois itens do constructo Custo, os níveis de importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de

confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

Tabela 8: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os itens do constructo Custo.

Item		Média	D.P.	I.C-95%
Q39-A escola possibilita diferentes formas de pagamento.	Importância	85,69	21,90	[82,23;88,71]
	Desempenho	71,08	25,67	[67,17;75,15]
Q40-A escola tem um preço acessível em relação ao que oferece	Importância	93,07	14,98	[90,66;95,03]
	Desempenho	56,63	27,27	[52,56;60,99]

Fonte: Dados da pesquisa

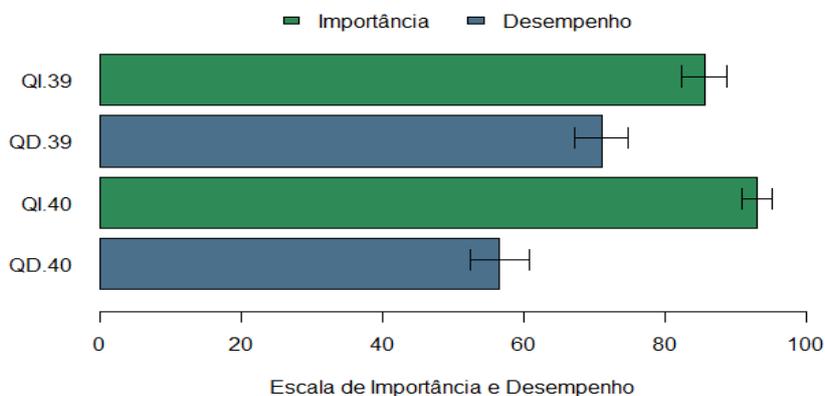


Gráfico 8: Média e os respectivos intervalos de 95% de confiança para o constructo Custo.

Na Tabela 9, pode-se verificar a média, desvio padrão e intervalo de 95% de confiança para os indicadores entre as escalas de importância e Desempenho, e destacam-se os seguintes aspectos:

- Em todos os indicadores, com exceção do indicador de confiabilidade, os níveis de importância foram superiores significativamente aos níveis de desempenho, pois os intervalos de

confiança para os valores encontrados sobre a importância não se sobrepõem aos valores encontrados sobre o desempenho.

- Para o indicador de confiabilidade, a média de desempenho foi superior à média de importância, porém esta diferença não foi significativa, uma vez que os intervalos de confiança para estes indicadores se sobrepõem.

Tabela 9: Medidas descritivas e intervalo de 95% de confiança para os indicadores da escala de importância e desempenho.

Item		Média	D.P.	I.C - 95%
Tangível	Importância	85,27	12,58	[83,36; 87,15]
	Desempenho	69,38	16,79	[66,77; 71,91]
Confiabilidade	Importância	95,70	9,67	[94,21; 97,06]
	Desempenho	73,01	18,30	[70,11; 75,68]
Responsividade	Importância	93,75	9,26	[92,36; 95,22]
	Desempenho	67,06	18,12	[64,19; 69,54]
Segurança	Importância	90,81	10,69	[88,96; 92,34]
	Desempenho	72,92	16,13	[70,48; 75,33]
Empatia	Importância	87,38	12,82	[85,45; 89,28]
	Desempenho	73,07	16,88	[70,42; 75,54]
Competência	Importância	94,52	8,41	[93,22; 95,75]
	Desempenho	71,18	15,30	[68,8; 73,56]
Estrutura e Imagem	Importância	87,35	14,20	[85,15; 89,31]
	Desempenho	68,13	17,16	[65,69; 70,57]
Custo	Importância	89,38	16,09	[87,05; 91,72]
	Desempenho	63,86	23,36	[60,02; 67,32]

Fonte: Dados da pesquisa

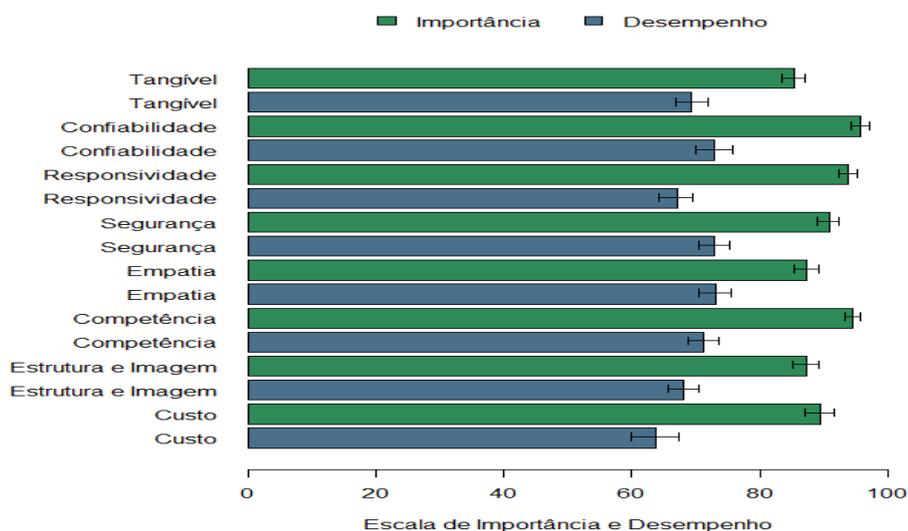


Gráfico 9: Indicadores entre as escalas de Importância e Desempenho.

Para analisar a qualidade e validade dos indicadores Tangível, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Competência, Estrutura e Imagem e Custo tanto para Importância quanto para

Desempenho, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por de (Fornell, et al., 1981). Ele

garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, et al., 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC).

De acordo com (Hair J F, 2009) o indicador AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da análise paralela elaborado por (Horn, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Na tabela 12, pode-se verificar o ajuste da Análise Fatorial para todos os indicadores. Na Análise Fatorial os itens com carga fatorial (CF) abaixo de 0,50, devem se excluídos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, pode-se destacar que somente os itens Q5 e Q12 apresentaram carga fatorial abaixo de 0,50 para o quesito Importância; e somente o item Q32 apresentou carga fatorial abaixo de 0,50 para o quesito Desempenho.

Para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir 3 itens (Q5, Q12, Q32), tanto para importância quanto para desempenho. Na tabela 13, após a exclusão dos itens Q5, Q12 e Q32, pode-se verificar a validade e qualidade dos indicadores Tangível, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Competência, Estrutura e Imagem e Custo, uma vez que:

Os indicadores foram unidimensionais tanto para importância quanto para desempenho.

Os indicadores apresentaram validação convergente tanto para importância quanto para desempenho (AVE > 0,40).

Os indicadores apresentaram um Alfa de Cronbach acima ou bem próximo de 0,70 para importância e desempenho.

O ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que o KMO foi maior que 0,50 tanto para Importância quanto para Desempenho.

Tabela 10: Análise Fatorial Exploratória.

Item	Importância		Desempenho		
	CF	Comunalidade	CF	Comunalidade	
Tangível	Q1	0,53	0,28	0,63	0,40
	Q2	0,59	0,35	0,70	0,49
	Q3	0,72	0,51	0,76	0,58
	Q4	0,64	0,41	0,56	0,31
	Q5	0,49	0,25	0,75	0,57
	Q6	0,63	0,39	0,70	0,50
	Q7	0,73	0,54	0,57	0,33
Confiabilidade	Q8	0,71	0,50	0,78	0,62
	Q9	0,74	0,55	0,77	0,59
	Q10	0,83	0,69	0,75	0,57
	Q11	0,71	0,51	0,50	0,25
	Q12	0,32	0,10	0,62	0,39
Responsividade	Q13	0,66	0,43	0,61	0,37
	Q14	0,66	0,43	0,69	0,47
	Q15	0,81	0,66	0,65	0,42
	Q16	0,75	0,56	0,84	0,71

Tabela 10: Análise Fatorial Exploratória (continuação)

Item	Importância		Desempenho		
	CF	Comunalidade	CF	Comunalidade	
Segurança	Q17	0,65	0,42	0,70	0,49
	Q18	0,62	0,38	0,73	0,53
	Q19	0,78	0,6	0,67	0,45
	Q20	0,55	0,3	0,5	0,25
	Q21	0,69	0,47	0,66	0,44
	Q22	0,66	0,44	0,76	0,58
Empatia	Q23	0,64	0,40	0,60	0,36
	Q24	0,55	0,30	0,64	0,41
	Q25	0,86	0,74	0,69	0,48
	Q26	0,83	0,69	0,71	0,50
	Q27	0,56	0,31	0,67	0,45
Competência	Q28	0,55	0,30	0,59	0,35
	Q29	0,58	0,34	0,73	0,53
	Q30	0,76	0,57	0,66	0,44
	Q31	0,77	0,59	0,54	0,30
	Q32	0,65	0,43	0,46	0,21
	Q33	0,53	0,28	0,69	0,48
Estrutura e Imagem	Q34	0,75	0,56	0,75	0,56
	Q35	0,60	0,35	0,67	0,45
	Q36	0,61	0,37	0,81	0,65
	Q37	0,76	0,57	0,56	0,31
	Q38	0,75	0,57	0,64	0,41
Custo	Q39	0,87	0,75	0,88	0,78
		0,40	0,87	0,75	0,88

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. Conclusão

A investigação da qualidade percebida foi realizada em uma instituição de ensino centenária, atuante em Belo Horizonte. O estudo considerou a análise comparada entre a importância e o desempenho. Por meio das análises, foi possível validar os constructos: Tangível, Confiabilidade, Responsabilidade, Empatia, Competência, Estrutura de Imagem e Custo. Analisando as matrizes de importância/desempenho, verifica-se que todos os itens de todos os indicadores ficaram no quadrante "Atributos a serem mantidos", com exceção do indicador Estrutura e Imagem que teve o item - A escola produz bons eventos - no quadrante desenfaturar. Todos os constructos apresentaram um valor médio de importância

significativamente maior que de desempenho, indicando que a expectativa dos alunos não foi alcançada, sendo que 11 itens apresentaram uma importância acima da média e um desempenho abaixo da média, enquanto que 7 itens apresentaram um desempenho acima da média, porém a importância atribuída foi abaixo da média.

Recomenda-se que para futuros estudos seja ampliada a amostra, investigando em mais segmentos de atuação da instituição e também em outras áreas geográficas. Ainda, tem-se como expectativa de pesquisa futura a realização continuada deste estudo para que seja possível a análise comparada ao longo do tempo.

## Referências

- [1] BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de Serviços. Tradução Lúcia Simonini. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.
- [2] CHAGAS, Leila Rodrigues. Mapeamento da percepção dos alunos de uma escola de idiomas: uma adaptação ao modelo HEdPERF. Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Niterói, UFF, 2010.
- [3] CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomas Sparano; DAMKE, Elói Junior; STADLER, Humberto. O Impacto do Servicespace na Qualidade Percebida para Cliente de uma Escola de Idiomas. XII SEMEAD. São Paulo: USP, 2009.
- [4] CHURCHILL, G. Marketing: criando valor para o cliente. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [5] FORNELL C.; LARCKER DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. - 1981. - pp. 39-50.
- [6] HAIR J F Black W C, BABIN B J, Anderson R E, TATHAM R L. Análise multivariada de dados. - Porto Alegre : Bookman, 2009.
- [7] HENSELER J, Ringle C.M. and SINKOVICS R.R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing [Journal]. *Advances in International Marketing*. - 2009. - pp. 277-319.
- [8] HOLLANDER Myles; WOLFE Douglas A. *Nonparametric Statistical Methods*. - New York : John Wiley & Sons, 1999.
- [9] HORN J. L. A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*. - 1965. - Vol. 30.
- [10] KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- [11] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998. 527 p.
- [12] KOTLER, P. *Marketing para o século XXI - Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- [13] LANA, Rogério Adilson; SEVERO, Tatiane de Lima. Análise da qualidade dos serviços: estudo de caso em uma escola de ensino médio de Blumenau. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.3, n.4, p.24-37, Sem II 2009. *Temática TCC*. ISSN 1980-7031.
- [14] LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. 251 p.
- [15] LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução Cid Knipel Moreira. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005. 416 p.
- [16] MINGOTI Sueli Aparecida Análise de dados através de métodos de estatística multivariada uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- [17] NUNNALLY J.C.; BERNSTEIN I. H. *Psychometric Theory*. - New York : [s.n.], 1994.
- [18] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1. Spring, 1988. In: PITOMBO, Marcelo Souza. *Qualidade, Satisfação e Comportamento do Consumidor nos Serviços de Telefonia Móvel em Salvador*. Dissertação apresentada ao núcleo de pós-graduação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002. Disponível em <http://www.adm.ufba.br/contents.php?opc=PBL C&nPblcId=405> Acesso em 03/05/2008
- [19] RICHERS, R. *Marketing: Uma Visão Brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

# CAPÍTULO 12

## A QUALIDADE DA GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

*Pamella Souza Pereira*

*Gabriella Depine Poffo*

*Marcelo Menezes da Luz Machado*

**Resumo:** Este artigo resulta do estudo sobre a percepção da qualidade em uma Instituição de Ensino Superior – IES. É constituído por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de entrevista para coleta de dados de gestores da IES. A análise de dados quali-quantitativos é descritiva, buscando responder o nível de competitividade de qualidade na percepção dos gestores, levantados através do Instrumento de Diagnóstico do NIEPC à luz de fatores de competitividade observados por Slack (1997). Os dados obtidos foram analisados em relação às categorias de análises do instrumento diagnóstico - Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos -- NIEPC com o propósito de apresentar contrapontos relevantes de melhorias à gestão educacional da IES em questão, a Faculdade AVANTIS. Como objetivo da pesquisa intencionou-se indicar uma perspectiva conceitual da qualidade utilizando desde os aportes teóricos aos conceitos atuais, que permitam orientar o gerenciamento nas IESs com vistas a atingir a qualidade, efetivamente. O principal resultado a se considerar concentrou-se em observar que a percepção dos gestores da IES apresenta resultados positivos em relação à qualidade, diante do Instrumento utilizado para pesquisa.

**Palavras Chave:** Qualidade. Ensino Superior. Instrumento NIEPC

## 1. Introdução

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar conceitos e práticas relacionados à melhoria da competitividade organizacional em destaque para a qualidade das IESs. De acordo, com Archer (1997) o Ensino Superior, através de suas instituições, assume uma posição estratégica como eixo central de desenvolvimento qualitativo e produtivo da sociedade.

O conceito de qualidade, em sentido amplo, descreve uma característica particular de um empreendimento: produção de bens ou serviços. Neste enfoque, a expectativa da qualidade no segmento da educação é mensuravelmente maior do que em qualquer outro, uma vez que as instituições de ensino possuem por responsabilidade a formação integral do ser humano, sem descuidar de sua formação profissional. Assim, no que tange as instituições de ensino superior Finger (2000) afirma que estas tem merecido estudos específicos por parte de pesquisadores, quer seja pelo papel social que desempenham ou pelas características peculiares que apresentam.

No Brasil, o Ministério de Educação (MEC) é responsável pela formulação de diretrizes e políticas com vista à qualidade educacional. Para Walter, Tontini e Domingues (2005) com a grande abertura de IES proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (BRASIL, 2011b), o mercado educacional tornou-se competitivo. Para Dias Sobrinho (2008) há uma importante e pertinente literatura que apresenta contrapontos aos processos avaliativos adotados pelo MEC que merecem atenção, dentre outros estudos igualmente relevantes para o monitoramento dos serviços educacionais das IES (OLIVEIRA-BROCHADO e MARQUES, 2007).

Neste sentido, define-se o contexto e os sujeitos para pesquisar a qualidade da IES. E a partir destes, identifica-se os mecanismos e instrumentos metodológicos adequados para conhecer as percepções do sujeito pesquisado para, por conseguinte, caracterizar e mensurar a qualidade por meio do levantamento destes dados ampliando-se o estudo teórico para a pesquisa de campo.

Defende-se a necessidade e relevância deste estudo, frente ao franco desenvolvimento do

Ensino Superior, no Brasil, O crescimento, quantitativo e qualitativo teve um aumento vertiginoso focado na demanda, resultando um número aproximado de três mil Instituições, com trinta mil cursos e seiscentas mil vagas em cursos superiores (INEP, 2011). Frente a este crescimento, o governo federal criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2011d), que tem como finalidade buscar a melhoria da qualidade da educação, a qualificação da gestão, aumento da eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social. Além disso, particularmente nas instituições privadas de ensino, agrega-se à questão da qualidade educacional com vistas às expectativas e percepções de seus clientes, a necessidade de manterem-se competitivas, num mercado cada vez mais concorrido.

A este cenário, soma-se a o Instrumento diagnóstico - Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos - NIEPC, que visa identificar melhorias contínuas no processo de gestão através dos fatores de competitividades identificados por Slack, et al (1997). Portanto, busca-se o método que sirva de apoio para a análise da qualidade, observados à luz do instrumento de diagnóstico desenvolvido pelo NIEPC, alocado no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Estudos anteriores desse núcleo, como os de Silveira (2010, p. 27), Moreira (2011, p. 12), Roman (2011, p. 25), Goldacker (2011, p. 157) e Fontan (2013) observam que atuais ferramentas da administração, baseadas em uma visão segmentada das organizações, acabam por gerar oportunidades pontuais de melhorias. Com foco nesse problema, o NIEPC vem desenvolvendo um instrumento de diagnóstico e formulação de projetos de melhoria do processo produtivo com base no Paradigma da Complexidade.

Por esta razão a idealização deste estudo, concretiza-se com a necessidade de identificarmos a percepção dos gestores em relação à qualidade como fator de competitividade organizacional. Afinal, a administração de uma Instituição de Ensino vai além do simples interesse em atingir os objetivos administrativos de uma organização, pois trata da responsabilidade de atender a sociedade em um dos seus mais valiosos ideais: a formação do indivíduo.

Há que se mencionar ainda que os estudos e pesquisas sobre qualidade educacional aumentou significativamente (DIAS SOBRINHO, 1996; SGUISSARDI, 1997; CATANI; OLIVEIRA e DOURADO, 2004; DIAS, HORIGUELA e MARCHELLI, 2006; LEITE, 2008; PEIXOTO, 2004, 2009). Dessa maneira, torna-se importante identificar os fatores críticos da qualidade educacional em uma IES que colabora para a subjetividade do processo educacional, sendo que, os processos de melhoria através dos fatores de competitividade, dependem diretamente da gestão da Instituição.

Toda a organização moderna preocupa-se com a qualidade de seus produtos e serviços, alicerçados na alta exigência da comunidade externa. Justifica-se, portanto, esta pesquisa sobre a qualidade como fator de competitividade, que focaliza a percepção dos gestores, de uma Instituição de Ensino Superior. Nesta ótica o presente estudo visou responder ao questionamento: Em relação aos fatores de competitividade, qual o nível de qualidade da Faculdade Avantis na percepção dos gestores?

Para responder a esta questão, apresenta-se inicialmente uma breve apresentação sobre os conceitos de qualidade e o Instrumento NIEPC aplicado nesta pesquisa.

## 2 Conceito de qualidade em instituição de ensino superior

Qualidade, em termos gerais, significa um atributo ou característica de uma ação ou empreendimento. A literatura sobre o tema é vasta, como apresentado na introdução e sobre a qual discorrer-se-á no presente artigo, pois se trata de assunto de interesse da sociedade em geral, como das organizações produtivas em particular. Apresenta-se aqui alguns aportes, a título de subsídios, para compreensão abrangente do significado e origem da qualidade, incluindo-se os principais personagens, pioneiros, no estudo da problemática da busca da melhoria da qualidade no contexto das organizações. Sendo assim, este item abordará os enfoques que mais contribuíram para sua implementação, como os trabalhos de Ishikawa (1986) Deming (1990), Juran (1991), Campos (1992), Feigenbaum (1994), Crosby (1995), Robbins (2000) e Mañas (2004) acerca da Qualidade Total.

De acordo com as inúmeras definições que autores revelam acerca da qualidade dentro de qualquer organização, o primeiro passo deve ser sua definição sobre o que é qualidade para si própria. A origem da palavra qualidade tem influenciado os autores modernos que, cada um a sua visão, estabeleceram conceitos de diferentes maneiras.

Para Poffo (2012), os teóricos da qualidade continuam desenvolvendo estudos acerca da dimensão da qualidade, observadas em pesquisas recentes acerca desse conceito como de Bertolin (2009), Jager e Gbadamasi (2009), Tang e Wu (2009), Aper (2010), Antunes, Polito e Resende (2010), Cardoso, Santiago e Sarrico (2010), Souza e Reinert (2010) Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), Maguad (2011). Em comum, identificam as especificações da correlação entre a oferta-satisfação que estimula qualquer organização de prestação de serviço a oferecer produtos com a qualidade desejada pelo público alvo de cada atividade em relação ao mercado. As IESs particulares por sua vez, sendo empresas prestadoras de serviços educacionais, são inicialmente impulsionadas para o benefício no aprimoramento contínuo em sua gestão, ampliando a pesquisa em relação à qualidade para o aperfeiçoamento do próprio ensino.

No Brasil, a problemática da qualidade aplicada às IESs é tema altamente relevante em todas as dimensões da sociedade e, portanto, preocupação prioritária no âmbito educacional do Estado (MEC, 2011), cujos órgãos competentes, tais como SINAES, CONAES e outros são responsáveis pela implementação e regulamentação do ensino bem como da avaliação da Qualidade Educacional - QE.

Reconhecidamente, não existe um padrão ou um modelo único para se avaliar a qualidade em qualquer instituição de ensino. A Qualidade vem sendo discutida e aperfeiçoada pelo MEC através de definições e implementações de modelos de avaliação do ensino superior. Contudo, assim como no mundo empresarial a busca da melhoria da qualidade constitui-se numa preocupação dinâmica e contínua, a problemática da Qualidade também se reveste dessa dinamicidade. Em função disso, têm sido criados, ao longo do tempo, vários modelos, estudos e experiências para avaliar a

qualidade no âmbito educacional (ABMES, 2011)

No Brasil a preocupação com a qualidade das IESs iniciou-se a partir de 1995 com a implantação do conjunto de políticas setoriais de ES. Passam, desde então, a necessitar de um aparato legal para dar sustentação e avaliação eficaz ao acompanhamento pelo MEC da expansão quantitativa das IESs e diversificação do sistema do ensino superior brasileiro (DIAS SOBRINHO, 2010).

### 3 Instrumento de diagnóstico - NIEPC

Como resultado do aumento expressivo de IES nos últimos anos, torna-se fundamental observar os processos que visam melhoria contínua destas como um todo. É preciso observar a gestão acadêmica e, diante disso, apresentar-se-á o Instrumento de Diagnóstico do NIEPC, que visa um diagnóstico de gestão dos sistemas produtivos da organização.

Esse Instrumento de diagnóstico do NIEPC criado na unidade de estudos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina constituiu-se através de pesquisas. Inclusive, esse instrumento de diagnóstico original do grupo de pesquisa está registrado no CNPq, bem como o resultados de sua aplicação em algumas organizações, conforme publica Silveira (2010, p. 27), Moreira (2011, p. 12), Roman (2011, p. 25), Goldacker (2011, p. 157) e Fontan (2013)

Segundo Gonçalves (2012) o modelo, conhecido por “metodologia de diagnóstico organizacional”, é fundamentado nos princípios de *benchmarking*, ou seja, baseia-se na hipótese central de que a adoção de

melhores práticas por uma empresa leva à obtenção de *performance* operacional superior (HANSON; VOSS, 1995). Entende que a indicação de pontos fortes e fracos na organização pode levar à melhores práticas de produção e que estes pontos estão relacionados de forma complexa, onde a inferência de melhoria em um deles, afeta os demais.

Em primeiro momento esse instrumento de Diagnóstico interpretado por Schulz (2008) estabeleceu dez categorias de análise, inspiradas nos trabalhos desenvolvidos por Hanson e Voss (1995), sendo elas: Tempo de Ciclo; Fábrica; Equipamentos e Tecnologia; Desempenho Operacional; Desenvolvimento de Novos Produtos, Investimentos; Qualidade; Organização e Cultura, Saúde e Segurança; e Gestão Ambiental.

Em sua evolução, Silveira (2010), incorporou mais três categorias de análise (Planejamento da Produção, Programação da Produção e Controle da Produção), passando a ser constituída ao todo de treze categorias de análise, sendo elas: Tempo de Ciclo, Qualidade, Fábrica, Equipamentos e Tecnologia, Investimentos, Desempenho Operacional, Gestão Ambiental, Saúde e Segurança, Organização e Cultura, Desenvolvimento de novos produtos, Planejamento, Programação e Controle da Produção.

De acordo com Gonçalves (2012), a metodologia de diagnóstico organizacional desenvolvida utiliza-se atualmente, portanto, do cruzamento das treze categorias de análise com os cinco fatores de resultado, totalizando 65 assertivas que contemplam em sua redação os dez fatores de prática encontrados conforme ilustrado na figura 1:

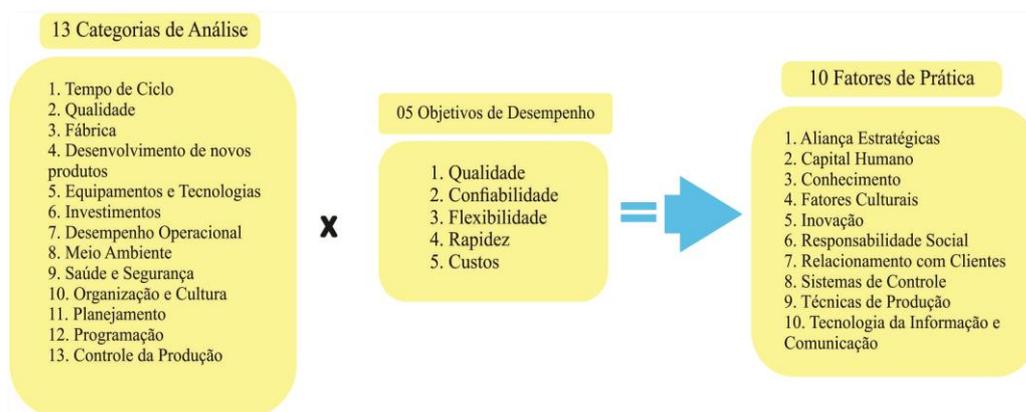


Figura1: Correlação do Instrumento de Diagnóstico

Fonte: Autores, 2013.

Esse instrumento é condicionado através de cada assertiva que apresenta a correlação entre uma categoria de análise e um objetivo de desempenho. No instrumento representa-se para análise conceitos, sendo um (1) para cenário péssimo e cinco (5) para cenário ótimo como referências para a obtenção de conceito que varia entre 1 a 5, na escala Likert. (FONTAN, GONÇALVES, 2012).

Também é possível através da aplicabilidade desse instrumento, o debate entre os

entrevistados diante das categorias de análise, possibilitando decifrar e identificar seus possíveis conceitos, gerando dessa forma, possibilidades de melhoria ao longo do processo organizacional.

Os cinco objetivos de desempenho apresentados na figura 1, são os elementos globais buscados pelas organizações para melhorar a sua competitividade, e foram baseados nos trabalhos de Slack et al (1997), conforme ilustrado no Quadro1:

Quadro 1: Objetivos de desempenho

Objetivo de Desempenho	Foco
Custo	Reduzir custos, ampliando as margens de lucro ou reduzindo os preços finais
Rapidez	Reduzir o tempo de entrega e, conseqüente espera do produto por parte dos clientes
Confiabilidade	Entregar o produto correto, dentro das especificações e prazos prometidos.
Qualidade	Atender a conformidade dos produtos baseada nas necessidades dos clientes, aumentando a probabilidade de retorno destes com a busca constante de melhores resultados.
Flexibilidade	Adaptar-se rapidamente às mudanças internas e externas

Fonte: Slack (1997)

Observado na dissertação de Fontan (2012), ressalta-se que esse instrumento de diagnóstico, não realizou etapa de implementação dos projetos de melhoria, apenas realizou um diagnóstico, geração e seleção de projetos de melhoria.

Através da literatura, é possível identificar que esse instrumento de diagnóstico demonstrado foi aplicado por Silveira (2010, p. 27), Moreira (2011, p. 12), Roman (2011, p. 25), Goldacker (2011, p. 157) e Fontan (2012), demonstra a cientificidade do instrumento. Portanto, tendo em vista que a literatura ainda carece de modelos alternativos para avaliar a qualidade educacional, particularmente, a qualidade de uma IES. Pode-se afirmar que o Instrumento de Diagnóstico do NIEPC, em conformidade com a validação das propostas, pode ser base para nortear estudos e amparar gestores e pesquisadores na busca da qualidade.

Dando seqüência a este estudo, o próximo tópico refere-se a apresentação da tipologia da metodologia aplicada, a delimitação da pesquisa, universo e amostra e por seguinte, a análise dos dados coletados, no emprego Instrumento de Diagnóstico do NIEPC .

#### 4 Metodologia da pesquisa

O planejamento de pesquisa se insere, não somente na aplicação do método de pesquisa escolhido, mas também nas abordagens (enfoques): como serão tratados os objetivos, os procedimentos de coleta de dados e a fonte de dados no processo da investigação. Para isso, há necessidade de detalhar cada caso a fim de que o construto investigativo seja significativamente contextualizado e coerente com os critérios metodológicos que norteiam as etapas da respectiva pesquisa.

Perante essa referência, do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois o tipo de pesquisa preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem interferência do pesquisador. Deste modo, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (BEUREN *et al*, 2008).

Há que se definir, então, o método da pesquisa realizada. Buscou-se o estudo de caso, por apresentar a “capacidade de lidar com uma variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27). Ainda, por examinar os acontecimentos contemporâneos como uma necessidade emergencial da problemática vivenciada pelo pesquisador enquanto solução objetiva para o acréscimo do conhecimento acerca do fenômeno estudado, que neste estudo, é a concepção do conceito de qualidade na percepção dos gestores da instituição investigada, a Faculdade AVANTIS.

A pesquisa foi realizada na Instituição de Ensino Superior, Faculdade AVANTIS, localizada na Avenida Marginal Leste, 3.600, km 132, no bairro dos Estados do município de Balneário Camboriú – SC, durante o primeiro semestre letivo de 2013.

Os dados primários foram coletados através da aplicação do instrumento de pesquisa, aplicado em forma de entrevista realizada com o gestor de cada setor da IES. A preocupação com a formulação das perguntas de uma entrevista deve ser igual à formulação das questões do questionário, uma vez que não podem ser “absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 72).

Sendo assim, para este estudo utilizou-se “a entrevista aberta que é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão” (*ibid.*, p. 74). Além disso, segundo Duarte (2012), a capacidade de aprofundar as questões a partir das respostas torna este tipo de entrevista muito rico em descobertas da própria realidade vivente e expectante para o pesquisador. Cabe frisar, que esta etapa da aplicação da entrevista teve sua estruturação de acordo

com o Instrumento de Diagnóstico do NIEPC, sendo conduzidas por meio de questionamentos extraídos dos pontos chaves.

Os dados secundários foram coletados através de pesquisa bibliográfica realizadas em livros e artigos científicos, como dissertações e teses, por seu relevado cunho acadêmico e artigos nas bases de dados EBSCO, SCIELO, ANPAD e PROQUEST na *internet*. Neste contexto, o desenvolvimento da pesquisa de campo se insere como ampliação contínua do desenvolvimento da fundamentação teórica, mas também por expandir horizontes perante perspectivas que complementam as argumentações apreendidas e subjugadas pelo efeito comprimido que a leitura evidencia na elaboração dos instrumentos técnicos para a coleta de dados.

A análise deste artigo, utiliza o escalonamento que permite ao respondente optar por uma escala de 1 a 5, sendo que, 5 é equivalente a ‘concordo totalmente’ e 1 ‘discordo totalmente’. Assim, tendo por base esta fundamentação e, à luz da realidade da instituição pesquisada, o Instrumento de Diagnóstico do NIEPC é abordado em suas 13 categorias de análise, identificando os objetivos de desempenho com enfoque na análise aos resultados de qualidade que são: Confiabilidade, Custo, Flexibilidade, Qualidade e Rapidez, .

E, utilizando a escala Likert (MARCONI; LAKATOS, 1999), tem-se uma escala simétrica com opções de julgamento. Ou seja, pode ser trabalhada com perspectivas multifatoriais previamente estabelecidos e modelados nos instrumentos técnicos de coleta de dados. Portanto, utilizar a escala Likert (*id.*) enquanto escala de julgamento desse estudo é extremamente necessário uma vez que se busca avaliar a concepção de comportamento em relação a um conceito de perspectivas multifatoriais que é a concepção da qualidade por um grande número de instrumentos para o levantamento de dados.

Beuren *et al* (2008, p. 136) explica que, após o levantamento dos dados o pesquisador tem a sua frente o objetivo de “[...]organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação”. Nesta perspectiva, analisar dados significa trabalhar com o material obtido durante o processo

investigatório, ou seja, os questionários aplicados, os relatos das observações e os transcritos da documentação das fontes primárias e secundárias (*id.*).

Por conseguinte, o próximo tópico apresenta de forma sucinta a análise do resultado da pesquisa. Os dados foram tabulados e analisados, concentrando-se em análises descritivas, conforme segue.

## 5. Análise dos resultados

O processo de análise dos dados caracteriza-se através do exame das percepções levantadas pelo uso dos instrumentos técnicos de pesquisa propostos, para a averiguação da realidade do fenômeno

vivenciado pelos pesquisadores acerca do Instrumento de Diagnóstico do NIEPC aplicado aos gestores da Faculdade AVANTIS.

Optou-se por observar a qualidade, um dos objetivos de desempenho apresentado por Slack, et al (1997), utilizando as 13 categorias de análise do Instrumento de Diagnóstico NIEPC, relacionando o fenômeno pesquisado com a realidade empírica vivenciada pelos pesquisadores afim de que se possa, pelos dados coletados, observar as expectativas pronunciadas na questão problema do estudo.

Na Tabela 1 apresentam-se os resultados do estudo da percepção dos gestores da IES pesquisada.

Tabela 1: Categorias de Análise do Instrumento de Diagnóstico do NIEPC

Categorias de Análise	Confiabilidade	Custo	Flexibilidade	Qualidade	Rapidez
Controle da Produção	4	4	3	3	3
Desempenho Operacional	4	4	4	5	5
Equipamentos e Tecnológico	5	5	5	5	5
Fábrica	5	5	5	5	5
Gestão Ambiental	4	3	4	4	4
Investimentos	5	5	5	5	5
Organização e Cultura	4	5	5	5	5
Planejamento Produção	4	4	3	5	5
Programação Produção	5	4	3	4	4
Saúde e Segurança	5	5	5	4	4
Qualidade	4	4	5	5	4
Tempo de Ciclo	5	4	5	4	4
Desenvolvimento de Novos Produtos	4	4	4	4	4

Fonte: Os autores, 2013.

A pesquisa revelou, nas dimensões analisadas, perspectivas diferenciadas dos objetivos de desempenho apresentados pelo Instrumento de Diagnóstico do NIEPC. Elegemos, para este artigo, apenas os resultados da qualidade como fator de

juízo, sendo que a qualidade representa à questão problema deste artigo.

De um modo geral a qualidade deve ser observada na gestão organizacional, como um diferencial de competitividade, podendo dessa maneira fortalecer a IES em seus

objetivos de desempenho. Madri (1996) afirma que o conceito de qualidade na educação superior (QES) não é fácil de definir e pode-se lhe dar diferentes significados, dependendo do ponto de vista do observador. Por isto, cada vez mais adquire maior consenso a afirmação de que a qualidade é um conceito relativo e

multidimensional em relação aos objetivos e fatores do sistema educacional.

A seguir, delinea-se a Tabela 2, com as categorias e suas dimensões avaliadas de modo geral, dando ênfase ao item com maior indicador de qualidade e o menor indicador de qualidade

Tabela 2: Dimensão Geral da Qualidade da Faculdade AVANTIS

Categorias de Análise	Conceito de Qualidade
Controle da Produção	3
Gestão Ambiental	4
Programação da produção	4
Saúde e Segurança	4
Tempo de Ciclo	4
Desenvolvimento de Novos Produtos	4
Desempenho Operacional	5
Equipamentos Tecnológicos	5
Fábrica	5
Investimentos	5
Organização e Cultura	5
Planejamento da Produção	5
Qualidade	5

Fonte: Os autores, 2013.

Ressalva-se, que a categoria que apresentou o menor indicador de qualidade, refere-se ao controle de Produção. Basicamente essa categoria baseia-se no presente conceito econômico da razão entre entradas e saídas. Entradas correspondem aos recursos empregados no processo produtivo como matéria-prima, equipamentos, trabalho e outros fatores de produção, enquanto que saídas correspondem aos resultados do processo produtivo, obtidos por intermédio da utilização desses recursos. Em outras palavras, produtividade corresponde a uma medida para se verificar quão bem os recursos para se produzir um determinado resultado são empregados (SHIMIZU; WAINAI; AVEDILLO-CRUZ, 1997).

Por sua vez, as análises das categorias com indicador de qualidade equivalente ao conceito quatro são: Gestão Ambiental, Programação da Produção, Saúde e Segurança, Tempo de Ciclo e Desenvolvimento de Novos Produtos.

A Gestão Ambiental está relacionada com todas as atividades das organizações produtivas que perpassa o processo de

responsabilidade social. Para Tomei (1984), “responsabilidade social parte da premissa de que as organizações têm responsabilidade direta e condições de abordar os muitos problemas que afetam a sociedade.

Além disso, descobre-se que a responsabilidade social pode atuar na organização como dimensão estratégica desta, na medida em que ela possa contribuir para maior competitividade, por implicar um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente por contribuir para uma imagem institucional positiva e por favorecer o estabelecimento de relacionamento calcado em maior comprometimento com seus parceiros de negócios. (MARTINELLI, 1997).

A outra categoria que merece atenção na análise é o tempo de ciclo. Monden (1984) afirma que “[...] o tempo de ciclo é aquele no qual uma unidade de um produto deve ser produzida”; é dado pela razão entre o tempo efetivo de operação diária e a quantidade diária necessária de produção. Portanto, em busca de melhoria contínua é necessário analisarmos a administração do tempo, focada na qualidade para evitarmos a perda

de tempo por causa da execução seqüencial de atividades independentes, pelo retrabalho, ou até pelo fluxo ineficiente do processo.

Na continuidade às análises, apresenta-se as categorias que apresentaram conceito máximo de qualidade, que são: desempenho operacional, equipamentos tecnológicos, fábrica, investimentos, Organização e Cultura, Planejamento da produção e Qualidade.

Em destaque as categorias anteriores, dar-se-á ênfase aos equipamentos tecnológicos e a importância do investimento. O fenômeno da tecnologia da informação, de maneira geral, proporciona grande oportunidade no desempenho empresarial. Tanto que, a literatura referente a este tema apresenta que a TI é um dos componentes organizacionais mais importantes e tem permeado praticamente todas as ações internas e externas da organização. Deve ser entendida como sendo hardware, software e pessoas envolvidas na obtenção, armazenamento, tratamento, comunicação e disponibilização da informação. (ALBERTIN, 2004).

Enfim, diante dos dados e das análises apresentadas cumpre a este estudo, a socialização do mesmo. Apresenta-se, de forma sucinta, a percepção dos autores pesquisadores, trazendo à comunidade acadêmica a descrição do diagnóstico da qualidade pesquisado na IES.

## 6. Considerações finais

As questões relativas à sustentabilidade das organizações devem ser objeto de estudos futuros com aprofundamento maior de questões como meio ambiente e responsabilidade social, buscando-se ampliar ainda mais o escopo de aplicação da gestão pela produtividade sistêmica.

Nesta ótica, percebe-se que a qualidade possui foco de atenção e interesse distintos, mas que, como apresentado ao longo das análises dos dados desta pesquisa, são significativos na constituição do conceito de qualidade educacional em sua amplitude teórico-prático.

No que concerne à qualidade, a literatura afere conceitos que delimitam a perspectiva deste tema como uma proposta estratégica de mudança, de crescimento e de aperfeiçoamento da organização para se atingir resultados melhores dentro da organização e de sua imagem no mercado.

Entende-se, neste sentido, que a qualidade é um instrumento e um mecanismo de excelência e persuasão no que tange a melhoria não somente dos serviços e produtos, mas também da oferta, procura e adequação da própria satisfação do consumidor.

Resumidamente, existem modelos para avaliar a qualidade dos serviços. Firdaus (2006) cria um modelo com a finalidade de criar uma estratégia para avaliar a qualidade de serviço especificamente em instituições na área do ensino superior. Para este autor (*id.*), é importante que as instituições possam fornecer serviços adequados em dimensões distintas podendo, desta maneira, verificar, quais delas merecem maior atenção para melhorar o crescimento institucional e garantir uma estabilidade de acordo com a influência da competitividade.

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, a qualidade assume um papel de grande importância através do cenário apresentado hoje no Brasil em que há um crescimento vertiginoso de Instituições, cursos e números de vagas oferecidas presenciais e a distância. Neste sentido, o INEP, mecanismo de avaliação do ensino superior brasileiro, está em constante formulação no que se refere aos indicadores de qualidade, buscando, assim, melhorias contínuas de um sistema de avaliação eficaz.

A metodologia para medir a qualidade educacional, por sua vez, pode ser estabelecida por meio instrumento de diagnóstico, que permitem a geração e seleção de projetos de melhoria para tal. O instrumento de diagnóstico aplicado, que viabilizou o levantamento de dados para serem analisados foi o Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos – NIEPC, que por sua vez, não visa somente a medição do desempenho, mas permite ainda a possibilidade de uma gestão da qualidade.

O estudo apresentado se consubstanciou, através da aplicabilidade do instrumento diagnóstico NIEPC, no levantamento dos dados dos gestores da IES entrevistadas cujos dados passaram a ser analisados pelas categorias de análise particulares ao NIEPC. Estas, por sua vez, descrevem a identidade da IES em relação à qualidade, gerando dessa forma, o conhecimento de si mesma diante de seu processo organizacional.

## Bibliografia

- [1] ABMES. Portaria Inep nº 420, de 16 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/legislacoes/visualizar/id/1148>>. Acesso em: 16 nov. 2011.
- [2] ALBERTIN, A. L. Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [3] ANTUNES, Marcelo Moreira; POLITO, Marcos Doederlein; RESENDE, Helder Guerra de. Aspectos interferentes na qualidade do curso de educação física na ótica do corpo discente. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 15, n. 2, p. 163-182, jul. 2010.
- [4] APER, Jeff. P. Quality in higher education: systems and lifeworlds in collision. International Education, Tennessee, vol. 40, n. 1, p. 55-67, fall 2010.
- [5] ARCHER, E. R. Mito da motivação. IN: BERGAMINI, C. W. CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.
- [6] BARBOSA, Glauber de Castro; FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Análise dos Indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. Avaliação: Revista da Avaliação a Educação Superior, Campinas, Sorocaba, vol. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.
- [7] BERTOLIN, Júlio. C. G. Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 127-149, mar. 2009.
- [8] BEUREN, Ilse Maria, como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol. 2, nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80
- [10] CAMPOS, V. F. T. Q. C.: Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês). Belo Horizonte: Fundações Cristiano Ottoni, 1992.
- [11] CARDOSO, Sônia; SANTIAGO, Rui; SARRICO, Cláudia. As atitudes dos estudantes face à avaliação das instituições de ensino superior. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 15, n. 3, p. 29-58, nov. 2010.
- [12] CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira; DOURADO, Luiz Fernandes. As políticas de gestão e de avaliação acadêmica no contexto da reforma da educação superior. In: MACEDO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. (orgs.). Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente. São Paulo: Cortez, 2004
- [13] CROSBY, P. B. Qualidade é Investimento. Rio de Janeiro: Jorge Olympo, 1995.
- [14] DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- [15] DIAS SOBRINHO, José. Avaliação educativa: Produção de sentimentos com valor de formação. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008.
- [16] DIAS SOBRINHO, José. Avaliação educativa: Produção de sentimentos com valor de formação. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008.
- [17] DIAS, Carmem Lúcia; HORIGUELA, Maria de Lourdes Morales; MARCHELLI, Paulo Sérgio. Políticas para avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil: um balanço crítico. Educação & Pesquisa, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 435-464, set.-dez. 2006.
- [18] FEIGENBAUN, A. V. Total quality control. 3. ed. New York: Mc Graw Hill, 1991.
- [19] FINGER, Andrew Beheregarai. A qualidade dos cursos de Mestrado em Administração: uma avaliação pela percepção discente. Dissertação de Mestrado. Florianópolis. UFSC, 2000
- [20] FONTAN, Felipe Melilo; Método simplificado de gerenciamento de projetos: uma proposta para implantação de melhorias. (Dissertação). Rolf Hermann Erdmann. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, 2013.
- [21] GOLDACKER, Fabiano. Gestão do conhecimento: um estudo organizacional a partir das relações complexas na administração da produção. [dissertação] orientador, Rolf Hermann Erdmann. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, 2011.
- [22] HANSON, P.; VOSS, C. Benchmarking best practice in European manufacturing sites. Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1 No. 1, pp. 60-74, 1995.
- [23] INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2013.
- [24] \_\_\_\_\_. Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995 – 2009): Do Provão ao SINAES. Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, jun. 2013.
- [25] JAGER, Johan de.; GBADAMOSI, Gbolahan. Specific remedy for specific problem: measuring service quality in South African higher education. Higher Education, Amsterdam, vol. 60, n. 3, p. 251- 267, summer 2009.
- [26] JURAN, J. M. Controle da Qualidade. São Paulo: Makron Books McGraw-Hill, 1991.

- [27] LEI 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2013.
- [28] LEI DE DIRETRIZES E BASES DE 1961. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-e-base-de-1961-lei-4024-61>>. Acesso em: 10 jul. 2013.
- [29] LEITE, D. B. C. TUTIKIAN, Jane; HOLZ, Norberto. Avaliação e Compromisso: Construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000. p. 237. v. 1.
- [30] MADRI, A. Plan nacional de evalliacion de La calidad de las universidades. Salamanca: Consejo de Universidades, 1996.
- [31] MAGUAD, Bem A.. Deming's profound knowledge': implications for higher education. Education, A. L., v. 131, n. 4, p. 768-774, summ. 2011.
- [32] MAÑAS, Antonio Víco. Inovação e Competitividade – Um Enfoque na Qualidade. In: OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- [33] MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas; Amostras e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [34] MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- [35] MONDEN, Y.: *Sistema Toyota de Produção*. IMAM, São Paulo, SP, Brasil, 1984.08/00438029810222469
- [36] MOREIRA, F. K. Diagnóstico de organizações complexas o caso da unidade de pronto atendimento Sul de Florianópolis [dissertação] orientador, Rolf Hermann Erdmann. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração .Florianópolis, SC, 2011.
- [37] OLIVEIRA, J. H. R. Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- [38] OLIVEIRA-BROCHADO, Ana; MARQUES, Rui Cunha. Comparing Alternative Instruments to Measure Service Quality in Higher Education. Research Work in Progress, Porto, n. 258, dez. 2007.
- [39] PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. O debate sobre avaliação da educação superior: regulação ou democratização? In: MACEDO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. (orgs.). Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente. São Paulo: Cortez, 2004.
- [40] ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [41] ROMAN, Darlan José. Estudo sobre fatores de competitividade organizacional e seu impacto nas condições operacionais. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011
- [42] SCHULZ, A A. Relações complexas na administração da produção. Dissertação [mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em Administração. Florianópolis, 2008.
- [43] SGUISSARDI, Valdemar. (org.). Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da Educação Superior. Campinas: Autores Associados, 1997.
- [44] SHIMIZU, M.; WAINAI K.; AVEDILLO-CRUZ, E. Value added productivity measurement and its practical applications with linkage between productivity and profitability. Tokyo: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, 1997. 223 p.
- [45] SILVEIRA, A. M. O. L. Ferramenta de diagnóstico para organizações complexas [dissertação] 175 orientador, Rolf Hermann Erdmann. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, 2010.
- [46] SLACK, N. et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- [47] SOUZA, Saulo Aparecido de.; REINERT ,José Nilson. Avaliação de um curso de ensino superior através da satisfação/insatisfação discente. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, vol. 15, n. 1, p. 159-176, mar. 2010
- [48] TOMEI, P. A responsabilidade social da empresa: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez, 1984.
- [49] WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29. 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM
- [50] YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# CAPÍTULO 13

## ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO SERVQUAL PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS POR SUPERMERCADOS

*Fernando Cezar Leandro Scramim*

*Denise Luciana Rieg*

*Daiane Ferreira da Silva*

*Gisele Ana Luz*

**Resumo:** Objetivou-se, neste artigo, apresentar uma proposta de adaptação do instrumento SERVQUAL para avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um supermercado, no que se refere aos serviços de vendas e atendimento ao cliente. O resultado apresentado foi um questionário com vinte e nove questões distribuídas em seis dimensões da qualidade: Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Produto, Atendimento e Empatia (formando uma mesma dimensão). A confiabilidade do instrumento SERVQUAL adaptado foi, então, medida através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach para cada uma das seis dimensões propostas, obtendo-se valores superiores a 0,6 que são aceitos como indicativos de consistência interna em pesquisas exploratórias. Acredita-se que, ao se disponibilizar esse instrumento para avaliar os aspectos da qualidade em serviços referentes a supermercados de varejo, foi possível também contribuir para o avanço das discussões a respeito das adaptações necessárias ao Instrumento SERVQUAL. Além disso, por fazer uso de um ferramental estatístico que corroborou com as conclusões obtidas, acredita-se que os determinantes da qualidade identificados podem ser, em sua maioria, utilizados por outros empreendimentos do mesmo setor.

**Palavras Chave:** Qualidade em Serviços. Supermercados. Instrumento SERVQUAL

## 1 Introdução

Fornecer serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes tem sido a preocupação central das empresas nos últimos tempos. Isto porque a qualidade do serviço prestado ao cliente vem cada vez mais se tornando uma alternativa de diferenciação. Como exposto em Grönroos (1990), qualidade é o que os clientes percebem do serviço sendo oferecido. Logo, o que faz o cliente decidir por um determinado prestador de serviços e não por outro, é a sua percepção de adequação do serviço recebido frente ao esperado.

Essa importância dos serviços na competitividade das empresas tem caracterizado a necessidade de se realizar estudos empíricos e conceituais sobre mensuração da qualidade em serviços.

O instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) é uma das técnicas desenvolvida para este propósito mais utilizadas e referenciadas na literatura. Embora inicialmente proposto pelos seus criadores como passível de utilização para avaliação da qualidade para todo e qualquer serviço, a discussão ainda em pauta na literatura, é sobre a necessidade de adaptações desse instrumento às especificidades de cada tipo de serviço de modo que o mesmo se verifique como uma ferramenta útil de gestão (CARMAN, 1990; FINN; LAMB, 1991; CRONIN; TAYLOR, 1992; BABAKUS BOLLER, 1992; GAGLIANO; HATHCOTE, 1994; LEE; ULGADO, 1997; SAMPAIO *et al.*, 2004; MACHADO *et al.*, 2006; FREITAS *et al.*, 2008; RAMSEOOK-MUNHURRUN *et al.*, 2009; RENGANATHAN, 2011; ZEKIRI, 2011; GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012).

Neste sentido, o objetivo deste artigo é desenvolver uma escala para mensurar a qualidade de serviços em uma unidade de uma rede de supermercados, no que se refere aos seus serviços de vendas e atendimento ao cliente, com base no instrumento SERVQUAL. Além da contribuição para as discussões a respeito das adaptações necessárias ao Instrumento SERVQUAL, destaca-se ainda, na justificativa da realização do presente trabalho, a importância de se avaliar os serviços prestados por redes de supermercados (varejo de bens de

primeira necessidade). O varejo tem como característica a venda do produto/ serviços diretamente ao consumidor final, para o atendimento de suas necessidades pessoais e/ou familiares, estocando produtos de fabricantes ou atacadistas visando à comodidade do cliente.

Em busca de mais competitividade e eficiência, o setor supermercadista investe cada vez mais em tecnologia em suas rotinas administrativas e operacionais, aperfeiçoando seus processos e consequentemente elevando seus números. A importância destas empresas para a economia do Brasil é indiscutível. Em 2012, apesar de as vendas do segmento terem expandido abaixo da média dos últimos nove anos, a participação dos supermercados no PIB chegou a 5,5% (ante a 5,4% em 2011), com um faturamento de R\$ 243 bilhões, de acordo com os dados da ABRAS Brasil (PORTAL ABRAS, 2013). Nos últimos anos, frente a crise econômica que o Brasil vem vivenciando, o setor registrou queda de faturamento. Mas, a perspectiva é de crescer 1,3% em 2017, com o retorno do crescimento econômico e a gradual, embora lenta, melhora do mercado de trabalho (PORTAL ABRAS, 2017). Neste sentido, estudar e mensurar o nível de qualidade neste setor de prestação de serviço é de grande relevância.

Frente ao objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta uma breve descrição sobre qualidade em serviços e sobre o Instrumento SERVQUAL; a seção 3 descreve a metodologia utilizada neste trabalho, incluído a adaptação do instrumento SERVQUAL proposta; a seção 4 apresenta os resultados obtidos referentes ao supermercado tomado como unidade prática de pesquisa; por fim, a seção 5 apresenta conclusões do presente trabalho.

## 2 Referencial Teórico

Segundo Corrêa e Caon (2012), os serviços se caracterizam por serem intangíveis, serem produzidos e consumidos simultaneamente e terem o cliente como o elemento que dispara o processo de prestação de serviço. Outro aspecto apontado por Parasuraman,

Zeithaml e Berry (1985) é a variabilidade dos processos de serviços, devido principalmente à sua interação com o cliente.

Como apontado pelos mesmos autores, todas essas características têm impacto na gestão da qualidade das operações de serviços, entendida como sendo a discrepância entre as expectativas dos clientes e a percepção destes em relação aos diversos aspectos que compõem o processo de prestação de serviços.

A intangibilidade, por exemplo, impossibilita a avaliação do serviço antes da compra. Esta característica, aliada à simultaneidade da produção e consumo do serviço, também faz com que o cliente não avalie somente o resultado final do serviço, mas todo o seu processo, com base em vários atributos ou dimensões da qualidade (atendimento, competência, custos, flexibilidade, velocidade, etc.).

Para a avaliação da qualidade do processo de prestação do serviço, são várias as técnicas possíveis. Em Johnston e Clark (2002), Santos e Varvakis (2002) e Cauchic Miguel e Salomi (2004) são apresentadas algumas dessas técnicas. Aqui, faz-se apenas uma apresentação sucinta do instrumento SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram um modelo para mensuração da qualidade em serviços no qual esta é função da diferença entre a expectativa do cliente e a sua apreciação do serviço prestado. A partir do referido modelo os autores desenvolveram o Instrumento SERVQUAL que se constitui em um questionário composto por 22 itens distribuídos em 5 dimensões da qualidade para serviços:

- a) Confiabilidade - capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa e que apresente conformidade com a experiência anterior;
- b) Presteza – pronto atendimento, personalização e cortesia no atendimento;
- c) Segurança – competência, cortesia e habilidade dos funcionários em transmitir segurança/credibilidade;
- d) Empatia – atenção especializada aos clientes e fácil contato (acessibilidade) e comunicação com os clientes;
- e) Tangíveis – a aparência de tudo que é visível ao cliente: instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

O instrumento SERVQUAL tem duas colunas relacionadas aos 22 itens de análise, uma referente às expectativas do cliente e outra referente à percepção do cliente quanto ao serviço prestado. Ambas são avaliadas através de uma escala do tipo *Likert* com sete pontos, sendo “1” equivalente a discordo fortemente e “7” a concordo fortemente. A diferença (*Gap*) entre as médias das respostas obtidas para expectativa e para percepção é que resultarão no índice de satisfação dos clientes para cada item analisado (CAUCHICK MIGUEL; SALOMI, 2004).

### 3 Método de Pesquisa

O presente trabalho é de natureza exploratória, descritiva e utilizou, para alcançar seus objetivos, a abordagem de levantamentos amostrais tipo *survey*. Um *survey* consiste em um levantamento de dados sobre um problema em específico em uma amostra significativa para, em seguida, proceder com análises quantitativas que permitam a obtenção de conclusões referentes aos dados coletados (CAUCHICK MIGUEL, 2007). Em geral, no levantamento do tipo *survey*, utiliza-se um universo de dezenas, centenas ou milhares de elementos.

Para realizar a adaptação do questionário em redes de supermercados, foram utilizadas entrevistas com especialistas da área e consumidores deste tipo de serviço, além do embasamento teórico de trabalhos acadêmicos relacionados ao tema, fazendo com que algumas questões fossem acrescentadas, modificadas e/ ou excluídas, por não estarem coerentes com o referido estudo. As questões inseridas foram englobadas nas dimensões relacionadas a cada questão, contendo 30 questões distribuídas em 7 dimensões. As dimensões que foram adicionadas foram as seguintes: produto e atendimento, que

abordam especificamente algumas das principais etapas que abrangem o processo de prestação de serviço em supermercados, e assim, apresentando grande grau de importância para este estudo. Na dimensão produto, foram inseridas questões relacionadas às condições de organização e conservação dos alimentos/ produtos e a variedade de produtos existem no supermercado, além de questões relacionadas ao preço de venda e disponibilidade de estoques. Na dimensão identificada como atendimento, foram inseridas questões direcionadas ao tempo de esperar na fila, bem como a agilidade do atendimento dos caixas e a garantia de substituição de um produto irregular por parte do supermercado.

Após adaptação do instrumento SERVQUAL e condução de teste piloto (ainda visando o aprimoramento do instrumento e redimensionamento do tamanho da amostra), foi realizado o levantamento amostral tipo *survey* junto aos clientes do supermercado utilizado como fonte prática de investigação através da aplicação do instrumento SERVQUAL adaptado. Ressalta-se que não foi feito um estudo de caso com o supermercado selecionado, mas sim um levantamento junto aos seus clientes. Assim, o supermercado é a unidade amostral e seus clientes os elementos amostrais.

Além de novas dimensões acrescentadas, foram realizadas modificações nas dimensões originais do questionário SERVQUAL. Na dimensão tangíveis, foram acrescentadas uma questão abordando a acessibilidade e a disponibilidade de vagas no estacionamento e duas outras voltadas à facilidade de acesso ao supermercado e aos carrinhos. Na dimensão confiabilidade, foi inserida uma questão sobre a comparação dos preços dos produtos que são identificados nas gôndolas e os que são registrados no caixa. Na dimensão responsividade, foram alteradas duas questões. A primeira diz respeito à flexibilidade nas formas de pagamento que o supermercado oferece aos clientes, e a segunda refere-se ao conhecimento que os funcionários do supermercado demonstram ter quando são abordados por algum cliente.

Por sua vez, na dimensão empatia, todas as questões foram adaptadas ao caso dos

supermercados. Foram também excluídas as questões sobre o atendimento individual e personalizado aos clientes, além disso, a questão relacionada a educação dos funcionários foi complementada quanto à forma que os colaboradores reagem (grau de paciência), ao receberem alguma reclamação do cliente em relação ao serviço. Por fim, é importante ressaltar que para o questionário aplicado, algumas questões foram reescritas de maneira mais clara se comparadas às questões do SERVQUAL original, com uma linguagem mais simples para um melhor entendimento dos clientes na hora de responder ao questionário. Isto devido à grande variedade do público que frequenta supermercado, no que tange à diversidade da faixa etária e ao grau de escolaridade.

Para cada questão, foi utilizada uma escala *Likert* de 7 pontos, onde o menor valor (1) equivale a “Discordo Totalmente” e maior valor (7) a “Concordo Totalmente”.

O supermercado estudado neste trabalho está localizado na cidade de Diadema, região do ABC Paulista. Possui 250 colaboradores (entre efetivos e terceirizados) e 30 caixas registradoras. Entre suas metas atuais, destacam-se: aumentar as vendas em 6,0% no comércio de eletrônicos, expandir a participação de não alimentos para 34%, intensificar a busca por maior eficiência operacional e dobrar a participação de marcas próprias.

As entrevistas foram aplicadas pelos autores deste trabalho durante 04 semanas entre os meses de junho e julho de 2013, em dias e horários diferentes. Os clientes foram abordados de forma aleatória e os questionários foram aplicados com aqueles que tinham disponibilidade em respondê-los. Primeiramente, o questionário aplicado foi em relação à expectativa existente sobre o estabelecimento antes dos clientes utilizarem o serviço e, em seguida, foi aplicado o questionário a respeito da percepção dos mesmos após a utilização do serviço em questão. A duração média de cada entrevista foi de 15 minutos e, para analisar os dados foi utilizado o software Microsoft Excel.

Aplicou-se a pesquisa a uma amostra de 87 clientes, considerando um intervalo de

confiança de 95%, um erro máximo associado de 5% e uma proporção amostral ( $p$ ) de 0,5, calculada a partir de uma amostra piloto de 50 clientes, conforme indicado em Ara, Musetti e Schneiderman (2003).

A realização deste *survey* permitiu o cumprimento de duas análises. A primeira análise é a do coeficiente *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Este coeficiente permite estimar a confiabilidade de um questionário aplicado

em uma dada pesquisa, uma vez que mede a correlação entre respostas dadas pelos respondentes às questões que compõem esse questionário.

O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição, conforme a seguinte equação:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (1)$$

Onde:

$S_i^2$  é a variância do item  $i$ ,  
 $S_t^2$  é variância da soma dos itens observados ou a variância total do questionário,  
 $K$  é o número de perguntas ou itens do questionário.

O valor do *Alpha de Cronbach* varia entre 0 e 1. Embora este coeficiente seja largamente usado para medir a confiabilidade de um instrumento, ainda não há consenso na literatura acerca da interpretação dos seus valores (HORA;

MONTEIRO; ARICA, 2010). Freitas e Rodrigues (2005) sugerem a classificação da confiabilidade de um dado questionário, a partir do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, de acordo com os limites apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente Alpha de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005, p. 4)

Como exposto por Hair *et al.* (1998) os valores de  $\alpha$  entre 0,60 e 0,70 podem ser aceitos para pesquisas exploratórias.

A segunda análise que a realização do *survey* permitiu foi a identificação dos itens mais críticos nos serviços prestados pelo supermercado pesquisado, segundo a percepção de seus clientes e, conseqüentemente, a identificação de oportunidades de melhorias, conforme apresentado na seção seguinte.

#### 4 Resultados

Os valores dos graus de expectativa em relação a cada item do questionário e também dos graus de desempenho do supermercado em cada um dos referidos itens, atribuídos pelos entrevistados, foram utilizados para calcular, por meio do *software MS EXCEL®*, os coeficientes  $\alpha$  expectativa e  $\alpha$  desempenho para as oito dimensões propostas: tangível, confiabilidade, presteza, segurança, empatia, produto, competência do vendedor e negociação.

Para o supermercado estudado obteve-se valores de  $\alpha$  abaixo de 0,60 nas dimensões Responsividade e Segurança (questionário

sobre a expectativa). Portanto, para que o *Alpha de Cronbach* atingisse o valor aceitável de 0,60 para todas as dimensões, foi necessário realizar diversos remanejamentos no questionário inicial (troca de posições de perguntas no questionário). Após realizar diversos rearranjos, a dimensão Responsividade atingiu o valor mínimo aceitável de  $\alpha$ , chegando a 0,63. No caso da dimensão Segurança, a qual também apresentou valor de  $\alpha$  abaixo de 0,60, foi novamente

necessário fazer novos rearranjos e, conseguiu-se atingir o valor mínimo de  $\alpha$  chegando ao valor de 0,75.

Após todos os procedimentos adotados, o questionário que inicialmente contava com 30 questões distribuídas em 7 dimensões passou a ter 29 questões e distribuídas em 6 dimensões. Sendo assim, o questionário final apresenta as seguintes dimensões: Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Produto, e Atendimento e Empatia (Tabelas 2 e 3).

Tabela 2 - Valores do Alpha de Cronbach após remanejamento das questões

	Tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Produto	Atendimento e Empatia
Expectativa	0,77	0,73	0,63	0,75	0,71	0,72
Percepção	0,63	0,66	0,78	0,64	0,71	0,72

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Dados gerais das dimensões para supermercados

Perguntas	Expectativa		Percepção		GAP (P-E)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
<b>Tangíveis</b> $\alpha = 0,77$ $\alpha = 0,63$					
P1- Carrinhos em fácil acesso	6,18	1,13	4,76	1,69	-1,42
P2- Equipamentos modernos	6,22	1,19	5,02	1,38	-1,20
P3- Supermercado com boa localização	6,68	0,81	6,21	1,12	-0,48
P4- Quantidades de vagas deveria acomodar todos os clientes	6,61	0,91	5,07	1,55	-1,54
P5- Aparência dos funcionários adequada (uniformes limps e etc.)	6,50	10,01	5,49	1,57	-1,01
<b>Confiabilidade</b> $\alpha = 0,73$ $\alpha = 0,66$					
P6- Prazos deveriam ser cumpridos conforme prometido	6,48	1,14	5,11	1,50	-1,37
P7- Solidariedade do supermercado diante de uma reclamação	6,49	1,10	5,02	1,54	-1,47
P8- Supermercado de confiança e com boa reputação	6,72	0,64	5,45	1,42	-1,27
P9- Preços nas gôndolas são os mesmos registrados no caixa	6,70	0,86	4,80	1,98	-1,89
<b>Responsividade</b> $\alpha = 0,63$ $\alpha = 0,78$					
P10- Disponibilidade imediata dos funcionários	6,45	0,92	4,78	1,64	-1,66
P11- Funcionários deveriam ter conhecimento ao atender os clientes	6,53	1,07	4,86	1,56	-1,67
P12- Empregados pro-ativos, prestativos e educados	6,74	0,69	5,15	1,66	-1,59
<b>Segurança</b> $\alpha = 0,75$ $\alpha = 0,64$					
P13- Empregados e informações passadas deveriam ser de confiança	6,61	0,97	5,35	1,30	-1,26
P14- Supermercado garante sigilo nas negociações	6,50	1,14	5,40	1,53	-1,10
P15- Estacionamento mantém veículos seguros	6,75	0,93	4,26	2,02	-2,49
P16- Produtos de origem confiável e com boa qualidade	6,67	0,92	5,67	1,42	-1,00
P17- Grande variedade de produtos	6,35	1,40	5,39	1,58	-0,96

Tabela 3 – Dados gerais das dimensões para supermercados (continuação)

Perguntas	Expectativa		Percepção		GAP (P-E)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
<b>Produto</b>	$\alpha = 0,71$		$\alpha = 0,71$		
P18- Preço facilmente visível nas prateleiras	6,78	0,75	5,02	1,62	-1,76
P19- Preço dos produtos é coerente	6,53	1,23	4,85	1,69	-1,68
P20- Disponibilidade de produtos anunciados em condições especiais	6,65	0,95	4,74	1,63	-1,91
P21- Produtos conservados e dentro da validade	6,71	0,91	5,66	1,33	-1,04
P22- Flexibilidade no pagamento	6,57	1,15	5,74	1,56	-0,83
<b>Atendimento / Empatia</b>	$\alpha = 0,72$		$\alpha = 0,73$		
P23- Os clientes deveriam ficar pouco tempo na fila	6,74	0,82	3,86	2,00	-2,88
P24- Atendimento do caixa ágil e eficiente	6,77	0,73	4,82	1,72	-1,96
P25- Troca imediata de produtos irregulares	6,83	0,64	5,02	1,64	-1,80
P26- Empregados deveriam conhecer as necessidades dos clientes	6,35	1,33	5,10	1,48	-1,25
P27- Empregados atenciosos, compreensivos e gentis	6,76	0,70	5,28	1,50	-1,48
P28- Empregados deveriam ser educados mesmo diante de reclamações	6,53	1,04	4,93	1,73	-1,60
P29- Horário de funcionamento conveniente	6,47	1,30	5,91	1,40	-0,56

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta o resultado da pesquisa realizada com as questões, a média e o desvio padrão de cada questão, tanto para o questionário referente à expectativa quanto para percepção, o coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada dimensão e o GAP (P-E).

Os valores que apresentam maiores médias de expectativa dos clientes referem-se à questão 25 (valor médio de 6,83), à questão 18 (valor médio de 6,78) e à questão 24 (valor médio de 6,77). Duas dessas questões (24 e 25) pertencem à dimensão Empatia e Atendimento, revelando a importância da tratativa dada aos clientes pelos supermercados em termos de agilidade e eficiência no atendimento nos caixas e no atendimento ao cliente quando este solicita a troca de produtos que se encontram não adequados para consumo.

Em contrapartida, os menores valores referentes à expectativa são: 6,18 de média, questão 1 (acessibilidade dos carrinhos), 6,22 de média, questão 2 (equipamentos modernos), e 6,35, questões 17 e 26 (supermercados deveriam ter uma grande variedade de produtos nas prateleira e empregados deveriam conhecer e entender as

necessidades dos clientes). Destaca-se que, mesmo estes valores sendo os menores encontrados, representam um nível alto de importância para o cliente, visto que todos os valores se encontram acima de 6,0, em uma escala de *Likert* de 7 pontos.

Os resultados encontrados na percepção dos clientes, com maiores valores médios, foram identificados nas dimensões Tangíveis, Atendimento e Empatia e Produtos: questão 3 (supermercado deveria ter boa localização) com 6,21 de média, questão 29 (horário de funcionamento conveniente para a necessidades dos clientes) com 5,91 de média e questão 22 (supermercados deveriam oferece flexibilidade de pagamento) com valor médio de 5,74.

Em relação aos menores valores médios identificados, de acordo com a percepção do cliente, estes se encontram nas dimensões Atendimento e Empatia, Segurança e Produtos, respectivamente: questão 23 (pouco tempo de permanência na fila do caixa), com 4,26 de média, questão 20 (disponibilidade de produtos anunciadas com condições especiais), com 4,35 e questão 15 (segurança dos

veículos no estacionamento do supermercado), com valor médio de 4,74.

Ao analisar a Tabela 3, pode-se evidenciar também que os valores dos *gaps* (média da percepção – média da expectativa) em todas as questões foram negativos, o que evidencia que a expectativa do cliente não foi atendida em nenhuma questão. Estes valores obtiveram uma variação de -0,48 a -2,88.

O mapa de oportunidades apresentado no Gráfico 1 foi utilizado com o objetivo de verificar os itens que os clientes mais priorizam (maiores expectativas) e que possuem o maior *gap* negativo. Estes pontos evidenciam uma necessidade de atenção gerencial mais urgente (itens mais críticos). No caso estudado, estes são os itens P23, P15 e P24, os quais possuem alto valor de expectativa e alto *gap* negativo.

Outra forma de proceder na tentativa de priorização dos itens que deveriam ser considerados em uma estratégia de melhoria de serviços em curto prazo é por meio do método dos quartis, tal como descrito em FREITAS *et al.* (2006). Os quartis (Q1, Q2 e Q3) são valores dados a partir do conjunto de observações ordenado em ordem crescente, que dividem a distribuição em quatro partes iguais. Assim, cada parte representa 1/4 da amostra ou população. O primeiro quartil, Q1, é o número que deixa 25% das observações abaixo e 75% acima. O segundo quartil Q2 é a mediana, que deixa 50% das observações abaixo e 50% das observações acima. E o terceiro quartil, Q3, é aquele valor que deixa 75% das observações abaixo e 25% acima. Desta forma, os itens são classificados em 4 níveis de importância diferentes: crítica, alta, moderada e baixa, respectivamente (FREITAS *et al.*, 2006).

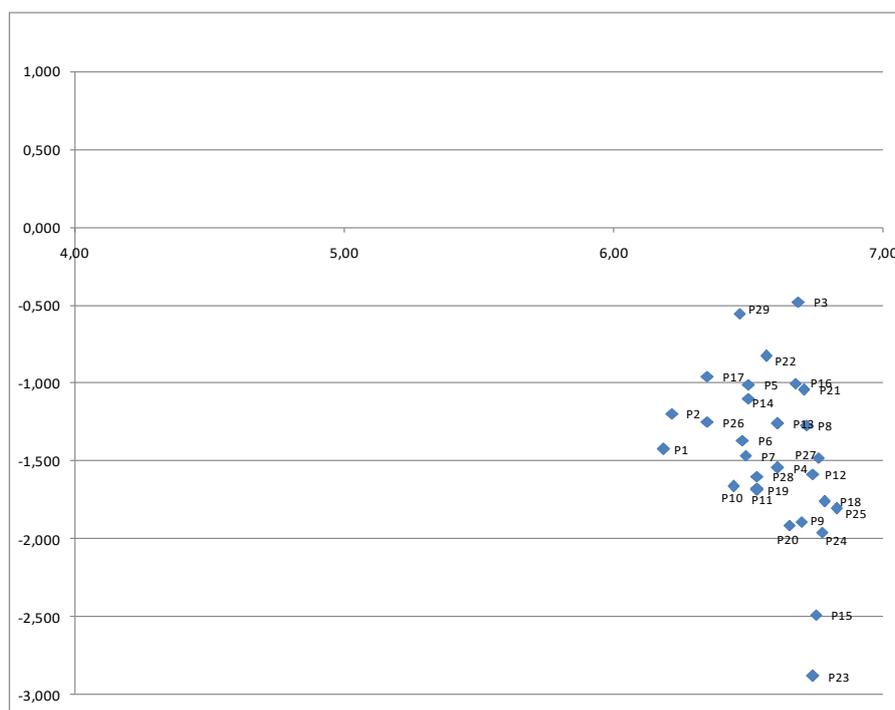


Gráfico 1 - Mapa de oportunidades para o supermercado  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Os dados referentes à Análise dos Quartis para o caso analisado são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Classificação das prioridades por meio da análise dos quartis

P23	P15	P24	P20	P9	P25	P18	P19	P11	P10	P28	P12	P4	P27	P7	P1	P6	P8	P13	P26	P2	P14	P21	P5	P16	P17	P22	P29	P3			
-2,88	-2,49	-1,96	-1,91	-1,89	-1,80	-1,76	-1,68	-1,67	-1,66	-1,60	-1,59	-1,54	-1,48	-1,47	-1,42	-1,37	-1,27	-1,26	-1,25	-1,20	-1,10	-1,04	-1,01	-1,00	-0,96	-0,83	-0,55	-0,48			
1° QUARTIL= -1,685								2° QUARTIL= -1,467								3° QUARTIL= -1,098															
CRITICA								ALTA								MODERADA								BAIXA							

Fonte: Elaborada pelos autores (2014)

Dentro os quesitos considerados críticos, estão as questões: 23, 15, 24, 20, 9, 25, 18 e 19, variando de -2,880 a -1,685. A primeira questão, e, portanto a mais crítica refere-se ao tempo de permanência na fila do caixa. Na sequência, quanto a segurança dos veículos no estacionamento. Já a terceira quanto ao nível de agilidade de atendimento nos caixas. A quarta está relacionada com a disponibilidade de produtos anunciados em condições especiais (ofertas). A quinta indica a questão dos preços identificados nas gôndolas, serem os mesmos registrados no caixa. A sexta relaciona-se à troca imediata de produtos irregulares. A sétima e a oitava estão incluídas na visibilidade dos preços dos produtos na prateleira e à coerência dos mesmos em relação ao preço médio da concorrência.

Como conclusão do uso combinado da análise dos *gaps*, do mapa de oportunidades e da análise de quartis verifica-se que os pontos de atenção gerencial para o supermercado em estudo são os mesmos apontados pelos distintos métodos. Em outras palavras, os itens mais críticos em termos de avaliação absoluta dos *gaps* (Quartis) são também aqueles que os clientes definiram como mais importantes em termos de suas expectativas prévias para aquele prestador de serviço (mapa de oportunidades). A coincidência dos itens apontados pelos dois métodos deve-se principalmente ao fato de que as médias das expectativas dos clientes em relação aos itens pesquisados, analisados no mapa de oportunidades, foram todas altas e não apresentaram grandes variações.

## 5 Conclusões

Objetivou-se, neste artigo, apresentar uma proposta de adaptação do instrumento SERVQUAL para avaliação da qualidade percebida pelos clientes de um supermercado, no que se refere aos serviços de vendas e atendimento ao cliente. O resultado apresentado foi um questionário com vinte e nove questões distribuídas em seis dimensões da qualidade: Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Produto, Atendimento e Empatia (formando uma mesma dimensão). A confiabilidade do instrumento SERVQUAL adaptado foi, então, medida através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada uma das seis dimensões propostas, obtendo-se valores de  $\alpha$  superiores a 0,6 que são aceitos como indicativos de consistência interna em pesquisas exploratórias.

Acredita-se que, ao se disponibilizar esse instrumento para avaliar os aspectos da qualidade em serviços referentes a supermercados de varejo, foi possível também contribuir para o avanço das discussões a respeito das adaptações necessárias ao Instrumento SERVQUAL. Além disso, por fazer uso de um ferramental estatístico que corroborou com as conclusões obtidas, acredita-se que os determinantes da qualidade identificados podem ser, em sua maioria, utilizados por outros empreendimentos (empresas) do mesmo setor.

## Referências

- [1] ARA, A. B.; MUSETTI, A. V. e SCHNEIDERMAN, B. Introdução à Estatística. Editora Blucher, São Paulo, 1ª Edição, 2003.
- [2] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Primeiro bimestre do ano mostrou vendas estagnadas. Disponível em: [http://abras.com.br/pdf/abras\\_economia\\_n74.pdf](http://abras.com.br/pdf/abras_economia_n74.pdf). Acesso em: 14 abr. 2017.
- [3] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Seção de Economia e Pesquisa Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>>. Acesso em: 16 jun. 2013.
- [4] BABAKUS, E; BOLLER, G.W. "An empirical assessment of the Servqual Scale", *Journal of Business Research*, v. 24, 1992, pp. 253-68.
- [5] CARMAN, J. M. "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Servqual dimensions", *Journal of Retailing*, n. 66, 1990, pp.33-55.
- [6] BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.e TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços hoteleiros. *Revista Produção*, v. 20, n. 4, p. 576-588, 2010
- [7] CAUCHICK MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.
- [8] CAUCHICK MIGUEL, P. A. C; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, v. 14 n. 1. 2004.
- [9] CORRÊA, H. L. e CAON, M. *Gestão de serviços*. São Paulo, editora Atlas, 2012.
- [10] CRONIN JR, J; TAYLOR, S. A. "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, 1992, pp. 55-68, 1992.
- [11] FINN, D. W.; LAMB, C. W. "An evaluation of the Servqual scales in retail setting", *Advances in Consumer Research*, v. 18, pp. 483-490, 1991.
- [12] FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C; VIANA, N. R. N. G. "Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual", *Ci. Inf.* [online], v.37, n.3, 2008, pp. 88-102.
- [13] FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. In: ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006. p. 1-8.
- [14] FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. Avaliação da Confiabilidade de Questionários: uma Análise Utilizando o Coeficiente de Alpha de Cronbach. XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de novembro de 2005.
- [15] GAGLIANO, K. B; HATHCOTE, J. "Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores", *Journal of Services Marketing*, v. 8, n.1, 1994, pp. 60-69.
- [16] LEE, M, ULGADO, F. M. "Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison", *Journal of Services Marketing*, v. 11, n. 1, 1997, pp. 39-52.
- [17] GONÇALVES, T. J. M. eBELDERRAINM. C. N. Avaliação da qualidade em *lanhouses* através da adaptação do instrumento SERVQUAL. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v.12, n. 1, p. 248-268, jan./mar. 2012.
- [18] GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Free Press, Lexington Books, 1990.
- [19] HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- [20] HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente de alpha de cronbach. *Revista Produto e Produção*, vol. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010.
- [21] JOHNSTON, R. e CLARK, G. *Administração de operações de serviço*. São Paulo, Ed. Atlas, 2002.
- [22] MACHADO, D.M., QUEIROZ, T. R., MARTINS, M. F. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fastfood. *Revista Gestão e Produção*, v.13, n. 2, p.261-270, 2006.
- [23] MARTINS, V. W. B.; TRINDADE, S. R. S.; MACEDO, A. N.; NEVES, R. M. Utilização do Modelo SERVQUAL em uma Rede de Supermercados como Instrumento de Avaliação da

Qualidade. Florianópolis, v. 4, n. 7; p. 279-296, 2012.

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

[25] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality for future research*. Journal of Retailing, V.64, n.1, 1988.

[26] RAMSEOOK-MUNHURRUN, P; NAIDOO, P; LUKEA-BHIWAJEE, S. D. "Employee perceptions of service quality in a call centre", Managing Service Quality, v. 19, n. 5, 2009. pp. 541-557.

[27] RENGANATHAN, R. "Service Quality in Hospitality Services: Gap Model and Factor Analysis", European Journal of Social Sciences, v. 26, n. 2, 2011, pp. 159-175.

[28] RIBEIRO, J. L. D., MACHADO, C. O. e TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e

atributos da qualidade em serviços bancários. Revista Gestão e Produção, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010.

[29] SANTOS, L. C. e VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços. Revista Produção, v. 12 n. 1 2002.

[30] SAMPAIO, M. I. C; FONTES, C. A.; REBELLO, M. A. F. R.; ZANI, R. M. F.; BARREIROS, A. A.; PRADO, A. M. M. C.; CORDEIRO, E. C. A.; VILLELA, M. C. O. MORAES, M. I.; LOMBARDI, V. V. /. NETTO, A. C. "PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP", Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 1, jan./abril, 2004, pp. 142- 148.

[31] ZEKIRI, J. "Applying SERVQUAL Model and Factor Analysis in Assessing Customer Satisfaction with Service Quality: The Case of Mobile Telecommunications in Macedônia", International Bulletin of Business Administration, Issue 11, 2011.

# CAPÍTULO 14

## *INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA DE MANUTENÇÃO DA UFRN*

*Eliana de Jesus Lopes*

*Aline Soares Dantas*

*Mariana Medeiros de Araújo Duarte*

*Camilla Myrela de Carvalho Santos*

*Sabrina Karla Rodrigues de Oliveira*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é definir indicadores de desempenho para mensurar a eficiência de uma Diretoria de Manutenção (DM) de uma Instituição de Ensino Superior do Nordeste. Este artigo caracteriza-se como descritivo-exploratório, com a abordagem qualitativa. Para a realização do estudo de caso, foram coletados e analisadas requisições de serviços de 8 unidades pertencentes a Instituição no ano de 2013. Os dados são primários e a amostra é não probabilística. O problema de pesquisa parte da necessidade de mensurar dados do sistema para obter índices que embasem as tomadas de decisão dos gestores. Como embasamento teórico, reunimos conceitos de qualidade, informação e sistemas de indicadores voltados para o serviço público. Esta pesquisa mostra a importância, para qualquer órgão, de se mensurar seus dados, dando suporte aos gestores nas tomadas de decisão operacionais e estratégicas.

**Palavras Chave:** Qualidade no Serviço Público; Indicadores; Gestão Pública; Instituição Federal de Ensino Superior.

## 1. Introdução

Seguindo o ritmo da globalização, as empresas públicas e privadas tendem a se adaptarem às rápidas mudanças no contexto mundial para que possam sobreviver e prosperar em suas áreas (GUYOMARCH, 1999; GARCIA, 2001; BORTOLUZZI *et al.*, 2010; GUIMARÃES *et al.*, 2010). A qualidade dos serviços e a redução de custos na gestão pública são temas que estão sempre em discussão, no entanto, há poucas publicações em periódicos que abordem aplicações na administração pública, pois a maioria trata situações em empresas privadas.

Para alguns autores (BEHN, 1995; GARCIA, 2001; JANNUZZI, 2005), a mensuração de desempenho no setor público tem contribuído para o alcance de múltiplos objetivos, dentre eles a transparência de custos e de resultados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a motivação dos funcionários, sendo um dos pilares mais importantes da nova governança em torno do Estado-rede.

O problema de pesquisa é o fato de atualmente, a Diretoria de Manutenção – DM contar com o apoio do Sistema Informatizado – SI para a coleta de dados relativos à infraestrutura de uma Instituição de Educação Superior – IES e que não há relatórios que evidenciem a eficiência dos serviços para que possam embasar a tomada de decisão dos gestores em sua administração. Assim, sentiu-se a necessidade de gerenciar os dados coletados de forma que pudessem dar suporte às decisões do gestor de forma confiável. Portanto, o objetivo deste artigo é mensurar o desempenho para avaliar a eficiência da DM, embasando as tomadas de decisão dos gestores na busca pela melhoria contínua dos serviços públicos prestados.

A SIE é uma das unidades mais importantes desta IES. É através dela que são realizados grandes projetos, obras e reparos dentro do campus e nas unidades vinculadas, assim como toda a estrutura de suporte às áreas de meio ambiente, seja institucional ou educacional. A SIE é dividida principalmente em três diretorias (Diretoria de Meio Ambiente, Diretoria de Projetos e Obras e Diretoria de Manutenção), avaliou-se as requisições referentes a cada uma. Desse modo, fez-se o levantamento das requisições durante o ano e percebeu-se que a DM corresponde a mais de 84% das requisições solicitadas à SIE.

Essa ação justifica-se pelo grande volume de requisições da SIE desta IES precisar de análise mais detalhada. Apesar de ter o SI, no relatório gerado por ele, existem conflitos de informações em alguns pontos e as modificações solicitadas demoram muito para serem implantadas. Por isso, gerou-se planilhas de acompanhamento, baseadas no banco de dados do sistema, que nos permite averiguar os dados e obter informações mais confiáveis.

A organização do presente estudo inicia-se com essa abordagem introdutória, seguida pela seção 2, fundamentos teóricos, na qual será explanada a importância da mensuração de índices e da excelência da qualidade no serviço público. Na seção 3, o método de pesquisa e a classificação do estudo. Na sessão 4, o estudo de caso que demonstrará na prática que podemos gerenciar as atividades públicas de forma eficaz. Posteriormente, a seção 5 apresentará os resultados por meio de índices definidos para embasar as tomadas de decisões referentes à DM e que, futuramente, poderão ser utilizados nas outras diretorias de infraestrutura da IFES. Em seguida, finalizaremos este artigo com as considerações finais e a seção Referências.

## 2. Referencial Teórico

Para se compreender a importância dos métodos utilizados para se obter dados precisos, faremos uma breve exposição de informações necessárias ao desenvolvimento do estudo de caso realizado neste artigo como: qualidade no serviço público, informação e o processo de gestão e sistemas de indicadores na gestão pública que veremos a seguir.

### 2.1 Qualidade no Serviço Público

Diante de tanta reclamação sobre a prestação de serviços em órgãos públicos, os serviços públicos são classificados como ineficientes, desmotivados, preguiçosos e com comportamento indiferente às necessidades e aos objetivos dos “clientes” (BOLAND; FOWLER, 2000; GARCIA, 2001; FERREIRA, 2009a).

GARCIA (2001) afirma que a definição de qualidade e o modo de traduzi-la para os níveis que exigem uma linguagem mais fácil e mais didática é aparentemente, simples quando correlacionada ao entendimento,

compreensão e alcance da qualidade conforme o cliente. Ele evidencia em seu estudo como mudou a concepção de serviço público no Brasil e que ela tende a estender-se nos próximos anos. Segundo MOURA (1999, p.68), “qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada”.

Estudos clássicos como o de Behn (1995), Albrecht (1993) e Moura (1999), já abordam este tema, onde afirmam que durante um serviço, o funcionário que o executa é parte do serviço. Sabe-se ainda que não há como se separar um serviço do funcionário que o executa, ou seja, para se manter a qualidade

no serviço é necessário começar pelo funcionário, seja através de orientação, treinamento ou qualificação (PEREIRA, 1999b).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA - remonta suas origens em 1956, mas passou a ser enfatizado na década de 90 com a criação de programas e diretrizes de gestão da administração pública. A partir desse momento, passou-se a “buscar construir um Programa de Qualidade no serviço público que estivesse alinhado com as novas propostas, onde as organizações públicas tivessem foco em resultados e no cidadão” (FERREIRA, 2009a).



Figura1 - Evolução da GESPÚBLICA.  
Fonte: Adaptado de FERREIRA (2009a).

Segundo FERREIRA (2009a), complementando a GESPÚBLICA, surgiu o Modelo de Excelência na Gestão Pública – o MEGP - com o propósito de considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam nas organizações.

Assim, o serviço público deve ser voltado para o cidadão e focado numa boa gestão pública de serviços, desenvolvido dentro do quadro constitucional e demarcado pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade publicidade e eficiência.

## 2.2 Informação e o Processo de Gestão

O conceito informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação (ZHANG, 1988). No entanto, existem muitas definições, mas podemos também dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou,

mais simplesmente, Informação é tudo o que reduz a incerteza.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993 a, b) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binômio *capital/trabalho* por *informação/conhecimento* como fatores determinantes no sucesso empresarial. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital.

As mensurações são necessárias, no contexto empresarial, para expressar objetivos e clarificar metas, bem como para controlar e avaliar os resultados das atividades envolvidas no processo para atingir as metas. (PEREIRA, 1999a; PEREIRA, 1999b; MENDES, 2012).

Para mensurar as informações obtidas durante os processos gerenciais surgiram sistemas de gerenciamento de informações – SGI – que cruzam os indicadores obtidos com as informações necessárias para tomadas de decisão. O SGI que tem sido principal ponto de estudos da atualidade é o *Balance Scorecard* – o BSC (CRUZ, 2006; MENDES, 2012), no entanto ele não será o foco deste estudo.

### 2.3 Sistemas de Indicadores na Gestão Pública

Uma instituição pública tem as mesmas necessidades administrativas que as privadas e nos últimos anos, por pressão da população, têm crescido o número de estudos evidenciando-as. Alguns estudos com indicadores na gestão pública que contribuem para novas propostas são Guyomarch (1999), Boland (2000), Cruz (2006), Rosa (2006), Guimarães *et al.* (2010) e Mendes *et al.* (2012).

Rosa (2006) concordando com Westwick (1989) define indicadores como ferramentas essenciais para a monitoração do desempenho das organizações e da própria concorrência. Ele ainda relata que a análise dos indicadores propicia às gerências o estudo e o entendimento, de forma sistemática, do desempenho dos processos internos e externos da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997) será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado. Assim, os indicadores devem representar vários processos de forma a se ter a imagem completa da empresa bem como a de todos os processos importantes e merecedores de monitoração.

Com o crescimento das tecnologias de gestão e a cobrança de bens e serviços em conformidade com as exigências do consumidor final, não apenas empresas privadas têm buscado excelência na administração, mas também organizações públicas passaram a monitorar suas atividades, buscando a redução de custos e melhorias nos serviços prestados (GUYOMARCH, 1999; BOLAND, 2000; CRUZ, 2006; PINTO JÚNIOR, 2006; GUIMARÃES *et al.*, 2010; MENDES *et al.*, 2012). “Um sistema de indicadores anuncia, em um determinado

*momento, a situação passada de um acontecimento. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões gerenciais uma vez que, embora passado, é a expressão da verdade*”. (PINTO JUNIOR, 2006).

A idéia de construção de medidas remonta à década de 1920, quando os EUA criaram um comitê presidencial voltado a produzir um relatório denominado “Tendências Sociais Recentes” (RUA, 2004). Desde então, os indicadores passaram a ser incorporado à gestão pública na busca da Excelência na Gestão Pública, não só no campo social como no campo administrativo. No auxílio à gestão das organizações, sejam públicas ou privadas, os indicadores têm sido importantes aliados, à exemplo disso, encontramos nos estudos de Bernard; Abreu (2004), Rochet *et al.* (2005), Silva; Monteiro (2009), Bortoluzzi *et al.* (2010) práticas do uso de indicadores de desempenho para mensurar dados e embasar as decisões gerenciais de forma a trazer melhorias para a organização, ou seja, são instrumentos que permitem identificar e medir situações de uma realidade dada, pois traduzem de forma mensurável aspectos que se pretende aferir ou monitorar.

Analisando as abordagens de Rochet *et al.* (2005), Rua (2004), Januzzi (2005) e Ferreira *et al.* (2009b) as propriedades dos indicadores são divididas em dois grupos:

- Propriedades Essenciais (Validade, Confiabilidade e Simplicidade)
- Propriedades Complementares (Sensibilidade, Desagregabilidade, Economicidade, Estabilidade, Mensurabilidade e Auditabilidade).

Dessa forma, medidas devem ter significância, não devem ser operacionalizadas por obrigação ou imposição legal, mas por se constituírem ferramentas úteis a todo o ciclo de gestão das políticas públicas (MAGALHÃES, 2004).

Existem dezenas de formas e critérios de classificações de indicadores. No entanto, neste estudo consideraremos a visão de Rua (2004) que classifica os indicadores em estratégicos, de processos e de projetos. Dessa forma, os indicadores podem e devem ser utilizados para melhorar a gestão interna já que permitem o controle das atividades, a motivação dos colaboradores e a identificação de problemas e possíveis soluções.

### 3. Método de Pesquisa

O estudo deste artigo parte do princípio de pesquisa, coleta e análise de dados visando gestão eficaz de custos por meio de indicadores de desempenho na DM da SIE/IES. Por seu caráter exploratório-descritivo, utiliza-se como método de procedimento o estudo de caso com abordagem quantitativa.

A amostra é não probabilística com dimensão de 8 unidades administrativas pertencentes a IES. A origem dos dados é primária e analisaremos as requisições de serviços do ano 2013 da DM obtidas através do SI da instituição. Utilizando as informações obtidas, foram montadas tabelas e gráficos mensais e

anuais, ampliando a visão do gestor sobre elas.

As principais fontes de pesquisa utilizadas foram bases acadêmicas como *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*. Pode-se destacar alguns estudos relevantes para o setor público como o de Guyomarch (1999), Boland (2000), Garcia (2001), Rua (2004), Cruz (2006), Guimarães *et al.* (2010) e Mendes *et al.* (2012), que abordam problemas de gestão pública e o uso de indicadores de desempenho como suporte à decisões gerenciais.

Quadro 01 – Construto Conceitual

Variável	Variável Conceitual	Autores
V1	Qualidade no serviço público	ALBRECHT, 1993; MOURA, 1999; BOLAND; FOWLER, 2000; GARCIA, 2001; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERREIRA, 2009a
V2	Informação e o Processo de Gestão	ZHANG, 1988; DRUCKER, 1993a; DRUCKER, 1993b; PEREIRA, 1999a; PEREIRA, 1999b; CRUZ, 2006; MENDES, 2012
V3	Sistemas de indicadores na gestão pública	KAPLAN; NORTON, 1997; GUYOMARCH, 1999; BOLAND; FOWLER, 2000; MAGALHÃES, 2004; RUA, 2004; JANUZZI, 2005; ROCHET <i>et al.</i> , 2005; CRUZ, 2006; PINTO JUNIOR, 2006; ROSA, 2006; FERREIRA <i>et al.</i> , 2009b; GUIMARÃES <i>et al.</i> , 2010; mendes, 2012

Fonte: Autores

No quadro 01, destacamos os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento conceitual deste estudo. Foram consideradas as variáveis (V1) qualidade no serviço público, (V2) informação

e o processo de gestão, e (V3) sistemas de indicadores na gestão pública.

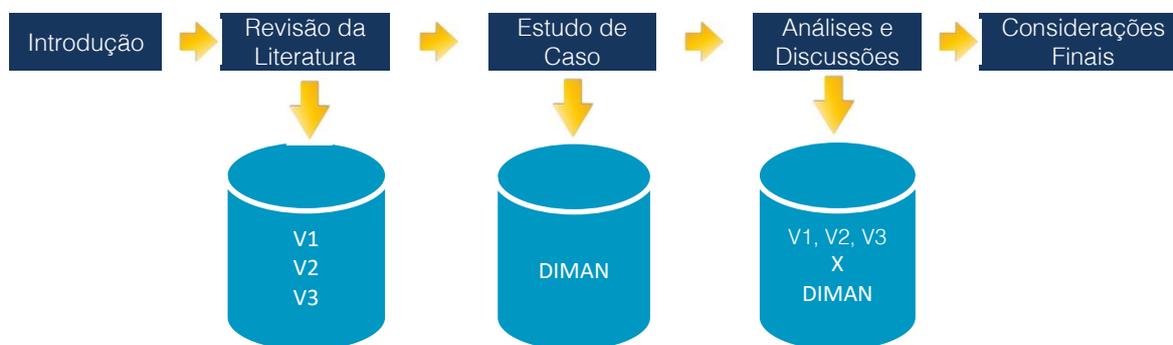


Figura 2 – Estrutura do Trabalho  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Na figura 2 acompanhamos as etapas que estruturam este estudo. Na revisão de literatura trabalhamos as variáveis conceituais para dar suporte aos argumentos e embasar o estudo de caso. No estudo de caso, tratamos o case da DM e a importância da mensuração de dados para a tomada de decisão de gestores. No tópico análises e discussões faremos um cruzamento do case com as variáveis conceituais, finalizando com as considerações finais.

#### 4. O Estudo de Caso: DM - Diretoria de Manutenção da IES

A DM é a unidade responsável pela manutenção do Campus Central da IES, assim como de unidades vinculadas situadas dentro da região metropolitana da mesma. No ano de 2013 foram feitas quase 8 mil solicitações à DM, o que corresponde a 84,22% do total recebido pela SIN. Além disso, elas tiveram aumento de quase 20% em relação a 2012.

A DM é composta por 5 divisões: Divisão de Manutenção e Instalações Hidráulicas (D1), Divisão de Eletrotécnica e Telecomunicações (D2), Divisão de Manutenção em Serviços Viários (D3) e Divisão de Manutenção em Serviços Gerais (D4) e Divisão de Outros Serviços (Outros). A distribuição das

solicitações por divisão da DM pode ser observada nos gráficos 1 e 2 no item 3.1.

O seguimento administrativo da IES conta com um sistema informatizado que gerencia todas as diretorias e atividades ligadas à SIE. Apesar de se ter este sistema informatizado, o acompanhamento das atividades através dele ainda precisa de aprimoramentos. Além disso, as alterações de melhorias que são solicitadas demoram a ser implementadas. Assim, foram geradas planilhas de acompanhamento para averiguar e acompanhar de forma mais precisa, os dados que são jogados no SIE, assim como foi feita uma avaliação dos mesmos.

#### 4.1 Requisições de Serviços Solicitados Pelos Centros à DM

As requisições feitas pelos Centros correspondem a 66,4% do total de requisições da DM. Assim, com os dados obtidos podemos avaliar quais as divisões mais solicitadas, qual a unidade que tem o número maior de solicitações e a eficiência no atendimento por divisão e por unidade.

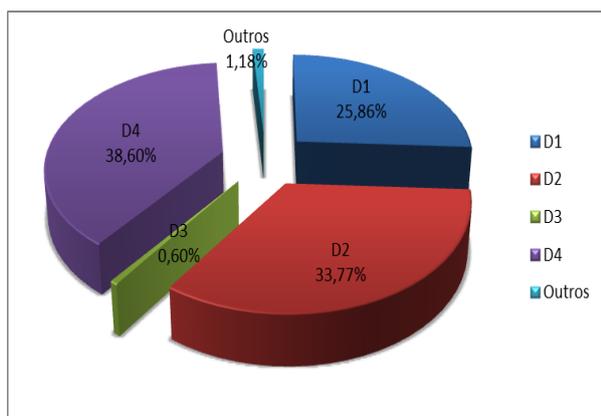


Gráfico 1 - Distribuição da demanda das UCs por divisão.

Fonte: Elaborado pelos autores

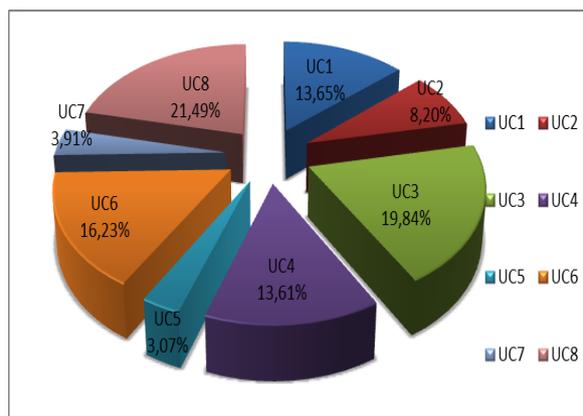


Gráfico 2 - Distribuição da demanda das UCs.

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando a distribuição de requisições nos centros através do gráfico 1 percebe-se que do total solicitado às divisões, as que se destacam são DMSG com 38,6% e DMET com 33,77% (Em 2011, a DMET foi de 36% e DMSG 33%). Dessas requisições,

aproximadamente 70% foram finalizadas e 30% finalizaram o ano de 2013 em andamento. Segundo o gráfico 2, a unidade que solicita mais é a Residência (21,49% das requisições dos Centros), seguida pelo Centro de Tecnologia. Apesar de ser a unidade que

mais solicita serviços à DM, é a unidade com um dos menores índices de eficiência, como mostrado na tabela 1, só estando na frente do CCS.

Na tabela 1, acompanhamos a eficiência do atendimento por unidade e por divisão. Assim, percebe-se que as unidades que têm melhor eficiência (requisições finalizadas diante do total solicitado, considerando todas as divisões) são o CCET e o CCSA com 79,9%

das requisições atendidas. As unidades com pior índice são: o CCS com 55,1% e a Residência com 63,1%. Em relação às divisões, a DMET está em primeiro lugar com 71,9% das requisições atendidas, seguida de DMIH com 68,9%, DMSG com 68,6%, DMSV com 64,5% e Outros tipos de requisições com 63,9%.

Tabela 1 - Eficiência em % das solicitações por Centro e por divisão em 2013 na DM.

Tipo de Manutenção	% de Atendimento								TOTAL
	UC1	UC2	UCJ	UC4	UC5	UCS	UC7	UC8	
D1	31,5%	76,2%	75,1%	43,9%	36,5%	743,0%	72,2%	61,7%	63,9%
D2	77,4%	63,9%	68,9%	65,3%	33,2%	57,3%	62,3%	67,1%	71,9%
D3	66,7%	100,0%	69,2%	100,0%	0,0%	28,6%	100,0%	100,0%	64,5%
D4	31,9%	30,5%	72,9%	49,6%	723,0%	70,5%	723,0%	62,3%	63,6%
Outros	66,7%	40,0%	75,0%	33,3%	60,0%	31,3%	100,0%	33,3%	63,9%
TOTAL	79,9%	74,3%	77,0%	55,1%	79,9%	63,3%	69,3%	63,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.1 Análise de Resultados

Acompanhando a distribuição das demandas e as eficiências das divisões, tanto por centro como no geral, percebemos que a unidade UC8 é um ponto crítico, pois o volume de requisições é o maior, sendo que grande parte delas não são finalizadas. Necessitando de análise mais detalhada, fizemos uma listagem geral das requisições desta unidade, classificando-as de A a N, como mostra a Tabela 2.

Nesta listagem levamos em conta possíveis problemas no sistema, o custo gerado e a quantidade de requisições para cada UC8, assim como o tempo de atendimento para cada requisição (considerando o maior e o menor tempo de atendimento).

Diante disto, a UC8 B tem o maior volume de requisições com quase 34% do total, além de ser a unidade que gera maior custo à universidade correspondendo à quase 40% do custo total.

A tabela 2 nos mostra, de forma resumida, o quadro geral de análise, sendo possível observar a demanda, o menor tempo e o maior tempo de processamento e o custo de cada demanda. Concluímos, ao observá-la, que a UC8 J é a unidade que tem o menor índice de eficiência, ou seja, baixo volume de requisições finalizadas. Outro fator identificado é que há requisições que demoram mais de 150 dias (o equivalente a 5 meses) para serem finalizadas.

Tabela 2 – Acompanhamento das Requisições das Residências da UFRN (parcial de 2013)

UC8	Requisições		Tempo Mínimo	Tempo Máximo	Custo Total - R\$	Índice de Atendimento
	Unidade	%				
A	8	0,99%	3	83	193,03	62,50%
B	273	33,66%	3	99	6154,28	53,48%
C	2	0,25%	2	19	-	100,00%
D	4	0,49%	168	175	141,02	25,00%
E	64	7,89%	0	157	1484,19	57,81%
F	6	0,74%	4	51		66,67%
G	S9	10,97%	2	126	1312,66	80,90%
H	27	3,33%	0	127	449,55	70,37%
I	119	14,67%	5	131	1073,26	25,21%
J	50	6,17%	3	83	193,03	10,00%
K	52	6,41%	14	114	1154,41	32,69%
L	41	5,06%	1	125	1059,36	73,17%
M	39	4,81	1	139	1147,42	76,92%
N	37	4,56%	7	135	12,19,69	70,27%
Total	811	100,00%			15581,9	

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto importante é que observando o desempenho das divisões da DM, como ilustrado no gráfico 3, e por motivos técnicos de mudanças nas atualizações do SI, cerca de 21,3% das requisições não são equivalentes à DM, sendo relocadas à sua unidade-destino correta. No entanto, no sistema, ainda não há como fazer a alteração

de uma diretoria para outra e este estudo fica como sugestão de atualização das necessidades do sistema.

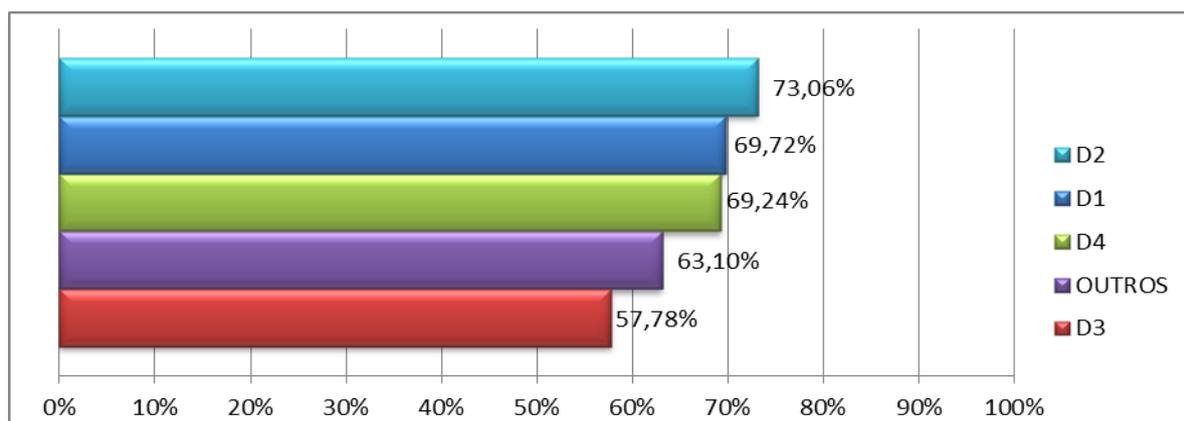


Gráfico 3 - Eficiência Geral % por divisão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A D2 está à frente no quesito eficiência com 73,91% das requisições atendidas, seguida da D1 com 69,72%. Com o pior índice está a D3 com 57,78%. Analisando a eficiência geral, a DM consegue atingir 70,51% de eficiência na finalização das requisições, um índice considerável aceitável, mas que pode ser melhorado com o avanço da gestão e controle das atividades. Percebe-se, diante do exposto, que apesar de ter avançado muito nos recursos tecnológicos, ainda há muito a ser melhorado. Moura (1999) busca os frutos da qualidade, que na DM depende da execução dos serviços. Assim, cabe aos gestores acompanhar as atividades e os resultados de perto, para conseguir resultados como os de Garcia (2001) que implanta e acompanha um programa de gestão da qualidade total no serviço público.

Os resultados obtidos têm como finalidade dar suporte às decisões gerenciais que, como Rua (2004) sugere, os indicadores estabelecidos podem ser classificados como estratégicos e de processo. A partir deste ponto, os gestores podem buscar a implantação deste modelo no sistema informatizado e ter uma visão de longo prazo do desempenho, não apenas da DM, mas de qualquer diretoria da IES.

A maior dificuldade encontrada foi o fato de o local de trabalho ser uma instituição pública, pois não há muito estímulo aos funcionários e servidores como incentivos por produtividade, assim eles fazem apenas o básico e não tem tanto interesse em finalizar suas atividades

Destarte, é possível ao gestor analisar estratégias de melhorias a serem tomadas para mudar esse quadro e tornar a SIE uma unidade mais produtiva e eficiente.

## 5. Considerações Finais

A administração pública da SIE tem buscado aprimorar seus serviços, visando alcançar a missão da IES de melhor atender a sociedade. Além disso, a SIE precisava avaliar a eficiência de seus setores e destacamos a aplicação deste controle e monitoramento na Diretoria de Manutenção por ter volume de requisições mais expressivo. Diante dos dados apresentados foram sugeridos como indicadores de desempenho a serem acompanhados: a

eficiência, os custos, o tempo de finalização de serviço e a demanda por unidade e por diretoria.

Para análise geral, houve a necessidade de gráficos que sintetizasse as informações obtidas nas tabelas criadas. Mediante os gráficos sugeridos foi possível avaliar os resultados em: distribuição das requisições por unidade e por divisão (em percentual e em valores), eficiência das unidades e das divisões separadamente. Através do controle da demanda geral foi possível afirmar que a UC8 é a que tem maior volume de requisições e têm um dos menores índices de eficiência, ou seja, requisições finalizadas.

Ao identificar a UC8 como fator crítico, optou-se por acompanhar suas requisições separadamente. Assim, foi planejado planilhas que nos fornecessem dados fundamentais para a avaliação desta unidade. Dessa forma, foi possível identificar onde concentra-se o maior volume de demanda, onde podem ser feitas intervenções para tentar minimizá-las, intervenções para reduzir os custos gerados e para tentar aumentar a eficiência.

A maior dificuldade encontrada foi o fato de o local de trabalho ser uma instituição pública e estar muitas vezes limitada por questões legais ou os funcionários (servidores e terceirizados) se sentirem pouco motivados a mudanças.

Sabe-se que a percepção da qualidade em serviços é intangível e difícil de ser mensurada. Porém, na visão da gestão, podemos quantificar esses dados e analisá-los de forma quantitativa e qualitativa, convertendo-os em ações de melhorias para o órgão. O embasamento teórico nos proporcionou conhecer mais sobre a qualidade dos serviços em órgãos públicos e a sua importância na análise de produtividade, assim como a importância dos indicadores de desempenho para o desenvolvimento gerencial. A área estratégica das organizações necessita de informações sobre suas operações para que possa propor as melhores táticas e estratégias. Para tanto, o uso de indicadores facilita a identificação de gargalos e pontos deficientes, assim como possibilita o acompanhamento de melhorias.

## Referências

- [1] ALBRECHT, K. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [2] BEHN, R. D. The big questions of public management. *Public Administration Review*, 55 (1995), 313-24.
- [3] BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.
- [4] BOLAND, T.; FOWLER, A. A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (2000), 417-446.
- [5] BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa do porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, v. 10, n. 3 (2010), 551-576.
- [6] CRUZ, C.P. *Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é essencial.* Porto: Editora Vida Económica, 2006.
- [7] DRUCKER, P. *Gerindo para o Futuro.* Difusão Cultural: Lisboa, 1993a.
- [8] DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista.* Difusão Cultural: Lisboa, 1993b.
- [9] FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 Out. 2009a.
- [10] FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009b.
- [11] GARCIA, G. E. A Qualidade no Serviço Público: Um Estudo de Caso Sobre a Implantação e a Continuidade de Programa de Gestão Pela Qualidade Total. *Revista do Centro Universitário Barão de Mauá*, v.1, n.2, jul/dez 2001.
- [12] GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. Governar em rede. O novo formato do setor público. Brasília: ENAP, 2006.
- [13] GUIMARÃES, B.; SIMÕES, P.; MARQUES, R.C. Does performance evaluation help public managers? A balanced scorecard approach in urban waste services. *Journal of Environmental Management* 91 (2010) 2632-2638.
- [14] GUYOMARCH, A. Public service, public management and the modernization of French public administration. *Public Administration Review* 77 (1999), 171-193.
- [15] Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucuo/guiametodologi>> Acesso em 02.04.2014.
- [16] JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *Revista do Serviço Público*, Brasília, abr/jun, 2005.
- [17] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [18] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing.* 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [19] MAGALHÃES, M. T. Q. Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e Gestão da política nacional de transportes. (Dissertação Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Transportes, Universidade de Brasília. Brasília, 2004.
- [20] MENDES, P.; SANTOS A. C.; PERNA, F., TEIXEIRA, M. R. The Balanced Scorecard as an Integrated Model Applied to the Portuguese Public Service: a Case Study in the Waste Sector. *Journal of Cleaner Production* 24 (2012) 20-29.
- [21] MOURA, J. A.M. *Os Frutos da Qualidade.* 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- [22] PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.* São Paulo: Atlas, 1999a. p. 35-80.
- [23] PEREIRA, F. C. B. Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999b.
- [24] PINTO JUNIOR, R. P. S. A Necessidade dos Indicadores para a Gestão. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: 2006.
- [25] ROCHET, C.; BOUT-COLONNA, L.; KERAMIDAS, O. The Risk of Efficiency Indicators in the Monitoring of Public Policies. EGPA – Reforming the Public Sector. University of Bern. 2005.
- [26] ROSA, E. B. Indicadores de Desempenho e Sistema ABC: O uso de Indicadores para uma Gestão Eficaz do Custeio e das Atividades de Manutenção. (Dissertação de Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2006.
- [27] RUA, M. G. Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. *Revista do Serviço Público*, V 55, nº 4, 2004.
- [28] SILVA, F. M.; MONTEIRO, A. O. O Uso de Indicadores na Gestão Estratégica das Empresas de Serviços da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás do Estado da Bahia. VI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: 2009.
- [29] ZHANG, Y. Definitions and Sciences of information. *Information Processing & Management*, V 24, nº4 (1988).
- [30] ZORRINHO, C. *Gestão da Informação: Condição para Vencer.* Iapmei, 1995.

# CAPÍTULO 15

## *MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS INTERNOS SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL*

*Lais Gomes Barreto Abreu*

*Valeria Faria Amaral*

*Ana Carla de Souza Gomes dos Santos*

**Resumo:** O setor de serviço é essencial para a sociedade, entretanto, gerenciá-lo é desafiador. Deste modo, é necessário identificar os fatores que mais influenciam na qualidade dos serviços prestados. O presente estudo almejou analisar os resultados alcançados por Abreu, Amaral e Santos (2016), em que foi mensurada a qualidade de serviços internos sob a perspectiva dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Federal, localizada em Campos dos Goytacazes/RJ. O levantamento de dados ocorreu por meio da elaboração de um questionário baseado em estudos científicos e nas dimensões do ServQual, utilizando a escala Likert de 5 pontos. A análise e interpretação dos resultados foram realizadas por meio do cálculo dos Gaps, da Matriz de Expectativa e Percepção e da Análise de Quartis. Após as análises, constatou-se que a Instituição não atende a expectativa dos seus colaboradores em cada item analisado, sendo que os itens mais críticos são treinamento adequado, instalações físicas e área de lazer. O estudo revelou também que os resultados obtidos pelo cálculo dos Gaps e pela análise de Quartis foram convergentes e complementares, no entanto, a Matriz de Expectativa e Percepção apresentou limitações na interpretação dos itens localizados próximos aos eixos.

**Palavras Chave:** ServQual, Matriz de Expectativa e Percepção, Análise de Quartis, Serviços internos

## 1. Introdução

Toda a população, rotineiramente, é um utilizador de serviços e devido ao nível em desenvolvimento da diferenciação e do envolvimento com o consumidor, os clientes estão mais minuciosos e rigorosos, o que obriga as empresas a buscarem estratégias para adquirir vantagens competitivas (TÉBOUL, 1999). Albrecht (2004) complementa que o setor de serviços deve ser uma preocupação de todas as organizações, visto que todas, sem exceção, realizam esta ação.

Diante desse contexto, gerenciar serviços é um tanto complexo e desafiador. Portanto, torna-se necessário identificar os fatores que influenciam a qualidade dos serviços prestados, independente do segmento da empresa, pois a negligência com a qualidade, omissão às necessidades e a má gestão de colaboradores prejudica o setor de serviços na economia (MENDES, 2004).

Existe um fator importante para qualquer organização, independentemente do porte, mas que muitas desconhecem: a satisfação ou não satisfação do consumidor externo é a amplificação do auxílio prestado aos setores internos no cotidiano da organização (ALBRECHT, 2004). Ou seja, se os serviços oferecidos pela organização aos seus próprios colaboradores forem de má qualidade, essa deficiência se transmitirá ao serviço final prestado ao cliente externo.

A definição de colaborador é de notável relevância no momento em que se refere aos funcionários da linha de frente, assim como aqueles que dão assistência ao cliente, pois a satisfação dos clientes externos deriva-se dos tais (BOWEN; JOHNSTON, 1999; BOURANTA *et al.*, 2009). Juran (1992) afirma que colaborador é todo aquele que, no relacionamento cliente-fornecedor, adquire serviços de diferentes divisões da organização. Em complemento, Whiteley (1992) ressalta que os colaboradores são aqueles os quais recebem atividades finalizadas, tendo como responsabilidade a execução das operações posteriores, objetivando atender aos clientes externos.

Percebe-se, assim, a necessidade dos serviços serem realizados com qualidade e dos colaboradores entenderem que quando uma atividade, por menor que seja não é executada com qualidade, poderá implicar em consequências negativas no produto

acabado e na prestação de serviço, podendo custar um mau julgamento do cliente final. Diante disto, nota-se que o colaborador tem papel fundamental na organização, podendo influenciar diretamente a qualidade do serviço final (ALBRECHT, 1992; MACHADO *et al.*, 2006).

Deste modo, o presente estudo almeja analisar os resultados alcançados por Abreu, Amaral e Santos (2016), em que foi mensurada a qualidade de serviços internos sob a perspectiva dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Federal, localizada em Campos dos Goytacazes/RJ. No primeiro momento, estes autores aplicaram um instrumento adaptado do modelo SevQual, a fim de identificar os itens mais críticos. Dando continuidade as análises, o presente trabalho aplica a análise de quartis e a matriz de expectativa e percepção, com o objetivo de avaliar a interação dos resultados obtidos pelos três métodos e constatar os itens que requerem prioridade.

## 2. Modelos para mensuração da qualidade de serviços

### 2.1 ServQual

O gerenciamento da qualidade requer modelos quanto à análise e à melhoria da qualidade de serviços internos, buscando aperfeiçoar a execução das atividades e o alinhamento dos objetivos de acordo com os clientes (GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012; SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

Um modelo bastante difundido na literatura é o ServQual, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), com a finalidade de mensurar a qualidade de serviço a partir da percepção dos clientes, analisando a diferença entre as expectativas e as percepções. Este modelo surgiu a partir do Modelo de GAP, especificamente do GAP 5 (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Segundo Parasuraman e Berry (1995), os itens que o instrumento abrange são expostos a seguir:

- a) **Confiabilidade:** A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- b) **Presteza:** A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- c) **Segurança:** O conhecimento e a cortesia de empregados e sua

habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;

- d) Empatia: Atenção e carinho individualizados proporcionados aos clientes;
- e) Tangíveis: Adaptação de equipamentos, instalações, pessoal envolvido e materiais.

Após a coleta das informações, alcança-se o escore final por meio da discrepância acerca das percepções e expectativas ( $GAP 5 = P - E$ ), em que  $P$  representa as percepções, e  $E$  as expectativas. Um escore positivo determina que o serviço prestado supera a expectativa, gerando satisfação. Já um escore negativo determina que o serviço é inferior ao esperado, evidenciando os critérios que propiciam a insatisfação e assim facilitando a ação dos gestores para o melhoramento da qualidade (GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012).

## 2.2 Matriz de importância e desempenho

A matriz de Análise de Importância e Desempenho (IPA) elaborada por Martilla e James (1977) permite identificar as oportunidades de melhorias. Esta ferramenta descreve os pontos fortes e fracos da organização, proporcionando ações efetivas e sem desperdício em atributos de baixa prioridade (CUNHA, UTZIG E SALLA, 2013; MARSON, GUTIERREZ E MARSON, 2013; TONTINI, KLEMZ E SCHLINDWEIN, 2012).

Usualmente, utilizam-se dados resultantes de estudos acerca da satisfação de clientes referente aos atributos do serviço para construção da matriz bidimensional, de modo que a importância é apresentada através do eixo y e o desempenho dos atributos através do eixo x (TONTINI; SANT'ANA, 2007). Em complemento, o vértice é obtido levando em consideração as médias das médias dos graus de importância e de desempenho (TONGE; MOORE, 2007).

A matriz IPA é ramificada em quatro quadrantes conforme apresenta Martilla e James (1977) e corroborado por Tontini e Sant'ana (2007) e Cunha, Utzig e Salla (2013). O Quadrante I refere-se aos atributos que apresentam alta importância e alto desempenho, portanto, deve-se esforçar para conservação do mesmo. No Quadrante II fixa-se o atributo que possui alta importância, porém baixo desempenho, devendo se concentrar na adequação com máxima urgência para melhorá-lo, visto que o cliente percebe uma lacuna no fornecimento do serviço. O Quadrante III comporta os atributos com baixa importância e baixo desempenho, como sendo de baixa prioridade, não necessita a aplicação de esforço adicional. Por fim, o Quadrante IV expõe os atributos com alto desempenho e com baixa importância, evidenciando o desperdício devido a não valorização do atributo pelo cliente. A matriz IPA pode ser observada na Figura 1.



Figura 1 - Matriz de Importância e Desempenho  
Fonte: Adaptado de Martilla e James (1977)

## 2.3 Análise de quartis

A análise de quartis, proposta por Freitas, Manhães e Cozendey (2006), utiliza a medida de tendência central Quartil para designar o posicionamento de itens nos níveis de prioridade de intervenção, sendo estes classificados em crítica, alta, moderada ou baixa. Os Quartis são expostos como valores de fronteira, isto é, valores que delimitam os níveis de prioridade, e em cada nível integram-se 25% dos itens (CORDEIRO; FREITAS, 2011; GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012).

Itens com valores inferiores ao primeiro Quartil representam 25% do total de itens,

caracterizando-se como itens de “Prioridade Crítica”, sendo necessárias ações corretivas. Os seguintes, em que representam 26% a 50% localizam-se entre o primeiro e segundo Quartil e são itens de “Prioridade Alta”, havendo indispensáveis ações de melhoria. Logo, itens que se situam entre o segundo e terceiro Quartil, representando 51% a 75%, são denominados itens de “Prioridade Moderada”, necessitando de ações preventivas. E itens em que retratam 76% a 100% são os de “Prioridade Baixa”, não exigindo ações gerenciais, conforme a Figura 2 (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).



Figura 2 - Análise de Quartis  
Fonte: Adaptado de Gonçalves e Belderrain (2012)

Freitas, Manhães e Cozendey (2006) sustentam que pode-se ampliar a utilização dos Quartis para a classificação das prioridades segundo as médias de Percepção ( $\bar{P}$ ) e de Expectativa ( $\bar{E}$ ). Sendo possível a identificação de itens que comprometem a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço prestado (GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012).

## 3. Procedimentos metodológicos

Apresenta-se nesta etapa os procedimentos metodológicos referentes à construção do modelo adaptado do ServQual proposto pelos autores Abreu, Amaral e Santos (2016).

O estudo foi realizado junto ao Instituto Federal de Educação e Tecnologia

Fluminense (IFF), *campus* Campos-Guarus, foi criado pelo Ministério da Educação através do Programa de Expansão da Rede Federal de educação profissional e estruturado para o ensino técnico nos eixos tecnológicos de Controle de Processos Industriais e Ambiente, Saúde e Segurança.

### 3.1 Definição das dimensões e itens

A definição das dimensões ocorreu por meio do ServQual e a definição dos itens ocorreu por meio de estudos científicos, conforme pode ser observado no Quadro 1. O modelo adaptado resultou em 25 itens reunidos em 5 dimensões, sendo o item I20 proposto pelos autores.

Quadro 1 – Definição das Dimensões e Itens

Itens	Referências
<b>Confiabilidade (D1)</b>	
(I1) Salário justo	Sampaio (2009)
(I2) Treinamento adequado	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Sampaio (2009); Regis e Porto (2006)
(I3) Missão, valores e estratégia	Tadin et al. (2005)
(I4) Plano de atividade e grau de concretização	Tadin et al. (2005); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)
(I5) Sugestão para instituição	Jung (2008)
<b>Presteza (D2)</b>	
(I6) Trabalho em equipe	Guimarães (2001); Tadin et al. (2005)
(I7) Apoio da chefia	Guimarães (2001); Tadin et al. (2005); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)
(I8) Comunicação entre todos da organização	Guimarães (2001); Tadin et al. (2005)
(I9) Incentivos para melhores resultados	Sampaio (2009)
(I10) Bom relacionamento	Guimarães (2001); Tadin et al. (2005)
(I11) Gostar do trabalho	Tadin et al. (2005)
<b>Segurança (D3)</b>	
(I12) Autonomia no trabalho	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Tadin et al. (2005); Jung (2008)
(I13) Orgulho da Instituição	Tadin et al. (2005); Jung (2008); Sampaio (2009)
(I14) Benefícios	Guimarães (2001); Tadin et al. (2005)
(I15) Recompensas	Sampaio (2009)
(I16) Plano de Carreira	Jung (2008); Guimarães (2001); Regis e Porto (2006); Tadin et al. (2005)
<b>Empatia (D4)</b>	
(I17) Problemas profissionais	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)
(I18) Problemas pessoais	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)
(I19) Reconhecimento de esforços	Sampaio (2009); Regis e Porto (2006)
<b>Tangíveis (D5)</b>	
(I20) Área de lazer	Item proposto.
(I21) Equipamentos funcionando	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Sampaio (2009); Tadin et al. (2005)
(I22) Instalações físicas	Guimarães (2001); Regis e Porto (2006); Tadin et al. (2005); Sampaio (2009)
(I23) Higienização	Guimarães (2001); Regis e Porto (2006); Tadin et al. (2005); Sampaio (2009)
(I24) Equipamentos de segurança	Guimarães (2001); Regis e Porto (2006); Tadin et al. (2005); Sampaio (2009)
(I25) Serviço de copa	Guimarães (2001)

Fonte: Abreu, Amaral e Santos (2016)

### 3.2 Definição das escalas de julgamento de valor

Aplicou-se a escala psicométrica *Likert* de 5 pontos para obtenção dos dados a serem analisados através da mensuração do grau de expectativa e percepção dos itens, exigindo que os respondentes indicassem um grau de concordância ou discordância em cada uma das afirmações, sendo estes: Discordo totalmente (1), Discordo (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo totalmente (5). Além do mais, utilizou-se a

alternativa de abstenção NA (Não avaliado), caso o respondente não se julgasse apto para adotar um ponto de vista sobre um determinado item (MALHOTRA, 2006).

### 3.3 Construção do questionário

O instrumento proposto para a coleta de dados arranhou-se em cinco blocos: o Bloco 1 (Perfil do respondente) almejou identificar o perfil do respondente, utilizando questões quanto a idade, gênero, estado civil, nível de

escolaridade, renda mensal, se possui filhos, assim como o tempo de atuação na Instituição e se trabalha em outro local. O Bloco 2 (Grau de expectativa) e o Bloco 3 (Grau de percepção) buscaram mensurar as expectativas e as percepções dos itens à luz dos respondentes. O Bloco 4 (Grau de desempenho geral e Grau de satisfação geral) teve como objetivo detectar de forma geral o grau de desempenho da Instituição e o grau de satisfação dos respondentes. Por fim, o Bloco 5 (Críticas ou sugestões) proporcionou ao respondente sugerir melhorias para o aperfeiçoamento do questionário.

### 3.4 Coleta de dados

O estudo compreendeu como universo da pesquisa a população de colaboradores, não sendo preciso a utilização de amostras. Silva e Menezes (2005) declaram população ou universo da pesquisa como sendo o montante de indivíduos que dispõem de características semelhantes perceptíveis para a análise.

Com a finalidade de verificar a clareza e adequação do questionário, foi realizado um

pré-teste no período de 16 a 20 de outubro de 2015. O pré-teste é centrado na avaliação do instrumento e visa garantir que meça exatamente o que se pretende, objetivando a identificação e eliminação de problemas potenciais (GIL, 2002; MALHOTRA, 2006).

Subsequente à aplicação do pré-teste, ocorreu a lapidação e as alterações do questionário, com o objetivo de eliminar perguntas redundantes ou corrigir perguntas mal elaboradas e dúbias. Posteriormente, foi realizada a aplicação do questionário final no período de 26 de outubro a 06 de novembro de 2015, obtendo um quantitativo de 104 respondentes.

## 4. Resultados

### 4.1 Análise dos Gaps

A média da expectativa e a média da percepção dos itens e das dimensões, assim como o cálculo dos Gaps apresentam-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões da Qualidade

Dimensões e Itens	Percepção	Expectativa	Gap
<b>D1. Confiabilidade</b>	<b>3,07</b>	<b>4,51</b>	<b>-1,44</b>
I1 O salário deveria ser justo de acordo com a função executada.	3,02	4,35	-1,33
I2 Os funcionários deveriam receber treinamento adequado para realização das tarefas.	2,58	4,71	-2,13
I3 O funcionário deveria conhecer a missão, os valores e estratégias da Instituição.	3,17	4,52	-1,35
I4 O funcionário deveria conhecer o plano de atividade e o grau de concretização.	3,15	4,37	-1,22
I5 Os funcionários deveriam dar sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição.	3,43	4,61	-1,18
<b>D2. Sensibilidade</b>	<b>3,50</b>	<b>4,58</b>	<b>-1,07</b>
I6 O trabalho em equipe deveria ser estimulado pela Instituição.	3,33	4,51	-1,18
I7 O funcionário deveria contar com todo o apoio por parte da chefia.	3,55	4,61	-1,07
I8 Deveria existir comunicação entre a chefia e os funcionários sobre os assuntos importantes.	3,58	4,68	-1,10
I9 Deveriam existir mecanismos que incentivem os funcionários a obterem melhores resultados.	2,97	4,60	-1,63
I10 Os funcionários deveriam ter um bom relacionamento com todos os outros funcionários.	3,82	4,59	-0,77
I11 O funcionário deveria gostar do trabalho que faz.	3,77	4,46	-0,69

Tabela 1 - Dimensões da Qualidade (continuação)

Dimensões e Itens	Percepção	Expectativa	Gap
<b>D3. Segurança</b>	<b>3,66</b>	<b>4,44</b>	<b>-0,78</b>
I12 Os funcionários deveriam ter autonomia sobre seus serviços.	3,62	3,82	-0,20
I13 Os funcionários deveriam sentir orgulho de trabalhar nesta Instituição.	4,07	4,56	-0,49
I14 Os funcionários deveriam receber benefícios.	3,77	4,60	-0,83
I15 Os funcionários deveriam ser bem recompensados pelo seu esforço e desempenho.	2,79	4,52	-1,73
I16 Deveria existir um plano de carreira na Instituição.	4,03	4,70	-0,67
<b>D4. Empatia</b>	<b>2,80</b>	<b>4,09</b>	<b>-1,29</b>
I17 A Instituição deveria procurar saber dos problemas profissionais que o funcionário está passando.	2,68	4,23	-1,55
I18 A Instituição deveria procurar saber dos problemas pessoais que o funcionário está passando.	2,48	3,42	-0,94
I19 A chefia deveria reconhecer o esforço do funcionário.	3,25	4,61	-1,36
<b>D5. Tangíveis</b>	<b>3,31</b>	<b>4,65</b>	<b>-1,35</b>
I20 A Instituição deveria oferecer uma área de lazer e descanso.	2,07	4,39	-2,32
I21 A Instituição deveria oferecer equipamentos com bom funcionamento.	3,39	4,83	-1,44
I22 A Instituição deveria possuir instalações físicas com tamanho adequado para realização das tarefas.	3,02	4,78	-1,76
I23 O ambiente de trabalho deveria ter condição higiênica adequada.	3,99	4,83	-0,84
I24 O funcionário deveria ter equipamentos de segurança para realização das tarefas.	3,40	4,71	-1,30
I25 A Instituição deveria oferecer serviço de copa aos funcionários.	3,96	4,39	-0,43
$\bar{x}$	<b>3,32</b>	<b>4,50</b>	<b>-1,18</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 1, pode-se afirmar que a Instituição não atende a expectativa dos seus colaboradores em nenhuma dimensão. Constata-se que de forma hierárquica, as dimensões Confiabilidade, Tangíveis, Empatia, Sensibilidade e Segurança correspondem a um Gap de -1,44, -1,35, -1,29, -1,07 e -0,78, respectivamente.

Os itens mais críticos são **I20** (A empresa deveria oferecer uma área de lazer), **I2** (Os funcionários deveriam receber treinamento adequado) e **I22** (A empresa deveria possuir instalações físicas adequadas). Por outro lado, os itens menos críticos são **I12** (Os funcionários deveriam ter autonomia sobre seus serviços), **I25** (A empresa deveria

oferecer serviço de copa) e **I13** (Os funcionários deveriam sentir orgulho de trabalhar nesta empresa).

#### 4.2 Análise de quartis

A análise de quartis revelou, conforme a Tabela 2, que os itens **I20** (Área de lazer), **I2** (Treinamento adequado), **I22** (Instalações físicas), **I15** (Recompensas), **I9** (Incentivos para melhores resultados) e **I17** (Problemas profissionais) foram categorizados no 1º Quartil, sendo considerados como itens críticos, logo, necessitam serem priorizados pela Instituição na busca por soluções.

Tabela 2 - Priorização dos itens a partir da Análise de Quartis (Gap)

Classificação de prioridade de intervenção dos itens – Gap																								
I20	I2	I22	I15	I9	I17	I21	I19	I3	I11	I24	I4	I6	I5	I8	I7	I18	I23	I14	I10	I11	I16	I13	I25	I12
-2,3	-2,1	-1,8	-1,7	-1,6	-1,5	-1,4	-1,4	-1,3	-1,3	-1,3	-1,2	-1,2	-1,2	-1,1	-1,1	-0,9	-0,8	-0,8	-0,8	-0,7	-0,7	-0,5	-0,4	-0,2
1º Quartil = -1,5					2º Quartil = -1,2					3º Quartil = -0,8														
Prioridade: Crítica					Alta					Moderada					Baixa									

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3 Análise da matriz de expectativa e percepção

Para que seja possível a visualização gráfica dos pontos fortes e fracos da Instituição foi utilizada a Matriz de Expectativa e Percepção

(EPA) proposta pelos autores, que representa uma adaptação da Matriz de Importância e Desempenho (IPA), conforme a Figura 3.

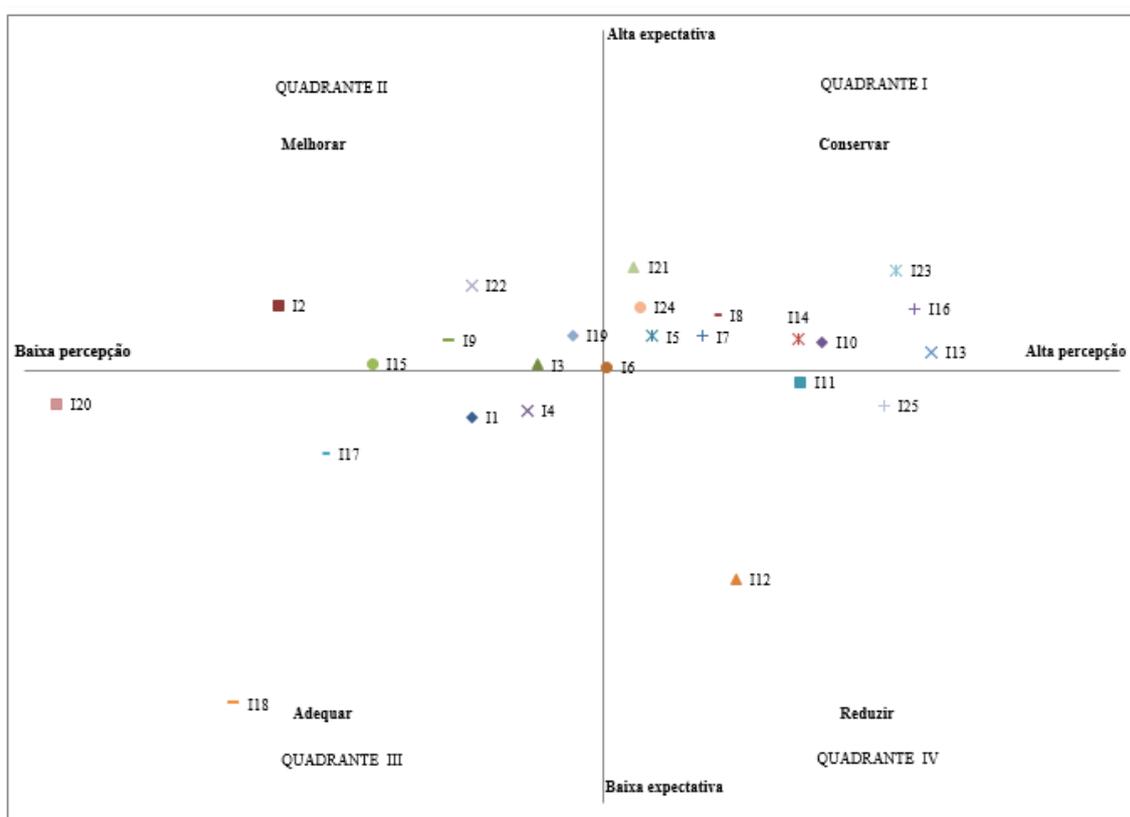


Figura 3 - Matriz de Expectativa e Percepção

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 revela que os itens **I5** (Sugestão para a Instituição), **I7** (Apoio da chefia), **I8** (Comunicação entre todos da organização), **I10** (Bom relacionamento), **I13** (Orgulho da Instituição), **I14** (Benefícios), **I16** (Plano de carreira), **I21** (Equipamentos funcionando), **I23** (Higienização) e **I24** (Equipamentos de segurança) encontrados no Quadrante I,

apresentam alta expectativa e, também, alta percepção. Nesse caso, a Instituição deve ater-se na conservação dos mesmos.

Localizados no Quadrante II, os itens **I2** (Treinamento adequado), **I3** (Missão, valores e estratégias), **I9** (Incentivos para melhores resultados), **I15** (Recompensas), **I19**

(Reconhecimento de esforços) e **I22** (Instalações físicas) demonstram grande expectativa para o colaborador e baixo nível de percepção. Assim, a Instituição deve se preocupar com o aperfeiçoamento urgentemente, visto que o colaborador notou deficiências.

Como precaução da Instituição em adequar, não apresentando um valor significativo para o colaborador, os itens **I1** (Salário justo), **I4** (Plano de atividade e grau de concretização), **I17** (Problemas profissionais), **I18** (Problemas pessoais) e **I20** (Área de lazer), localizados no Quadrante III, apontam baixa expectativa e baixa percepção.

Identificados no Quadrante IV, os itens **I11** (Gostar do trabalho), **I12** (Autonomia no trabalho) e **I25** (Serviço de copa) possuem baixa expectativa e alta percepção para os colaboradores. Assim sendo, há um excesso de esforço voltado para o bom desempenho desses itens, representando um desperdício de recursos investidos pela Instituição.

É válido ressaltar que os itens localizados próximos aos eixos requerem uma análise mais detalhada levando em consideração o desvio-padrão, pois podem mudar de quadrante e acarretar alterações na interpretação dos resultados (TARRANT; SMITH, 2002).

#### 4. Interação dos resultados do cálculo dos Gaps versus análises de Quartis versus EPA

Com as análises realizadas através do Gap, Quartis e EPA, pôde-se constatar que os itens **I2** (Treinamento adequado) e **I22** (Instalações físicas) são caracterizados como críticos nos três métodos utilizados, logo necessitam serem priorizados.

O item **I20** (Área de lazer) caracteriza-se como crítico nas análises de quartis e do gap, divergindo do EPA, onde está localizado no Quadrante III (baixa expectativa e baixa percepção). No entanto, a matriz EPA requer uma análise mais detalhada dos itens próximos aos eixos, levando em consideração o desvio-padrão (TARRANT; SMITH, 2002), pois há uma possibilidade de se deslocar para o Quadrante II, equiparando-se com os resultados dos outros métodos.

Ademais, os itens **I12** (Autonomia no trabalho) e **I25** (Serviço de copa) são contatados como sendo itens menos críticos nas análises de quartis e do gap, não necessitando de

intervenções de melhorias. Por outro lado, a matriz EPA revelou que estes itens precisam ser priorizados após as intervenções do Quadrante II, pois está ocorrendo um excesso de esforço por parte da Instituição em aplicar recursos para obter um bom desempenho, sendo que os respondentes não avaliam com uma alta expectativa.

Analisando especificamente o item **I13** (Orgulho da Instituição), as análises de quartis e do gap caracterizam-no como um dos menos críticos, porém a matriz EPA revela que este item precisa ser a priori, conservado, pois localiza-se no Quadrante I (alta percepção e alta expectativa). No entanto, assim como o item **I20**, esse item também requer uma análise mais detalhada, pois há uma possibilidade de se deslocar para o Quadrante IV, equiparando com as conclusões alcançadas pela matriz EPA nos itens **I12** e **I25**.

#### 5. Conclusão

O presente estudo analisou os resultados alcançados por Abreu, Amaral e Santos (2016), em que foi mensurada a qualidade de serviço interno sob a perspectiva dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Federal, localizada em Campos dos Goytacazes/RJ. No primeiro momento, estes autores aplicaram um instrumento adaptado do modelo SevQual, a fim de identificar os itens mais críticos. Dando continuidade as análises, o presente trabalho aplicou a análise de quartis e a matriz de expectativa e percepção, com o objetivo de avaliar a interação dos resultados obtidos pelos três métodos e constatar os itens que requerem prioridades.

A análise dos Gaps revelou que a Instituição não atende a expectativa dos seus colaboradores em cada item analisado.

As análises dos Gaps, de Quartis e a Matriz EPA revelaram que os itens que requerem prioridades são os itens **I2** (Treinamento adequado) e **I22** (Instalações físicas).

De acordo com as análises dos Gaps e de Quartis, o item **I20** (Área de lazer) é o mais crítico. Porém, a matriz EPA apresentou limitações nas conclusões quanto a este item devido à proximidade que ele se encontra do eixo, requerendo uma análise mais detalhada utilizando o desvio-padrão, a fim de verificar se vai ocorrer a mudança de quadrante. Caso

ocorra a mudança, o resultado da matriz EPA iguala-se aos resultados obtidos pelas outras análises.

As análises dos Gaps e de Quartis revelaram que os itens I12 (Autonomia no trabalho) e I25 (Serviço de copa) são os itens menos críticos. Em contrapartida, a matriz EPA revelou que estes itens precisam ser priorizados após os itens do Quadrante II, pois está ocorrendo um excesso de esforço por parte da Instituição em aplicar recursos para obter um bom desempenho, sendo que os respondentes avaliam com baixa expectativa.

Os resultados obtidos pelo cálculo dos Gaps e pela análise de Quartis foram convergentes e complementares. O primeiro método permitiu hierarquizar os itens, do mais crítico ao menos crítico, e o segundo método permitiu dividir esta hierarquia em blocos de intervenção (crítica, alta, moderada e baixa), facilitando a implicação de estratégias e recursos a serem utilizados.

A matriz EPA possibilitou a apresentação dos resultados de forma gráfica, porém evidenciou-se uma limitação de interpretação dos itens que se localizam próximos aos eixos. Essa limitação fez com que alguns itens não alcançassem os mesmos resultados dos dois outros métodos.

Torna-se necessário que a Instituição tome decisões efetivas para solução dessas deficiências com base nos resultados obtidos. Primeiramente, a empresa deveria elaborar um planejamento baseado nas ferramentas da qualidade 5W1H e no ciclo PDCA para os três itens identificados como críticos. Posteriormente, poderia ser feito um estudo do arranjo físico da Instituição a fim de dimensionar melhor a distribuição das instalações. Outra sugestão seria a criação de indicadores para os itens que requerem uma ação gerencial mais atenta e um monitoramento contínuo.

## Referências

- [1] ABREU, L. G. B.; AMARAL, V. F.; SANTOS, A. C. S. G. Uma adaptação do modelo ServQual para mensuração da qualidade de serviços internos sob a perspectiva dos colaboradores: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Federal. In: XIX Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo. Anais. São Paulo: FGV, 2016.
- [2] ALBRECHT, K. Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- [3] \_\_\_\_\_. Serviços Internos. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- [4] BOURANTA, N. *et al.* The relationship between internal and external servicequality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.v. 21, n. 3, p.275-293, 2009.
- [5] BOWEN, D.E.; JOHNSTON, R. Internal service recovery:developing a new construct.*International Journal of Service Industry Management*. v. 10, n. 2, p.118-31, 1999.
- [6] CORDEIRO, A. G.; FREITAS, A. L. P. Priorização de requisitos e avaliação da qualidade de software segundo a percepção dos usuários. *Ci. Inf.*, Brasília, DF, v. 40 n. 2, p.160-179, maio/ago., 2011.
- [7] CUNHA, P. R.; UTZIG, M. J. S.; SALLA, N. G. Oportunidade de melhoria na disciplina de auditoria contábil identificada por meio do modelo kano de qualidade e da matriz de importância versus desempenho. Maceió: Registro Contábil-UFAL, v.4, n.1, p. 73-88, 2013.
- [8] FREITAS, A. L. P; MANHÃES, N. R. C; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da Qualidade de Serviços de Tecnologia da Informação: uma análise experimental. In: ENEGEP, Fortaleza, CE ,Brasil, Outubro de 2006.
- [9] GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 175p.
- [10] GONÇALVES, T. J. M.; BELDERRAIN, M. C. N. Avaliação da Qualidade em Lan Houses através da Adaptação do Instrumento SERVQUAL. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v. 12, n. 1, p. 248-268, jan./mar. 2012.
- [11] JURAN, J. M. Planejando para a Qualidade. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira Novos Ubrais, 1992. 394p.
- [12] MACHADO, M.D. *et al.* Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fastfood. *Revista Gestão & Produção*. V. 13, n. 2, p.261-270, 2006.
- [13] MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.
- [14] MARSON, D. Q.; GUTIERREZ, R. H.; MARSON, P. R. Uso do Método SERVQUAL e da Matriz de Importância e Desempenho na Análise da Qualidade de Serviços. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.

- [15] MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, v.41, p. 77-79, 1977.
- [16] MENDES, R. S. A. D. Endomarketing na Era dos Serviços: Como agregar valor através das pessoas. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Serviços: Modalidade Especialista) – Faculdade Machado Sobrinho, Juiz de Fora, 2004.
- [17] PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Serviços de marketing – competindo através da qualidade*. 3. ed, São Paulo: Maltese, 1995. 238p.
- [18] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.
- [19] \_\_\_\_\_. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- [20] SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 2, p. 279-293, mai.-ago. 2005.
- [21] SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.
- [22] TARRANT, M. A.; SMITH, E. K. The use of a modified importance-performance framework to examine visitor satisfaction with attributes of outdoor recreation settings. *Managing Leisure*, [s.l.], v. 7, n. 2, p.69-82, jan. 2002.
- [23] TÉBOUL, J. *A Era dos Serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- [24] TONGE, J.; MOORE, S. A. Importance-satisfaction analysis for marine-park hinterlands: A Western Australia case study. *Tourism Management*. Elsevier, v.28, p. 768-776, 2007.
- [25] TONTINI, G.; KLEMZ, B.; SCHLINDWEIN, N. F. C. Identificando Oportunidade de Melhoria em Serviços de Exame de Saúde por meio da Análise do Gap de Melhoria. Rio de Janeiro: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.
- [26] TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J. Identificação dos atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva de gap de melhoria. São Carlos: *Gestão & Produção*, v. 14, n.1, p. 43-54, 2007.
- [27] WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente do planejamento à ação*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263 p.

# CAPÍTULO 16

## *ANÁLISE DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA FIXA LOCALIZADA NO ESTADO DA PARAÍBA*

*Ana Camila Rodrigues de Oliveira*

*Jonas Alves de Paiva*

**Resumo:** O objetivo deste artigo foi apresentar uma análise sobre os indicadores de qualidade dos serviços de manutenção de uma empresa de telefonia fixa localizada no Estado da Paraíba. A importância deste trabalho relaciona-se com o fato que os indicadores de qualidade das empresas de telecomunicações devem atingir as metas propostas pela ANATEL, que é a agência reguladora do setor. Através da observação direta da documentação da empresa, dos registros de serviços e dos resultados obtidos das reuniões com os funcionários, fez-se um levantamento dos indicadores de qualidade, suas respectivas metas e sua estrutura de cálculo. Posteriormente, realizou-se uma análise qualitativa dos fatores que interferem nos indicadores e seus respectivos impactos sobre estes. A partir desta análise, foi possível concluir que o fator mais importante, porque influencia todos os indicadores estudados, e de forma positiva, é a qualificação dos técnicos. Com a análise foi possível estabelecer uma hierarquia de ação sobre os fatores. Sugere-se que a organização realize um treinamento com todos os técnicos de telefonia fixa a respeito dos padrões utilizados, visando obter uma melhoria nos resultados dos indicadores.

**Palavras Chave:** Indicadores de qualidade; telefonia celular

## 1. Introdução

As telecomunicações tornaram-se essenciais por permitir a comunicação de forma imediata independente das distâncias físicas entre pessoas e organizações. A grande importância desses serviços deve-se ao impacto que eles exercem na sociedade permitindo o desenvolvimento econômico, o acesso rápido à informação, à cultura e ainda para o entretenimento e lazer.

Nas últimas duas décadas no Brasil ocorreram mudanças significativas na organização econômica e na adoção de novas tecnologias no setor de telecomunicações, que promoveram um elevado crescimento, impondo às empresas desafios na gestão dos seus recursos, processos e serviços oferecidos. Segundo Neves (2004), o período mais relevante nas transformações sofridas pelo setor ocorreu entre 1997 a 2001, devido a mudanças estruturais (nas empresas e seu ordenamento jurídico), na dinâmica concorrencial, e nas alterações da cadeia produtiva.

Com o surgimento de novas empresas buscando espaço neste mercado, aliado às inovações tecnológicas, os clientes passaram a ter maior poder de escolha e a exigir mais qualidade dos serviços prestados. Assim, é necessário que haja uma mobilização cada vez maior das organizações para satisfazer o cliente, já que estes medem a qualidade dos serviços comparando suas expectativas com o serviço percebido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Para garantir um padrão mínimo do nível de serviço, foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) de 1997 a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que é a agência responsável por regular o setor. A ANATEL estabelece indicadores com metas a serem atingidas, no entanto, percebe-se que as empresas deste setor estão entre as líderes de reclamações no PROCON, o que denota que ainda não atendem aos indicadores de qualidade estabelecidos pela ANATEL ou estes indicadores tem patamares insatisfatórios à percepção do cliente.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2014), um indicador de desempenho “é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo” e que também “permite acompanhar a evolução do processo ao longo

do tempo e compará-lo com outras organizações”. Vê-se, portanto, que as empresas devem conhecer e analisar os indicadores de qualidade estabelecidos pela ANATEL para entender que ações causam impactos significativos nos seus valores. Esta análise irá auxiliar na tomada de decisão da empresa sobre quais ações devem ser tomadas na sua atividade de prestação de serviço que impactará diretamente os indicadores.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar os indicadores de qualidade de uma empresa de telefonia fixa, identificando os fatores de serviço que afetam os resultados destes indicadores, sugerindo ações de melhoria visando promover a melhoria no desempenho dos serviços oferecidos pela empresa.

## 2. Revisão da Literatura

Esta seção apresenta uma breve revisão da literatura acerca dos principais temas relacionados a esta pesquisa, tais como: qualidade em serviços e serviços de telefonia fixa.

### 2.1 Qualidade em Serviços

Montgomery (2013) explica que a qualidade se tornou um dos mais importantes fatores de decisão dos consumidores na seleção de produtos e serviços que competem entre si. Corroborando com essa visão, Roslan, Wahab e Abdullah (2015) argumentam que um serviço de qualidade pode determinar a fidelidade dos clientes e elevar os lucros de uma organização.

Slack *et al.* (1997, p. 552) definem qualidade como “A consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. De acordo com Hudson, Hudson e Miller (2004), o cliente mensura a qualidade dos serviços através da comparação dos resultados da sua percepção e das suas expectativas.

As organizações buscam oferecer um serviço de qualidade para atrair e manter seus clientes. Para mantê-los, é necessário que o cliente se sinta satisfeito com o serviço consumido. A prestação de serviços apresenta características que a diferencia da produção de bens, tais como, a intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade, conforme

consenso de autores da área. Estas características podem gerar para cada consumidor percepções diferentes do padrão de qualidade.

No caso em estudo, a qualidade do serviço de telecomunicações estará diretamente ligada à capacidade da empresa em atingir os valores estabelecidos para os indicadores de qualidade pela ANATEL.

## 2.2. Serviços de Telefonia Fixa

O crescimento do setor de telecomunicações é resultado da sua atual utilidade para empresas e pessoas físicas. Além disso, faz parte do direito das pessoas poderem se

comunicar e ter acesso a qualquer tipo de informação sem restrições.

Horwitz (1989, p.12) confirma essa importância afirmando que “o serviço universal de Telecomunicações constitui um dos quatro canais que efetua as relações sociais e econômicas entre os membros de uma sociedade, os demais são o transporte, a energia e a moeda”.

Dessa forma, o quadro 1 abaixo mostra os cinco países com maiores quantidades de telefones fixos instalados e entre eles está o Brasil com mais de 44 milhões de telefones fixos instalados em 2014. Nota-se assim, a importância do serviço de telefonia fixa no mundo e a evolução dos números de 2009 a 2014.

Quadro 1: Quantidade de Telefones Fixos

Milhões	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	313680	294383	285859	278859	266985	249430
Estados Unidos	192676	174372	15000	139000	135000	129418
Japão	44364	40419	64585	64273	64062	63610
Alemanha	48700	45600	51800	50700	48700	47021
Brasil	47497	42141	43026	44305	44631	44128

Fonte: UIT e Órgãos Reguladores (2016)

## 2.3 Indicadores de qualidade

Atualmente o conceito de qualidade está muito relacionado ao atendimento das necessidades e exigências dos clientes, independente do ramo e do porte da empresa. Assim, conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações assume um papel fundamental como resposta à necessidade de relacionar custos/benefícios e aferir o grau de satisfação dos seus clientes (PAIXÃO *et al.*, 2005).

Mitchell (1996) explica que um indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados.

Assim, os indicadores de qualidade podem definir quão longe os processos estão distantes da meta, possibilitando a prospecção de melhorias associadas ao processo que controlam (LOVE; IRANI, 2003).

As organizações passaram a buscar medir o desempenho de seus processos e, a partir dessa medição correta, buscar formas de melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, obter maior qualidade dos seus serviços/produtos oferecidos.

Hronec (1994) afirma que existem cinco benefícios associados às medidas de desempenho, são eles: satisfação dos clientes, monitoramento do processo, benchmarking de processos, benchmarking de atividades e a geração de mudanças. Entretanto, os indicadores de qualidade devem ser bem definidos e medidos corretamente para auxiliar na tomada de decisão e na resolução dos problemas enfrentados pela organização. Ainda neste aspecto Bandeira (1997, p. 111) constata que “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo”.

Para as empresas de telecomunicações, medir o desempenho de seus serviços é fundamental, visto que seus indicadores

devem estar de acordo com as exigências da ANATEL evitando a aplicação de multas.

### 3. Metodologia

O procedimento metodológico adotado neste trabalho foi o estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizou-se as técnicas de observação e análise de registros, baseado na documentação direta e indireta.

O estudo de caso foi selecionado, uma vez que se deseja analisar em profundidade um

determinado fenômeno dentro do contexto da vida real (YIN, 2014).

A empresa selecionada para esta pesquisa oferece o serviço de telefonia fixa, que compreende todas as etapas necessárias para que a linha fixa do cliente tenha funcionamento pleno. Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, tornou-se necessário realizar as etapas ilustradas na figura 1.



Figura 1: Etapas da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa consistiu da realização da revisão da literatura sobre o tema. A segunda etapa refere-se à observação direta intensiva, na qual foram obtidas informações sobre os desvios na execução da tarefa através da análise de documentos da empresa.

Em seguida, promoveu-se a etapa de coleta de dados através da consulta de arquivos no banco de dados da empresa, além da realização de reuniões com as equipes de trabalho de campo visando discutir sobre quais fatores são responsáveis pelos desvios na execução das tarefas. Os dados foram coletados no mês de fevereiro e de março de 2014.

Por último, tornou-se possível extrair informações e executar algumas análises conforme os dados coletados, utilizando-se ferramentas como o fluxograma e softwares como o Excel.

### 4. Caracterização da Empresa

A empresa estudada encontra-se no Estado da Paraíba na Região I, segundo a divisão de regiões de telefonia fixa estabelecida pela ANATEL, conforme figura 2.



Figura 2: Divisão das regiões do Brasil de telefonia fixa  
Fonte: ANATEL (2016)

A empresa analisada conta com aproximadamente 92 colaboradores divididos

em três prédios, localizados em diferentes cidades do estado, conforme quadro 2.

Quadro 2: Quantidade de funcionários em cada cidade

Cidade	Quantidade de funcionários
Cidade 1	80
Cidade 2	9
Cidade 3	3

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1 Descrição dos indicadores

Os indicadores utilizados pela organização e as respectivas estruturas de cálculo estão detalhados a seguir. Salienta-se que esses indicadores e seus valores base são utilizados pela ANATEL para fiscalização da qualidade do serviço oferecido pela empresa.

##### 4.1.1 Reparo no prazo (RP)

Todo defeito que o cliente detectar no funcionamento do seu telefone fixo deverá ser informado à operadora, que faz a abertura do reparo, cujo processo é apresentado na figura 3.

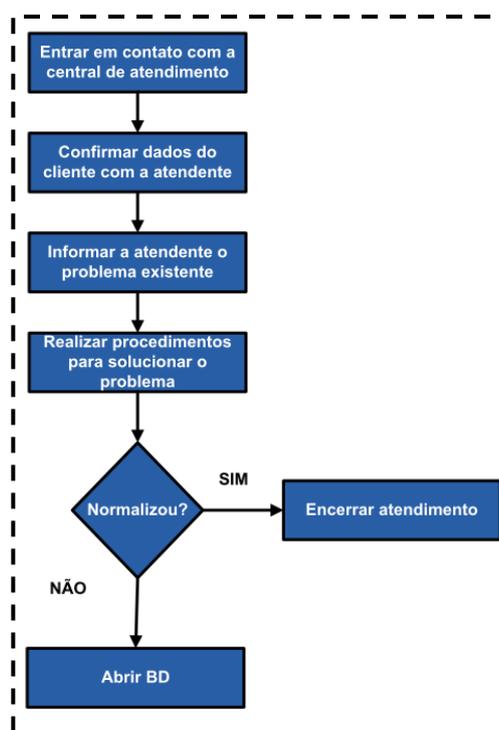


Figura 3: Processo para abertura de reparo

Fonte: Elaboração própria

Após realizada a abertura do reparo, a operadora possui o prazo de 24 horas para clientes residenciais (RES) e de 8 horas para clientes não residenciais (NRES). Entretanto, para os usuários que prestam serviços de utilidade pública, como Bombeiros, Polícia e outros, o atendimento deve ocorrer em no máximo 2 horas, a partir do momento da solicitação.

Esse prazo deve ser cumprido em 98% das solicitações de reparo.

Para o cálculo deste indicador, utiliza-se a equação 1 a seguir.

$$\text{Reparo no prazo} = \frac{\text{Reparos executados no prazo}}{\text{Total de Reparos do mês}} \times 100 \quad (1)$$

Onde:

- Reparos executados no prazo = número de reparos atendidos dentro dos prazos estabelecidos pela ANATEL.
- Total de reparos no mês = número de reparos abertos pelos clientes durante um determinado mês.

#### 4.1.2 Instalação no prazo (IP)

A instalação de uma linha de telefone fixo ocorre a partir da solicitação do cliente através do atendimento no *call center* ou pelos vendedores.

Após a solicitação, as operadoras de telefonia têm o prazo de 7 dias úteis para atender a

uma solicitação de instalação de linha seja ela residencial, não residencial e tronco. O prazo é considerado a partir do momento da requisição do cliente.

O cálculo deste indicador é efetuado de acordo com a equação 2.

$$\text{Instalação no prazo} = \frac{\text{Total de OSs de instalação encerradas no prazo}}{\text{Total de OSs de instalação encerradas no mês}} \times 100 \quad (2)$$

Onde:

- Total de OS's de instalação encerradas no prazo = ordens executadas dentro do prazo estabelecido.
- Total de OS's de instalação encerradas no mês = ordens solicitadas durante um determinado mês.

#### 4.1.3 Mudança de endereço (MUDEND)

O atendimento para este tipo de solicitação para os clientes RES deve ocorrer em até 3 dias. Já para os clientes NRES, este prazo é de 24 horas. E ainda para os clientes que prestam serviços de utilidade pública, o

atendimento deverá ocorrer em no máximo 6 horas a partir do momento da reclamação. Todos os prazos citados devem ser obedecidos em 98% dos casos.

Para o cálculo do indicador utiliza-se:

$$\text{MUDEND} = \frac{\text{Total de OSs de MUDEND encerradas no mês dentro do prazo}}{\text{Total de OSs de MUDEND encerradas no mês}} \times 100 \quad (3)$$

Onde:

- Total de OS's de MEDEND encerradas no mês dentro do prazo = Quantidade de mudanças de endereço executadas dentro do prazo.
- Total de OS's de MEDEND encerradas no mês = Quantidade de mudanças de endereço abertas no mês.

#### 4.1.4 Reparos repetidos (REP)

A ANATEL define reclamação repetida de defeito como aquela feita pelo usuário em tempo menor ou igual a 30 dias com relação à

última reclamação em que houve ou não remoção do defeito.

$$\text{Repetida} = \frac{\text{Total de solicitações no mês atual de BDS repetidos}}{\text{Total de Reparos do mês}} \times 100 \quad (4)$$

Onde:

- Total de solicitações no mês atual de BDS repetidos = reparos abertos em um intervalo de menos de trinta dias de um reparo anterior do mesmo cliente.
- Total de Reparos do mês = reparos abertos em um mês.

#### 4.1.5 Reparos em garantia (RG)

A partir do momento da instalação de uma linha fixa, o cliente tem uma garantia de 30 dias, entretanto, aqueles que acontecem

dentro de 30 dias após a instalação são os reparos em garantia.

$$\text{Reparo em Garantia} = \frac{\text{Total de BDs encerrados no mês atual em garantia}}{\text{Total de instalações encerradas no mês}} \times 100 \quad (5)$$

Onde:

- Total de BDs encerrados no mês atual em garantia = reparos abertos com menos de trinta dias após a instalação inicial da linha fixa.
- Total de instalações encerradas no mês = instalações feitas durante o mês.

De posse da descrição do serviço oferecido pela empresa, da estrutura dos indicadores de qualidade utilizados, juntamente com os dados levantados pela pesquisa e entrevistas realizadas, apresentam-se a seguir os resultados do trabalho e análises obtidas.

## 5. Resultados

Como o padrão de qualidade do serviço está diretamente relacionado com o atendimento aos indicadores de qualidade, então é importante saber qual o objetivo a alcançar para estes indicadores.

### 5.1 Resultados desejados para os indicadores

Os indicadores apresentados possuem metas estabelecidas pela ANATEL e as organizações devem cumprir os prazos prometidos aos clientes.

Os indicadores que envolvem cumprimentos de prazos devem alcançar um resultado alto para garantir o cumprimento das metas. Enquanto que os indicadores relacionados à execução do serviço (reparo repetido e reparo em garantia) devem possuir o menor valor possível. O quadro 3 apresenta uma análise feita por indicador e o objetivo a ser traçado pela empresa para melhoria do serviço.

Quadro 3: Resultados desejáveis dos indicadores

Indicador	Resultado Desejado
RP	Quanto maior, melhor
IP	Quanto maior, melhor
MUDEND	Quanto maior, melhor
REP	Quanto menor, melhor
RG	Quanto menor, melhor

Fonte: Elaboração própria

A figura 4 apresenta a evolução do indicador de reparo no prazo (RP) nos anos de 2012 e 2013. Observa-se que existe grande variação nos resultados obtidos, principalmente no

período de chuvas no Estado da Paraíba, que corresponde aos meses de maio, junho, julho e agosto principalmente.

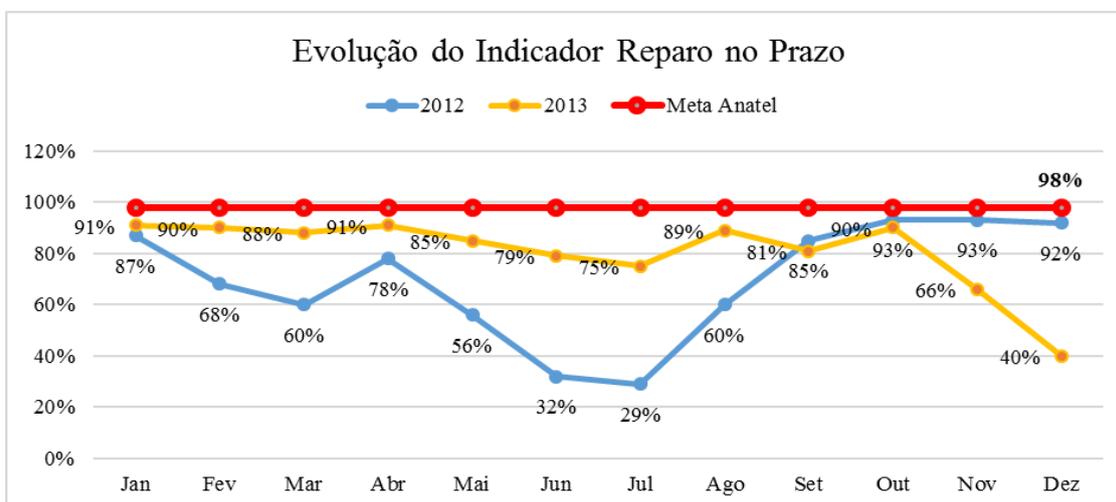


Figura 4: Evolução do indicador Reparo no Prazo  
Fonte: Dados fornecidos pela empresa estudada

Além da grande variabilidade, fica evidente que a meta estabelecida pela ANATEL não é atingida. Para tanto, parte-se agora para entender o que deve nortear as ações que devem ser realizadas pela empresa para melhoria dos valores dos indicadores.

## 5.2 Análise dos fatores que interferem nos indicadores

É importante identificar os problemas que interferem nos indicadores, sendo necessário entender de qual forma eles impactam nas variáveis do cálculo de cada indicador, e a partir disso, buscar soluções de melhoria

para se alcançar as metas estabelecidas pela ANATEL.

Os principais fatores identificados a partir de entrevistas e da observação, que impactam o serviço, foram: quantidade de técnicos, qualificação dos técnicos, distâncias percorridas, materiais utilizados, estado da rede externa e sistema utilizado na gestão de produtividade dos técnicos.

Analisou-se, portanto, o impacto destes fatores levantados nos indicadores separados para o estudo. O quadro 4 sintetiza os fatores levantados e sua respectiva influência sobre os indicadores.

Quadro 4: Fatores que influenciam nos indicadores

Indicador	RP	REP	RG	IP	MUDEND
Quantidade de Técnicos	X				X
Qualificação dos Técnicos	X	X	X	X	X
Distâncias Percorridas	X			X	X
Materiais Utilizados	X	X	X	X	X
Estado da Rede Externa	X	X	X		
Sistema Utilizado na Gestão da Produtividade	X			X	X

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que há fatores que influenciam diretamente todos os indicadores, como é o caso dos “materiais utilizados” e a “qualificação dos técnicos”, enquanto alguns fatores influenciam apenas uma parte dos indicadores, tais como, o sistema utilizado na gestão da produtividade. É notório que a

empresa deverá dar mais atenção aos fatores que influenciam mais indicadores.

Posteriormente partiu-se para a análise da relação matemática para estabelecer como estes fatores impactam os indicadores estudados, se positiva ou negativamente.

Quadro 5: Relação matemática entre os fatores e indicadores

Fatores	Variação	RP	REP	RG	IP	MUDEND
Quantidade de Técnicos	+	+			+	+
Qualificação dos técnicos	+	+	-	-	+	+
Distâncias Percorridas	+	-			-	-
Materiais Utilizados	+	+	-	-	+	+
Estado da Rede Externa	+	+	-	-		
Sistema Utilizado na Gestão da Produtividade	+	+			+	+

Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro 5 acima é o resultado da análise realizada e demonstra que uma variação positiva em um determinado fator pode gerar variações positivas ou negativas nos indicadores.

Observando o fator “aumento na quantidade de técnicos em serviço”, pode-se verificar que uma variação positiva neste fator, como aumentar a quantidade de técnicos, irá influenciar positivamente nos indicadores RP, IP e MUDEND. Além disso, esse aumento também vai influenciar em outro fator estudado que são as distâncias percorridas pelos técnicos. Quanto mais técnicos, menor será a distância percorrida, pois quando se aumenta o quantitativo de funcionários, será necessário dividi-los melhor em uma

determinada área de trabalho. Então, percebe-se que há relação de variação entre fatores, mas este ponto não foi fruto de análise deste trabalho.

A Qualificação dos técnicos de campo é um fator extremamente importante, visto que ele interfere em todos os indicadores em estudo. Sua importância está relacionada ao fato de que executar uma atividade da maneira correta e com os materiais adequados gera uma percepção de qualidade bastante favorável à organização prestadora do serviço garantindo a satisfação do cliente. Pelo quadro 5 acima, um aumento da qualificação dos técnicos irá influenciar positivamente os indicadores RP, IP e MUDEND e negativamente os indicadores REP e RG.

Conforme o quadro 3 os indicadores RP, IP e MUDEND quanto maior melhor e os indicadores REP e RG quanto menor o valor, melhor.

Deduz-se desta análise, que é necessário melhorar a qualificação dos técnicos, pois os impactos nos indicadores terão resultados positivos. O quadro 5 traz um resumo da análise das variações nos fatores e seus respectivos impactos nos indicadores estudados. Esta análise é fundamental para direcionar a empresa em ações sobre os fatores que geram impactos mais positivos.

O segundo fator mais relevante a ser estudado é “materiais utilizados” pelos técnicos. A empresa possui um fornecedor de equipamentos que é líder em soluções de conectividade no mercado de telecomunicações brasileiro. O problema identificado na utilização de materiais é quanto ao seu uso e conservação, pois os técnicos recebem materiais de qualidade, no entanto, em muitos casos, por falta de conhecimento ou de comprometimento, procuram uma forma de “improvisar” outro material que possa obter o resultado final similar.

Entretanto, o uso de equipamentos fora dos padrões pode causar danos e,

consequentemente, originar novos defeitos para o cliente. Um hábito muito comum das equipes de campo é de não utilizar todos os equipamentos necessários para garantir o correto funcionamento das linhas.

Observa-se que o fator “estado da rede externa” influencia quatro indicadores, e principalmente, nos indicadores referentes a reparos. Porque a falta de manutenção preventiva faz com que os defeitos de rede existentes não sejam reparados rapidamente, mas somente no momento em que o cliente reclamar do serviço. Vários podem ser os problemas encontrados na rede externa da empresa em questão.

Vale ressaltar que esse fato também está relacionado à quantidade de técnicos disponíveis da empresa terceirizada que presta os serviços de manutenção, pois a proporção da rede atualmente não é compatível com a quantidade de pessoal existente para realizar estes serviços. Entre os problemas encontrados na rede, pode-se destacar a falta de cumprimento dos padrões estabelecidos para os armários em que os fios de conexão são encontrados soltos, gerando assim defeitos, conforme figura 5.



Figura 5: Antes e depois da padronização do armário  
Fonte: Fornecido pela empresa estudada

## 5.1 Sugestão de ações para melhorias

A partir da análise feita a respeito dos principais fatores que impactam os indicadores, foi possível entender que a Qualificação dos técnicos é um fator crítico, pois tem influência sobre todos os indicadores de qualidade estudados.

Atualmente os técnicos da empresa não passam por um treinamento formal no momento da admissão e, como consequência, desconhecem os padrões adotados. O procedimento adotado é que após a admissão, ele passa a adquirir experiência com os outros técnicos mais antigos e, após alguns dias, os técnicos são considerados aptos para desempenhar as atividades de campo.

Além disso, não existe a exigência formal de um curso ou qualquer outro tipo de treinamento na área técnica e, dessa forma, o funcionário não possui o conhecimento suficiente para enfrentar todas as situações que podem surgir no dia-a-dia e, como resultado, essa falta de qualificação quando percebida pelo cliente, pode resultar em falta de confiança nos serviços prestados pela operadora.

A falta de qualificação ocasiona problemas como repetidas aberturas de reparo devido à falta de conhecimento do técnico para identificar e solucionar o problema da primeira vez, o manuseio errado dos equipamentos devido à falta de entendimento a respeito de seu funcionamento e a insatisfação do cliente gerada pela falta de confiança no serviço adquirido.

Assim, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização, sugere-se que a organização realize um treinamento com todos os técnicos de telefonia fixa a respeito dos padrões utilizados. Uma melhoria neste aspecto pode gerar um progresso significativo em todos os indicadores estudados. Posteriormente deve-se atacar os demais fatores na sequência apresentada no quadro 5, pois assim maximizam-se os resultados obtidos.

## 6. Conclusões

Oteve-se com este trabalho uma análise dos indicadores de qualidade de uma empresa de telefonia fixa com o objetivo de entender os fatores que contribuem para obter uma melhoria no desempenho operacional.

A análise realizada nos apresentou claramente o princípio de Pareto, em que alguns poucos fatores são responsáveis por interferir em muitos indicadores. Portanto, buscar soluções para os problemas encontrados nestes fatores promovem melhorias mais abrangentes para a empresa.

O estudo permitiu avaliar que o principal fator a ser estudado é a qualificação dos técnicos de campo porque tem influência sobre o resultado de todos os indicadores analisados, como o atendimento dos prazos, que está diretamente ligado à percepção de qualidade dos clientes.

Ao se analisar o fator qualificação separadamente, identificou-se que os principais problemas eram a falta de conhecimento da área técnica e também dos padrões utilizados pela empresa para realizar as atividades necessárias. Portanto, possuir técnicos bem qualificados é um dos fatores essenciais para melhorar os resultados dos indicadores.

Outro resultado obtido foi o de identificar que, caso a empresa não atinja o valor estipulado para um determinado indicador, ela deve se concentrar no estudo dos fatores específicos que afetam diretamente este indicador. Ao se separar este fator parte-se para a análise do impacto que ele provoca nos indicadores, se positivo ou negativo.

Fica como sugestão para trabalhos futuros, o estabelecimento de planos de ação para agir sobre os demais fatores que interferem nos indicadores, o estudo do impacto entre fatores, assim como também, aumentar a abrangência ampliando a quantidade dos fatores estudados que afetam os indicadores.

## Referências

- [1] BANDEIRA, A.A. Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidrelétrica. São Paulo, Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.
- [2] FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, Sistema de Indicadores, 2014.
- [3] HORWITZ, R. B. The irony of regulatory reform: the deregulation of American telecommunications, New York; Oxford University, 1989.
- [4] HRONEC, S. M. Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [5] HUDSON, S; HUDSON, P; MILLER, G. A. The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. *Journal of Travel Research*, v. 42, n. 3, p. 305-312, 2004.
- [6] LOVE, P. E. D.; IRANI, Z. A project management quality cost information system for the construction industry. *Information & Management*, n.40, p.649-661, ago. 2003.
- [7] MITCHELL, G. Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators. *Sustainable Development*, v. 4, n. 1, p. 1-11, 1996.
- [8] MONTGOMERY, D. C. Introdução ao controle estatístico da qualidade. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- [9] NEVES, M. S. O setor de telecomunicações. Elizabeth Maria de São Paulo; Jorge Kalache Filho. (Org.). BNDES, v. 50, p. 297-319, 2002.
- [10] PAIXÃO, J. C. & CARDOSO, C. & LOURENÇO, M. A. Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo. *Revista do Tribunal de Contas*, nº 44 Agosto, 2005, pp 631- 707.
- [11] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Peceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- ROSLAN, N.; WAHAB, E.; ABDULLAH, N. Service Quality: A Case Study of Logistics Sector in Iskandar Malaysia Using SERVQUAL Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 172, p. 457-462, 2015.
- [12] SLACK, N. *et al.* Administração da Produção. Editora Atlas: São Paulo, 1997.
- [13] YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2014.

# CAPÍTULO 17

## *GESTÃO DA QUALIDADE: PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE UMA EMPRESA*

*Thiago Francisco Malagutti*

*Diego Fernandes Silva*

*Elvisney Aparecido Alves*

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta, baseada na literatura, para a identificação do nível de maturidade na gestão da qualidade total de uma empresa fabricante de equipamentos odontológicos através de um instrumento para identificação do nível de maturidade. O presente artigo faz uma adaptação do instrumento para a realidade da empresa. Sua utilização é baseado na observação individual do pesquisador e seu resultado gerará um conjunto de melhorias a ser realizado para desenvolver a maturidade da empresa em questão.

**Palavras Chave:** Qualidade Total; Níveis de maturidade; Melhorias

## 1. Introdução

O presente artigo apresenta uma pesquisa que tem por objetivo, a partir de um levantamento bibliográfico, apresentar um instrumento para avaliação do nível de maturidade direcionado para gestão da qualidade total de uma empresa. Tal instrumento engloba estágios e categorias direcionados ao que precisa ser melhorado na empresa em vários aspectos. A finalidade deste instrumento se expressa, portanto, levar ao conhecimento da empresa qual o nível de desenvolvimento da sua maturidade.

Para se chegar ao estudo de caso, fez-se necessário a abordagem do tema qualidade total e a visão de alguns especialistas da qualidade, para a partir das abordagens apontadas por eles, captar a mensagem de quão importante é a identificação de um nível de maturidade. A partir deste preceito, foi identificado o instrumento a ser utilizado, denominado "Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade". O presente instrumento foi adaptado á realidade da empresa.

Sua aplicação evidenciou quais pontos da empresa precisam ser melhorados e a partir disto algumas idéias foram propostas.

No presente artigo também se apresenta o procedimento de pesquisa que foi utilizado para a elaboração do estudo de caso.

## 2. Qualidade Total

"A busca incessante pela qualidade fez com que o homem, ora por tentativa e erro, ora pela adoção de modelos científicos, aprimorasse produtos e serviços numa velocidade muito acentuada nos últimos 50 anos. Tal situação propiciou um elevado grau de desempenho as empresas que optaram pelo caminho da qualidade" (OLIVEIRA, 2004).

A palavra qualidade total pode ter um significado diferente para cada tipo de empresa. O termo qualidade total foi definido neste artigo tendo-se como base as definições de alguns especialistas da qualidade, que foram os principais disseminadores da qualidade ao redor do mundo.

A noção de administração da qualidade total foi introduzida por Feigenbaum em 1957 (Slack, 2008). Mas recentemente foi desenvolvida por esses "gurus" conforme tabela 01. Nesta tabela temos o nome do "guru" da qualidade e a definição sobre o que vem a ser qualidade total no seu ponto de vista.

Na tabela 02 temos um breve resumo onde cada especialista destacou um grupo diferente de temas que surgiram da abordagem da qualidade total (SLACK, 2008).

Tabela 1 - Definição de qualidade total por alguns especialistas

Especialista da qualidade	Definição de qualidade total
Deming	Satisfação do cliente e melhoria continua.
Juran	Nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuario, durante o seu uso, chamado de adequação ao uso.
Crosby	Conformidade com os requisitos.

Fonte: Adaptado de Prazeres (1996) apud Oliveira (2004).

Tabela 2 - Forças e Fraquezas das abordagens de especialistas da qualidade

Especialista da Qualidade	Forças da abordagem	Fraquezas da abordagem
Deming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade.</li> <li>• Enfatiza que a administração antecede a tecnologia.</li> <li>• Liderança e motivação são reconhecidas como importantes.</li> <li>• Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano metodológico e os princípios de ação são, às vezes, vagos.</li> <li>• A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática.</li> <li>• Não trata situações políticas ou coercitivas.</li> </ul>
Juran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade.</li> <li>• Destaca o papel do consumidor externo e do consumidor interno.</li> <li>• Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se relaciona a outros trabalhadores sobre liderança e motivação</li> <li>• Para alguns, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas</li> <li>• Visto como mais forte em sistemas de controle que nas dimensões humanas das empresas</li> </ul>
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece métodos claros e fáceis de seguir.</li> <li>• A participação do trabalhador é reconhecida como importante.</li> <li>• Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visto por alguns como culpando os trabalhadores pelos problemas de qualidade.</li> <li>• Visto como alguns enfatizando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas.</li> <li>• programa defeito zero é visto, às vezes, como lago que evita o risco</li> <li>• Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Slack (2008).

Após esta revisão bibliográfica sobre qualidade total, vale enfatizar uma força de abordagem citada por Crosby (1979) "Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade". Baseando-se nesta concepção, colocar diante da empresa como sua qualidade está desenvolvida se torna importante, pois, a partir deste preceito, sugestões de melhoria ficam claras e evidentes.

### 3. Níveis de Maturidade

O conceito de níveis de maturidade foi primeiramente proposto por Crosby (1979) no chamado "Aferidor de Maturidade da

Gerência de Qualidade", (Tabela 3) que estabelece cinco estágios com base nas práticas adotadas (Quintella e Rocha, 2007). Estes cinco estágios são: a Incerteza; o Despertar; o Esclarecimento; a Sabedoria e a Certeza (Scroferneker, 2002) e cinco categorias gerenciais que são: Compreensão e atitude da gerência; Status de qualidade da empresa; Sistemática para a resolução de problemas; Medidas da melhoria da qualidade e Sumário de possibilidades da companhia no setor da qualidade (adaptado de Vale, 2006).

Tabela 3 – Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade de Crosby

Escala de Pontuação	Categorias de Medida				
	Incerteza	Despertar	Esclarecimento	Sabedoria	Certeza
	20%	40%	60%	80%	100%
Compreensão e atitude da gerência	Nenhuma compreensão da qualidade como instrumento de gerência. Tendência a culpar o departamento de qualidade pelos "problemas de qualidade.	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempos necessários a realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência da qualidade. Reconheça seu papel na continuação da ênfase	Considere a gerência da qualidade parte essencial da companhia.
Status de qualidade da empresa	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém a ênfase continua em avaliação de movimento do produto. Continua no setor de produção ou outro qualquer.	O departamento de qualidade presta contas à alta gerência, toda avaliação é incorporada e o gerente tem um papel na administração da companhia.	O gerente de qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	Gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é ideia prioritária.
Resolução de Problema	Problemas não combatidos a medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de Comunicação de equipes para solucionar principais problemas. Soluções a longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro	Problemas identificados em estágio precoce de desenvolvimento. Todas as funções abertas e sugestões de melhoria	Problemas evitados, exceto nos casos mais extraordinários
Medidas de melhoria da qualidade	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades	Tentativas óbvias de "motivação" a curto prazo	Implementação do programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa	Continuação do programa de 14 etapas e início do Certifique-se	A melhoria da qualidade é uma atividade normal e contínua
Sumário das possibilidades da companhia no setor de qualidade	"Não sei por que temos problemas de qualidade"	Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade	Através do compromisso da gerência e da melhoria da qualidade e estamos identificando e resolvendo os nossos problemas	A prevenção de defeitos é parte rotineira da nossa operação	Sabemos por que não temos problemas de qualidade

Fonte: Adaptado de Crosby (1979) apud Silveira (2007).

De acordo com Crosby (1979), o "Aferidor" descrito na (tabela 3) acima, deve ser utilizado quando houver necessidade de projetar uma visão da companhia, de fácil compreensão por todos os interessados, sendo especialmente útil na comparação do status de diferentes companhias ou divisões, funcionando, também, como fonte contínua na orientação quanto ao que precisa ser feito em seguida (VALE, 2006).

#### 4. Metodologia de Pesquisa

"A metodologia lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou a experimentação de novos métodos, que remetem aos modos eficazes de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticos da investigação. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia

também é considerada como modo de conduzir a pesquisa” (GERA, 2006).

Segundo Silva e Menezes (2000) apud Gera (2006), pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar e solucionar problemas, que tem como base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando há um problema e não se têm meios para solucioná-los. Todo o planejamento de uma pesquisa envolve também a tarefa de coleta de dados que ocorre após a escolha e delimitação do assunto em questão segundo Cervo e Bervian (2002) apud GERA (2006).

Há diversas formas de coletas de dados, porém as mais utilizadas são: Entrevistas, questionários, formulários e observação. Para este artigo usou-se a observação.

Para Silva e Menezes (2000) apud Gera (2006) observação é quando se utiliza os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade. A observação pode ser dividida em:

- Observação assistemática: não tem planejamento e controle previamente elaborados;
- Observação sistemática: tem planejamento, realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos pre-estabelecidos;
- Observação não-participante: o pesquisador presencia o fato, mas não participa;
- Observação individual: realizada por um pesquisador;
- Observação em equipe: feita por um grupo de pessoas;
- Observação na vida real: registro de dados à medida que ocorrem;
- Observação em laboratório: onde tudo é controlado;

Para a elaboração deste artigo se utilizou a observação individual.

## 5. Estudo de Caso

O presente estudo de caso ocorreu em uma empresa fabricante de equipamentos odontológicos, que possui por volta de 400 funcionários diretos e indiretos. É a maior empresa da América Latina, e a quarta maior do mundo em ambas as situações na ordem de faturamento. Possui diversos selos e certificações de qualidade, como por exemplo o certificado ISO 9001:2000 (Regulamentação do sistema de gestão da qualidade); ISO 13485 (Regulamentações do sistema de qualidade ISO, especificamente na área de saúde).

A empresa possui um departamento denominado “garantia da qualidade” que cuida da manutenção dos sistemas acima citados e padrões para se garantir a qualidade tanto nos seus produtos como em seus processos. Dentro deste departamento possui um coordenador que tem contato diretamente com a alta gerência da empresa.

Apesar da empresa estar em conformidade com as normas acima citadas e ter um representante perante à direção, nunca foi identificado seu nível de maturidade como fonte contínua na orientação quanto ao que precisa ser feito para melhorias em seu sistema de gerência da qualidade.

Adaptando o Aferidor de Maturidade proposto por Crosby (1979) na tabela 3, foi possível identificar a porcentagem de maturidade que a empresa possui junto à gerência da qualidade.

Foi acrescida à tabela 3 uma linha “escala de pontuação” que se iniciou em 20% pois a empresa já possui um sistema de qualidade como mencionado acima. Uma coluna com a pontuação da empresa obtendo-se o resultado conforme a metodologia utilizada pelo pesquisador e um campo intitulado “Total do Nível de Maturidade”, que é a soma da pontuação da empresa nas categorias de medida e a divisão deste resultado pela quantidade de categorias de medida.

Podemos observar tudo isto na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade de Crosby

Fonte: Adaptado de Crosby (1979) apud Silveira (2007).

Categorias de Medida Escala de Pontuação	Incerteza 20%	Despertar 40%	Esclarecimento 60%	Sabedoria 80%	Certeza 100%	Pontuação da Empresa
Compreensão e atitude da gerência	Nenhuma compreensão da qualidade como instrumento de gerência. Tendência a culpar o departamento de qualidade pelos "problemas de qualidade.	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempos necessários a realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência da qualidade. Reconheça seu papel na continuação da ênfase	Considere a gerência da qualidade parte essencial da companhia.	40%
Status de qualidade da empresa	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém a ênfase continua em avaliação de movimento do produto. Continua no setor de produção ou outro qualquer.	O departamento de qualidade presta contas à alta gerência, toda avaliação é incorporada e o gerente tem um papel na administração da companhia.	O gerente de qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	Gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é ideia prioritária.	60%
Resolução de Problema	Problemas não combatidos a medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de Comunicação de equipes para solucionar principais problemas. Soluções a longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro	Problemas identificados em estágio precoce de desenvolvimento. Todas as funções abertas e sugestões de melhoria	Problemas evitados, exceto nos casos mais extraordinários	40%
Medidas de melhoria da qualidade	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades	Tentativas óbvias de "motivação" a curto prazo	Implementação do programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa	Continuação do programa de 14 etapas e início do Certifique-se	A melhoria da qualidade é uma atividade normal e contínua	40%
Sumário das possibilidades da companhia no setor de qualidade	"Não sei por que temos problemas de qualidade"	Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade	Através do compromisso da gerência e da melhoria da qualidade e estamos identificando e resolvendo os nossos problemas	A prevenção de defeitos é parte rotineira da nossa operação	Sabemos por que não temos problemas de qualidade	60%
<b>Total do Nível de Maturidade</b>						<b>48%</b>

Analisando o resultado obtido observa-se que a empresa possui alguns pontos que precisam ser revistos para apontamentos de

propostas de melhorias, conforme será apresentado no próximo item.

## 6. Melhorias Propostas

Conforme identificado na tabela 4, a empresa precisa no mínimo amadurecer na pontuação em que se obteve 40% para se igualar naqueles em que ela atingiu 60% e ter sua maturidade nivelada. Fica evidente que ela deve sair da categoria de medida “despertar” e ir para a categoria “esclarecimento”.

Na tabela 5, houve a transferência parcial da tabela 4, somente nas partes em que se

obteve uma pontuação de 40%, se repetindo a categoria de medida em que a empresa se encontra no caso o “despertar” e a próxima categoria de medida que ela almeja alcançar, ou seja o “esclarecimento” e na frente as proposições de melhorias apresentadas para aumentar seu nível total de maturidade.

Tabela 5 - Proposição de melhorias baseadas nos resultados

Categorias de Medidas	(Estágio Atual)	(Estágio Almejado)	Melhorias Propostas
	Despertar	Esclarecimento	
Compreensão e atitude da gerência.	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempos necessários a realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade, dê apoio e seja útil.	Criação de um departamento de “Projetos de Melhorias”, onde esteja inserido programas que abrangem a qualidade total. O coordenador deste departamento se reporta diretamente a gerência da empresa e é responsável por treinamentos em todos os níveis da empresa.
Resolução de Problema.	Empresa de equipes para solucionar principais problemas. Soluções a longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro.	O departamento de garantia da qualidade já existente na empresa, vai ser responsável pela criação de uma planilha onde irá controlar as ações corretivas, estabelecendo os prazos, os responsáveis e a priorização dos problemas a serem resolvidos.
Medidas de Melhoria da qualidade.	Tentativas óbvias de “motivação” a curto prazo.	Implementação do programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa.	Implantar o programa de Crosby que oferece um programa de 14 pontos para o melhoramento da qualidade. O programa enfatiza: a prevenção em vez da detecção, e a mudança da cultura organizacional em vez de ferramentas estatísticas e analíticas. Caravantes (1997) apud Moreira (2000).

Fonte: Autores

## 7. Considerações finais

A pesquisa vem apresentar a adaptação de um instrumento utilizado para identificar o nível de maturidade perante a gestão da qualidade de uma empresa. O essencial para uma empresa é identificar onde se encontra e onde se quer chegar. Porém, desta forma não é suficiente somente identificar o seu estágio atual e sim o que precisa ser feito para caminhar ao próximo estágio.

A proposta do instrumento engloba medidas que envolvem principalmente a alta gerência da empresa. Através destas medidas é

possível identificar como a alta gerência está visualizando a gestão da qualidade na própria empresa.

Neste sentido, pode-se considerar este instrumento proposto por Crosby (1979) como um roteiro de identificação de qual estágio de maturidade em relação à gestão da qualidade a empresa se encontra, assim como de orientação para proposição de melhorias para se chegar ao novo estágio.

## Referências

- [1] CROSBY, P.B. Quality is free: the art of making quality certain. New York: New American Library, 1979.
- [2] GERA, J. A.. Proposta de Implementação de sistemas de Produção Enxuta em uma empresa do setor metalúrgico. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de Franca - UNIFRAN, Franca, 2006.
- [3] MOREIRA, K. C. da S. Implementação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos: Estudo de caso. 274 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000.
- [4] OLIVEIRA, H. J. DE. Análise da adoção dos princípios de gestão da qualidade nas empresas catarinenses certificadas na norma NBR/ISO 9001:2000. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicada, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2004.
- [5] QUINTELLA, H.; ROCHA, H. M. Avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de veículos automotivos. Revista Gestão & Produção. v17, v.1, p. 199-217, Jan./Abr. 2007.
- [6] SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação na perspectiva dos autores da qualidade total. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set. 2002.
- [7] SILVEIRA, V. N. S. Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: Uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM). 259 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2007.
- [8] SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] VALE. M. S. Diretrizes para racionalização e atualização das edificações: Segundo o conceito de qualidade e sobre a ótica do *retrofit*. 220 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

# CAPÍTULO 18

## USO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA PARA AVALIAR O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E ANÁLISE DAS DESPESAS COM A ALIMENTAÇÃO FORA DO DOMICÍLIO DOS CONSUMIDORES: ESTUDO DE CASO NO NATAL SHOPPING

*Adriana Cavalcante Marques*

*Alice de Castro Canela*

*Luciana Dantas Santos*

*Karla Dayane Bezerra*

*Mariana Medeiros de A. Nunes*

**Resumo:** Objetivou-se descrever e avaliar o motivo e as exigências requeridas pelos frequentadores da praça de alimentação de um Shopping Center de Natal, RN, quanto a alimentação fora do lar. Utilizaram-se dados coletados através da aplicação de um questionário online, para uma amostra de 244 pessoas, adotando um nível de significância de 6%, contendo dezessete questões, dentre elas abertas e fechadas, com o intuito de conhecer o perfil do frequentador, a renda média, motivo de escolha do local para alimentar-se, dentre outras exigências cabíveis para análise, relacionadas a satisfação do cliente. O fato do shopping também ter passado recentemente por melhorias em sua infraestrutura foi um fator relevante na análise. Como método de análise estatística, foi utilizada a regressão simples e múltipla, com o intuito de identificar se existe correlação entre a renda do entrevistado, sua idade e a presença de filhos, com o gasto despendido com alimentação fora do lar. Outra análise realizada, verificou a existência da relação entre o tipo de alimentação escolhida (fast food, à La Carte, prato feito ou self service) e o motivo da escolha (rapidez, variedade, qualidade ou preço). Como resultado obteve-se que quanto maior a renda e a idade do entrevistado, maior o gasto com a alimentação, e caso tenha filhos, o gasto ainda é superior ( $R^2 = 0,22$ ). Outra constatação foi que há uma correlação positiva entre o tipo de alimentação escolhida e o motivo pela sua escolha ( $R^2 = 0,17$ ).

**Palavras Chave:** Alimentação fora do lar. Satisfação. Estatística

## 1 Introdução

As transformações nos hábitos alimentares vêm ocorrendo ao longo da história. A alimentação, que antes era considerada apenas como fator de sobrevivência, é alvo de pesquisas que reconhecem sua importância como indicador social, cultural e ainda uma opção de lazer. Atualmente, há um aumento da variedade de alimentos, proporcionado pelas tecnologias de congelamento e preservação, além possibilidades de transporte rápido que permitem o consumo contínuo dos alimentos no mundo todo, promovendo uma globalização dos hábitos alimentares (HECK, 2004).

Essas mudanças vêm provocando um aumento da alimentação fora do lar, que segundo Collaço (2004) dá-se, em grande parte, devido ao ritmo de vida urbano. Essa é uma tendência mundial, com evidências em países diversos, como China (MA *et al.*, 2006), Inglaterra (WARDE, 2000), França, Holanda, EUA e Noruega (HOLM, 2001; WARDE *et al.*, 2007).

No Brasil esse ritmo ainda é menor que países como Estados Unidos e alguns países europeus, mas a tendência é aumentar, tudo isso depende da renda. O anuário brasileiro de alimentação fora do lar (2013) destacou que o aumento possível de 2014 seria 37% com despesas de alimentação, atualmente o almoço ainda é a refeição que mais ocorre, mas que pesquisas apontam para um acréscimo de duas refeições diárias fora do lar.

Frente a esse panorama, as pesquisas de mercado são práticas estratégicas para acompanhar a evolução desse hábito de consumo. A pesquisa de mercado permite testar novas hipóteses, conceitos ou produtos, é uma ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Ela auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados (IBOPE, 2007).

Em empresas, a pesquisa de mercado e opinião pública, e a estatística é de fundamental importância na realização de estudos científicos sobre comportamento e perfil dos consumidores de determinada região, segundo gênero, classe social ou idade, com o fim de identificar as necessidades e oportunidades de produtos e

serviços gerados para um determinado segmento da população (IGNÁCIO, 2010).

Observa-se que a cada dia as pessoas estão deixando de realizar as refeições em suas residências, recorrendo a outros recursos, como lanchonetes, shoppings e restaurantes, mesmo em capitais relativamente pequenas. Assim, surgiu a necessidade de se realizar uma pesquisa em um shopping em Natal/RN com o intuito de saber dos clientes o nível de satisfação com os serviços oferecidos no período de almoço, e o quanto esse público despende financeiramente com o hábito da alimentação fora de casa, objetivando assim o presente trabalho.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Satisfação do cliente

A satisfação surge após a realização da compra e depende de como foi suprida ou não a expectativa (KOTLER, 2006), é uma sensação gerada por pontos positivos, que foram atendidos ou superados, ou pontos negativos, identificada pelo desapontamento.

A satisfação do consumidor vem sendo encarada como fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organização, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, a aceitação de outros produtos na mesma linha, a comunicação boca a boca positiva, a lucratividade e a participação de mercado. Sendo assim, o conhecimento dos fatores que afetam a satisfação do consumidor torna-se essencial (LOPES, 2009; CARDOZO, 1965).

Pelo fato de a satisfação de clientes e o foco no cliente terem sido tão importantes para a competitividade das empresas durante os anos 1990, qualquer empresa interessada em obter êxito no mercado deve ter compreensão clara de seus consumidores. Dessa forma, diversas empresas têm dedicado mais tempo e dinheiro para compreender as bases estruturais da satisfação dos clientes e de que modo se pode melhorá-la (ZEITHAML; BITNER, 2003). A pesquisa de satisfação de clientes tornou-se imprescindível para o estudo e a prática de marketing e do comportamento do consumidor (ROSSI, 1998), as empresas buscam saber o que satisfazem o cliente.

## 2.2 Despesas com a alimentação fora do domicílio

Em 2008, os americanos gastaram com alimentação fora do domicílio aproximadamente 48,5% das despesas alimentares; em 1970, essa proporção era de 33,4% (*Economic Research Service*, 2009). Aumento significativo que comprova uma nova oportunidade de investimento. Na Inglaterra, em 2002-2003, 27,0% das despesas com alimentação foram realizadas com o consumo de alimentos e bebidas – excluindo as alcoólicas – fora do domicílio (*Department for Environment Food and Rural Affairs*, 2004).

Estima-se que os Franceses destinem cerca de 20,0% da sua renda para alimentação: aproximadamente 15,0% para consumo no domicílio e 5,0% para realização das refeições fora do domicílio (LAMBERT, 2005).

De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2008-2009, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do valor mensal destinado pelas famílias brasileiras, em média, para a alimentação fora do domicílio, é aproximadamente 33%. Já a análise regional mostra que na região nordeste 23,5% das despesas médias das famílias são justificadas pelas alimentações fora de domicílio (IBGE, 2010).

O crescimento de consumo das refeições fora do domicílio pode ser explicado por fatores como a crescente urbanização, aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, as diferenças socioeconômicas e culturais, as mudanças na composição familiar, entre outros (SHLINDWEIN, 2006).

## 2.3 Regressão simples e múltipla

A análise de regressão estuda o relacionamento entre uma variável chamada dependente e outras variáveis chamadas independentes, as quais associadas são

representadas por um modelo matemático, chamado modelo de regressão linear simples. Caso sejam incorporadas várias variáveis independentes, o modelo passa a denominar-se modelo de regressão linear múltipla (HENRIQUES, 2011).

A técnica de análise de regressão está intimamente ligada a análise de correlação, que se dedica a inferências estatísticas das medidas de associação linear que se seguem:

- a) Coeficiente de correlação simples: mede a “força” ou “grau” de relacionamento linear entre 2 variáveis;
- b) Coeficiente de correlação múltiplo: mede a “força” ou “grau” de relacionamento linear entre uma variável e um conjunto de outras variáveis.

Com os dados para a análise de regressão e correlação simples se constrói o diagrama de dispersão, o qual deve exibir uma tendência linear para que se possa usar a regressão linear, e permite decidir empiricamente se um relacionamento linear entre X e Y deve ser assumido, podendo-se concluir também se o grau de relacionamento linear entre as variáveis é forte ou fraco, conforme o modo como se situam os pontos ao redor de uma reta imaginária que passa através do enxame de pontos.

A correlação é tanto maior quanto mais os pontos se concentram, com pequenos desvios, em relação a reta. De forma que se o declive é positivo, a correlação entre X e Y é positiva, ou seja, os fenômenos variam no mesmo sentido; caso contrário, se o declive é negativo, a correlação entre X e Y é negativa e os fenômenos variam em sentido inverso.

## 2.4 Modelo de regressão linear simples e múltipla

O modelo de regressão linear simples assume-se que a relação entre a variável de entrada e saída é linear, de forma que:

$$Y = a + bX + E$$

- X: variável explicativa ou independente medida sem erro (não aleatória);
- E: variável aleatória residual na qual se procuram incluir todas as influências no comportamento da variável Y que não podem ser explicadas linearmente pelo comportamento da variável X;
- a e b: parâmetros desconhecidos do modelo (a estimar);
- Y: variável explicada ou dependente (aleatória).

De acordo com a estimação pelo método dos mínimos quadrados, em que o objetivo é escolher a e b de modo a minimizar a soma

dos quadrados dos resíduos, deve-se utilizar as seguintes fórmulas para a realização da regressão linear simples.

$$a = \bar{y} - b_1 \bar{x}$$

$$b = \frac{n \sum x_t y_t - \sum x_t \sum y_t}{n \sum x_t^2 - (\sum x_t)^2}$$

Como já dito, a regressão linear múltipla apresenta diversas variáveis independentes que irão se relacionar com a variável

dependente, como pode-se observar na fórmula de vetores.

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \beta_0 \\ \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix} \Leftrightarrow y = X\beta + \varepsilon$$

## 2.5 Ajustamento e Coeficiente de determinação ( $R^2$ )

O ajustamento da regressão linear será tanto melhor quanto menor for a soma dos quadrados dos resíduos relativamente a soma dos quadrados totais (HENRIQUES, 2011). Em que, a Soma dos quadrados totais (variação total) é igual à soma dos quadrados dos resíduos (variação não explicada) mais a

soma dos quadrados da regressão (variação explicada).

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é o quociente entre a soma dos quadrados da regressão (SSR ou SQR) e a soma dos quadrados totais (SST ou SQT), o qual fornece uma medida da proporção da variação total que é explicada pelo modelo de regressão. Assim, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) poderá resultar em:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

$R^2 \cong 1$ : significa que grande parte da variação de Y é explicada linearmente pelas variáveis independentes (modelo linear bastante adequado);

$R^2 \cong 0$ : significa que grande parte da variação de Y não é explicada linearmente pelas variáveis independentes (modelo linear muito pouco adequado).

### 3 Método de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas fases, buscando abordar os aspectos metodológicos separadamente em cada uma das etapas. Primeiramente, na Fase 1, existiram duas etapas, sendo a primeira etapa da pesquisa do tipo exploratória, por meio documental, bibliográfico e análise mecânica (informal) do ambiente a ser trabalhado.

Na Etapa 2 definiu-se o público-alvo, sendo esse, a amostra de pessoas que utilizam a praça de alimentação do Natal Shopping para realização da sua alimentação fora do lar. O shopping fica localizado na cidade do Natal, no estado do Rio Grande do Norte.

Na segunda fase da pesquisa, também subdividida em duas etapas, as quais consistem primeiramente na elaboração e aplicação do questionário e depois na análise dos dados. O questionário online que apresenta 10 questões objetivas, 5 questões abertas, como idade, gastos com alimentação, e 4 questões utilizando a escala Likert de 5 pontos, foi confeccionado baseando-se no estudo e análise prévia do estabelecimento e nas pesquisas de Warde (2000), com as adaptações para o país, que ditam sobre os hábitos alimentares dos brasileiros, frequência das alimentações fora do lar, estabelecimentos mais frequentados, atitudes e análises dos consumidores com relação aos seus hábitos alimentares fora do lar, revelando dessa maneira detalhes dos consumidores de Natal ainda não diagnosticado por trabalhos anteriores no local de estudo.

Para a pesquisa foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, que apesar de não permitir a inferência populacional, servirá como uma boa base para a formulação de hipóteses e *insights* para a população (KINNEAR, TAYLOR, 1979, p. 187; CHURCHILL, 1998, p. 301). Para o cálculo de amostragem, levando em consideração uma população de

aproximadamente 2000 pessoas por dia, sendo o erro amostral de 6%, obtém-se uma amostra de 244 pessoas.

Na etapa 2, para início do processo de análise foi feita a tabulação dos dados e posterior análise dos resultados encontrados, apresentando-os em gráficos, alcançando os objetivos propostos. Para a análise dos dados foram utilizados a regressão linear simples e múltipla e análise descritiva.

### 4 Resultados e discussão

#### 4.1 Pesquisa exploratória – estudo de caso

Durante pesquisa exploratória, realizada no shopping, foram relatados que 52% dos consumidores que frequentam o shopping são da classe A e B, e que o shopping proporciona aos seus clientes um ambiente acolhedor, tradicional, familiar e seguro. Em 2007, o estabelecimento mudou a administração, o qual passou por melhorias infra estruturais, como a ampliação de sua área em 9.536 m<sup>2</sup>.

Percebeu-se que, com a reforma, a praça de alimentação aumentou, garantindo espaço para novas lojas e para variabilidade gastronômica. Atualmente, o fluxo de pessoas que transitam no shopping é de aproximadamente 16.000 pessoas em média por dia.

#### 4.2 Análise dos resultados – Estatística descritiva

De acordo com a pesquisa pode-se inferir que, do total de entrevistados, as mulheres em sua maior parte alimentam-se fora do lar por lazer, falta de tempo ou comodidade; de modo que corrobora com estudos anteriores sobre sua entrada no mercado de trabalho.

Segundo boletim informativo do IBGE (2010), 30% dos usuários dos shoppings no Brasil são jovens que estão na faixa etária entre 17 a

24 anos; e que 15% dos frequentadores dos shoppings vão exclusivamente para praças de alimentações, procurar alimentação fora de casa.

Dentre os entrevistados, a maior parte eram jovens ou adultos jovens, na faixa etária dos 18 aos 34 anos, os quais afirmam alimentar-se na praça de alimentação, concordando com a pesquisa de Avelar (2013).

A pesquisa ainda revelou, como mostrado no

gráfico (Gráfico 1), que 36% dos entrevistados frequentam a praça de alimentação do Natal Shopping raramente; 27% mensalmente e somente 1% vai diariamente. A explicação para este fator pode estar relacionada com a localização do shopping, fácil acessibilidade, vagas de estacionamento, comportamento tradicional e cultural ou ainda em relação a renda bruta mensal das famílias natalenses.



Gráfico 1: Frequência de visitas à praça de alimentação do shopping  
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2: Porcentagem de localização por regiões geográficas  
Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor análise dividiu-se a cidade do Natal por Zonas (Zona Sul, Zona Norte, Zona Leste e Zona Oeste), de forma que, se observou (Gráfico 2), levando em consideração o fato do Natal Shopping está contido na zona Sul da cidade, o valor de 67% para os entrevistados, os quais moravam na mesma zona de localização do shopping. Contudo em sua grande maioria, se alimentam raramente no shopping, dessa forma conclui-se que a localização do shopping em relação a residência dos entrevistados não influencia na escolha por se

alimentar fora do lar.

Além disso, foi realizada uma análise para saber se as melhorias trazidas através da reforma do Natal Shopping eram significantes na hora da escolha do ambiente para alimentação. O resultado mostrou que mais da metade dos entrevistados, 62%, afirmaram que o ambiente reformado foi fator preponderante nas suas escolhas (Gráfico 3). Como dito anteriormente, a reforma trouxe melhorias com relação ao espaço construído, o número e diversidade de lojas e restaurantes.



Gráfico 3: Influência da reforma do shopping na escolha do local.

### 4.3 Análise dos resultados – Regressão simples e múltipla

Sendo considerada uma característica pós-moderna social, a alimentação fora do lar revela aspectos multifacetados (SILVA, 2011). Analisando os quatro diferentes tipos de alimentação feita fora do lar, na praça de alimentação do Natal Shopping, Prato Feito (PF), à *La Carte*, *Self-service* e *Fast-food*, percebe-se estatisticamente que a escolha dos entrevistados por estes ambientes estava diretamente proporcional a aspectos relacionados com aspectos pós-modernos como preço, qualidade, rapidez no serviço e variedade.

É importante ressaltar que as variáveis categóricas utilizadas nas análises da presente pesquisa foram transformadas em variáveis quantitativas, a fim de ser possível a realização das regressões simples e múltipla e, assim, obter as conclusões propostas.

Dessa forma, aplicando aos dados a análise estatística de regressão linear simples (Figura 1), tem-se que há correlação direta entre o tipo de alimentação escolhida pelo entrevistado, com o motivo da sua escolha ( $R^2 = 0,17$ ), isto é, aos que preferem prato feito é justificado pelos fatores preço e rapidez. Os que escolhem *fast food* justificaram o motivo devido à rapidez do serviço. Já os que optam por alimentar-se em à *La Carte*, afirmam que o motivo é referente a rapidez e qualidade. Por fim, os que preferem *self service* justificaram que a qualidade é o fator mais importante na hora da escolha.

Portanto, os natalenses que buscam o *self-service* no Natal Shopping observam critérios relacionados às boas práticas para serviços de alimentação, higiênico-sanitárias do alimento preparado, como limpeza e higienização do espaço de consumo e dos utensílios; a procedência e condições de preparo dos alimentos (ANVISA, 2004). Além

de avaliar sabor, textura e odor da comida oferecida, ou se é visualmente agradável, critérios relacionados à qualidade alimentar (FELLOWS, 2006).

O resultado da pesquisa corrobora com Ribeiro e Tinoco (2008), os quais identificaram que dentre as pessoas que frequentavam estabelecimentos à *La Carte*, principais determinantes da qualidade percebida foram: os atributos da comida, o atendimento, o ambiente, o tempo de espera, a limpeza, a segurança, as instalações de apoio, o cardápio, a privacidade, os atributos da bebida, a confirmação de expectativas, a exatidão e a decoração.

As pessoas que escolhem o prato feito, revelaram que faziam esta escolha por causa do preço, associado à rapidez do serviço. Corroborando com o estudo anterior de Ortigoza (2008), que revelava o prato feito como sendo uma estratégia muito rápida, reproduzidas de forma articulada de acordo com o tempo, limitando ainda mais a liberdade de escolha do cliente, pois as combinações e preços dos pratos já são anteriormente estipulados no cardápio.

Além disso, foi realizada uma análise utilizando a regressão linear múltipla (Tabela 1), a fim de identificar se fatores como idade, sexo, ter filhos, renda, motivo de alimentar-se fora do lar e o período da semana que frequenta a praça de alimentação, influenciam positivamente ou negativamente nos gastos com a alimentação. Com isso, percebe-se que existe uma correlação positiva entre o valor gasto médio com alimentação no estabelecimento, a idade e renda do consumidor e o fato de possuir filhos, o que torna o gasto superior ao de um consumidor sem filhos ( $R^2 = 0,22$ ). A correlação é facilmente explicada, pois a classe A dedica 51,2% de seus gastos com a alimentação fora do lar, enquanto que a classe E aplica apenas 18%.

Tabela 1: Sintetização dos resultados das regressões lineares simples e múltipla.

Variável	Coefficiente	Erro-Padrão	Stat T	Valor-p	F de significação	R <sup>2</sup>
<b>Motivo da escolha do restaurante (Y)</b>						
<b>Regressão Simples</b>					<b>1,58E-11</b>	<b>0,17</b>
Interseção	1,622	0,147	11,00	4,4E-23		
Tipo de restaurante (X)	0,326	0,046	7,08	1,6E-11		
<b>Gastos com alimentação (Y)</b>						
<b>Regressão Múltipla</b>					<b>3,62E-11</b>	<b>0,22</b>
Idade (X <sub>1</sub> )	0,565	0,201	2,810	0,005		
Sexo (X <sub>2</sub> )	1,418	3,114	0,455	0,649		
Presença de filhos (X <sub>3</sub> )	18,463	4,692	3,935	0,000		
Renda (X <sub>4</sub> )	3,459	1,290	2,681	0,008		
Motivo de almoçar fora do lar (X <sub>5</sub> )	-1,819	1,801	-1,010	0,313		
Período que frequenta a praça de alimentação (X <sub>6</sub> )	1,468	2,724	0,539	0,591		
<b>Nível de significância</b>						
<b>0,06</b>						
<b>Nível de Confiança</b>						
<b>1,94</b>						
<b>T Tabelado</b>						
<b>1,89</b>						

Fonte: Dados da pesquisa

No comparativo com outros países baseado no poder de compra, o Brasil é o segundo mais caro para comer fora de casa, ficando atrás somente da Alemanha, em relação aos Estados Unidos, o Brasil é 20% mais custoso. Os dados são do IFB (Instituto Foodservice Brasil) (2014).

Por fim, conclui-se que após a reforma do shopping, os critérios limpeza, organização e conforto encontram-se satisfatórias para os consumidores, porém a variedade de restaurantes está ainda classificada de forma regular, ou seja, mesmo após a expansão, os clientes ainda sentem a necessidade de uma maior variedade de opções para se alimentar.

## 5 Conclusão

Percebe-se que a alimentação fora do lar é um aspecto ligado ao regionalismo de cada lugar de estudo. Muitos entrevistados afirmam que a reforma aumentou o espaço físico da praça de alimentação, trazendo consigo restaurantes e *food services* diversificados. Contudo, observa-se que esse hábito alimentar da população de Natal não está

relacionado diretamente à localização do shopping em relação à proximidade com suas residências. Muitos consumidores procuram o shopping para se alimentar mais por questão de lazer, tendo em vista que a maioria dos entrevistados disseram ir raramente ao local. Portanto, trata-se mais de uma questão cultural que deve ser investigada em futuros estudos.

Contudo, os objetivos propostos da pesquisa foram satisfeitos, de forma que foi analisada a satisfação dos consumidores, bem como pode-se obter algumas hipóteses a partir da análise estatística utilizada. Sendo essas que a escolha do local, restaurante está diretamente relacionada com o tipo de restaurante a ser escolhido; e por fim, que a idade, renda familiar e a presença de filhos está também diretamente ligada com os gastos com alimentação fora do lar. Assim, a regressão linear simples e múltipla se mostraram satisfatórias para a determinação e alcance dos resultados

## Referências bibliográficas

- [1] AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Resolução da Diretoria Colegiada nº. 216\_ Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Setembro de 2004.
- [2] ANUÁRIO BRASILEIRO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Publicação oficial do Portal Alimentação Fora do Lar. Disponível em: <[http://issuu.com/aforadolar/docs/anu\\_rio\\_da\\_alimentao\\_fora\\_do\\_lar](http://issuu.com/aforadolar/docs/anu_rio_da_alimentao_fora_do_lar)>. 2013.

- [3] AVELAR, Ana Elisa e REZENDE, Daniel Carvalho de. Hábitos alimentares fora do lar: um estudo de caso em Lavras – MG. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, vol. 15, nº. 1, p. 137-152, 2013.
- [4] CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal Marketing Research*, v. 2, p. 244-249, Aug. 1965.
- [5] CHURCHILL, Gilbert. *Marketing research: methodological foundations*. 2a ed. The Dryden Press. 1998.

- [6] COLLAÇO, J. H. L. Restaurantes de comida rápida, os fastfoods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. Revista Estudos Históricos - Alimentação, Rio de Janeiro, v. 33, 2004.
- [7] Department for Environment Food and Rural Affairs. Family food 2002-2003. London: TSO; 2004.
- [8] Economic Research Service. Food CPI and expenditures: food expenditure tables. Washington (DC): ERS; 2009.
- [9] FELLOWS, P.J., Tecnologia do Processamento de Alimentos: Princípios e Prática. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [10] HECK, M. C. Comer como atividade de lazer. Revista Estudos Históricos - Alimentação, Rio de Janeiro, v. 33, n.1, p. 136-146, jan./jun. 2004.
- [11] HENRIQUES, Carla. Análise de Regressão Linear Simples e Múltipla. Departameto de Matemática. Escola Superior de Tecnologia de Viseu. Portugal, 2011.
- [12] HOLM, L. The social context of eating. In: KJAERNES, U. (Ed.). Eating patterns: a day in the lives of Nordic people. Oslo: SIFO, p. 159-198. (Report, 7), 2001.
- [13] IBOPE - INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de mercado na tomada de decisões. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/so bre\\_pesquisas/pesquisa\\_mercado.ht](http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/so bre_pesquisas/pesquisa_mercado.ht)>
- [14] IGNÁCIO, Sérgio Aparecido. Importância da estatística para o processo de conhecimento e tomada de decisão. Nota Técnica Ipardes, Curitiba, n.6, out. 2010.
- [15] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em: 15 de dezembro de 2014.
- [16] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de orçamentos familiares 2002/2003: primeiros resultados – Brasil e grandes regiões. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- [17] INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL (IFB). Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em dezembro de 2014.
- [18] KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. Marketing research: an applied approach. Mc Graw Hill. 1979.
- [19] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- [20] LAMBERT, JL; BATALHA, MO; SPOESSER, RL; SILVA, AL; LUCCHESI, T. As principais evoluções alimentares: o caso da França. Rev Nutr, 18(5): 577-91, 2005.
- [21] LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C.; VIEIRA, A. F. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 1, 2009.
- [22] MA, H. et al. Getting rich and eating out: consumption of food away from home in urban China. Canadian Journal of Agricultural Economics, Ottawa, v. 54, n. 2, p. 101-119, Apr. 2006.
- [23] ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. Alimentação e saúde: as novas relações espaço-tempo e suas implicações nos hábitos de consumo de alimentos. Revista. Ra e Ga, Curitiba, n. 15, p. 83-93, 2008.
- [24] RIBEIRO, José Luis Duarte e TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a *la carte*. Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 1, p. 73-87, jan.-abr. 2008.
- [25] ROSSI, C.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. RAC, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998.
- [26] SHLINDWEIN, M. M. Influência do custo de oportunidade do tempo da mulher sobre o padrão de consumo alimentar das famílias brasileiras [tese]. Piracicaba; Universidade de São Paulo, 2006.
- [27] SILVA, Matheus Alberto Rodrigues. Alimentação fora do lar como um fenômeno pós-moderno: um estudo etnográfico. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade Federal de Lavras – MG. 2011.
- [28] WARDE, A. et al. Changes in the practice of eating: a comparative analysis of time-use. Acta Sociologica, Oslo, v. 50, n. 4, p. 363-385, 2007.
- [29] WARDE, A.; MARTENS, L. Eating out. Cambridge: Cambridge University, 258 p. 2000.
- [30] ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

# CAPÍTULO 19

## UTILIZAÇÃO DE MATRIZES DE DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

*Marcel Lima Ribeiro Dantas  
Domingos Fernandes Campos  
Evadio Pereira Filho*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é demonstrar o uso de matrizes de desempenho idealizadas por Stock e Lambert na avaliação do relacionamento franqueador-franqueado. Um modelo foi concebido para avaliar a qualidade do relacionamento baseado no modelo das lacunas de qualidade desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Com base na literatura e em entrevistas com grupos focais, ajustes foram incorporados ao modelo proposto, originando o modelo ajustado que foi aplicado em uma rede de franquias de farmácias de manipulação. A apresentação dos resultados contém matrizes de desempenho que relacionam importância e qualidade do relacionamento. Foram construídas quatro matrizes de desempenho para exibir a qualidade do relacionamento: (a) percepção dos franqueados sobre a perspectiva do franqueado no relacionamento de curto prazo, (b) percepção do franqueador sobre a perspectiva do franqueador no relacionamento de curto prazo, (c) percepção do franqueador sobre a qualidade do franqueado no relacionamento de longo prazo e (d) percepção dos franqueados sobre a qualidade do seu franqueador no relacionamento de longo prazo. A interpretação dessas matrizes sugerem medidas a serem adotadas por franqueador e franqueados para melhoria do relacionamento. O modelo ajustado pode receber novos módulos e originar outras matrizes. Por fim, a aplicação simultânea do modelo ajustado em várias redes de franquias do mesmo segmento podem originar matrizes de desempenho relativo que demonstrariam o desempenho, não só de uma organização, mas de vários competidores no segmento.

**Palavras Chave:** Matriz de desempenho, franchising, relacionamento franqueador-franqueado

## 1. Introdução

As redes de franquias se expandem rapidamente em países desenvolvidos como Estados Unidos, França e Grã-Bretanha, além de nações em desenvolvimento como Brasil, China e Filipinas (PERRIGOT, 2006). O franchising vem ganhando destaque e atraindo interesse de pesquisadores que buscam entender suas implicações econômicas e estratégicas (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009). Melo e Andreassi (2010) investigaram a publicação nacional e internacional sobre o franchising no período de 1998 a 2007. Por meio de uma meta-análise, encontraram 24 publicações nacionais, em que nenhuma delas abordou o relacionamento franqueador-franqueado como tema principal. Foram identificados 37 artigos, em quinze periódicos internacionais, dentre eles, dois trabalhos (5,4%) trataram do relacionamento. Por sua vez, Brito, Vieira e Espartel (2011), realizaram uma análise criteriosa sobre a produção científica no varejo e apontaram alguns “esquecimentos acadêmicos” em periódicos nacionais e internacionais. Esses pesquisadores assinalaram temáticas no varejo que possuem significativo potencial para novas pesquisas. Dentre essas temáticas se encontra o franchising.

Há modelos que facilitam a compreensão do relacionamento franqueador-franqueado: Dant, Li e Wortzel (1995), Cohen e Silva (2000), Monroy e Alzola (2005), Vieira e Slongo (2006), Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008), Dickey, Mcknight e George (2008), Davies et al. (2011), McDonell, Beatson e Huang (2011) e Wright e Grace (2011).

No relacionamento franqueador-franqueado são geradas expectativas mútuas para prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010). Essas lacunas podem ser apreciadas pela modelagem idealizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), para os quais a qualidade do serviço resulta da comparação entre a expectativa e a percepção do serviço recebido. Com base na teoria de gestão dos serviços, é possível apreender as expectativas de franqueador e franqueados, bem como as lacunas e o nível de satisfação das partes envolvidas no curto e longo prazos e representá-las através de matrizes de desempenho.

Este artigo tem como objetivo demonstrar o

uso de matrizes de desempenho no relacionamento franqueador-franqueado. Foi desenvolvido um modelo de avaliação das relações franqueador-franqueado usando o modelo das lacunas entre expectativas (importância) e percepções do serviço prestado por franqueador e franqueado. O modelo delineado foi avaliado por meio da aplicação em uma rede de franquias de farmácias de manipulação e os resultados exibidos utilizando matrizes de desempenho.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Relacionamento franqueador-franqueado

O franqueador possui expectativas quanto ao franqueado, sobretudo, acerca do faturamento e normas de operação da unidade franqueada (Prado 2008, *apud* MAEMURA, 2009). As relações ocorrem de forma que o franqueador presta serviços ao franqueado, como treinamentos, assistência técnica e comercial contínuas entre outros serviços e por isto recebe uma soma monetária fixa e parcelas das vendas das unidades franqueadas sob a forma, por exemplo, de royalties e /ou taxa de publicidade (SILVA; AZEVEDO, 2007).

O relacionamento franqueador-franqueado agrega duas áreas distintas: transacional (curto prazo) e a relacional (longo prazo). Assim, a qualidade do relacionamento de curto prazo se concentra em fatores determinantes para o sucesso na abertura da franquia. Dado o envolvimento na implantação da franquia, a qualidade do relacionamento de curto prazo pode ser avaliada na perspectiva do franqueado e na perspectiva do franqueador. Desta forma, a perspectiva do franqueado avalia o serviço prestado pelo franqueador, enquanto a perspectiva do franqueador mede o serviço oferecido pelo franqueado. A qualidade vai além das transações e origina relacionamento de longo prazo, agregando variáveis como confiança e compromisso (MONROY; ALZOLA, 2005).

### 2.2 Modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado

Os modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado apresentados neste artigo foram utilizados nos Estados Unidos, Brasil, Espanha, Taiwan, Austrália e Nova Zelândia. Alguns se

limitam, no trabalho original, ao campo teórico: Dant, Li e Wortzel (1995), Vieira e Slongo(2006) e Monroy e Alzola (2005). Os demais foram concebidos e testados em segmentos como *fast-food*, prestação de serviços, lavanderia e perfumaria. Parte destes modelos aborda a relação global entre franqueador e franqueado: Dant, Li e Wortzel (1995), Cohen e Silva (2000), Vieira e Slongo (2006) e Monroy e Alzola (2005).

Os demais modelos, Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008), Dickey, Mcknight e George (2008), Davies *et al.* (2011), McDonell, Beatson e Huang (2011) e Wright e Grace (2011), tratam de aspectos do relacionamento de longo prazo. A Figura 1 exibe um conjunto de modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado e suas respectivas dimensões.

AUTOR	ANO	PAÍS	DIMENSÕES
Dant, Li E Wortzel	1995	Estados Unidos	Consciência, clareza e cobertura do contrato; enfoque relacional; troca de informações; mutualidade; flexibilidade; cooperação; estratégias de influência; decisão participativa; resolução de conflitos; competências
Cohen e Silva	2000	Brasil	Transferência de know-how; suporte administrativo operacional; comunicação; confiança; compromisso
Monroy e Alzola	2005	Espanha	Desenvolvimento do negócio; cumprimento do treinamento; realização do pagamento; uniformidade; transparência; treinamento; apoio; informação; suprimento; facilidade no financiamento; assistência gerencial; acesso; confiança, compromisso; normas sociais de relacionamento
Vieira e Slongo	2006	Brasil	Suporte contínuo; financeiro; performance de marketing; clima; conflito; compromisso; comunicação; cooperação
Bordonaba-Juste e Polo-Redondo	2008	Espanha	Troca de informações e comportamentos de cooperação; confiança; compromisso; satisfação
Dickey, Mcknight e George	2008	Estados Unidos	Confiança na competência do franqueador, confiança na honestidade do franqueador, autonomia, identificação, observância, qualidade do relacionamento, satisfação; compromisso
Davies <i>et al</i>	2011	Estados Unidos	Confiança, satisfação, conflito; cumprimento das normas do franqueador
McDonell, Beatson e Huang	2011	Taiwan	Lealdade do franqueado; confiança; compromisso; satisfação; cooperação
Wright e Grace	2011	Austrália	Confiança; compromisso; congruência de metas; cultura organizacional; comunicação

Figura 1 - Dimensões presentes nas modelagens sobre o relacionamento franqueador-franqueado Fonte: Elaborada pelos Autores

### 2.3 Modelo de qualidade do serviço

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram uma base conceitual sólida para a compreensão da qualidade dos

serviços. Propuseram, com base no paradigma da desconfirmação, o modelo das lacunas de qualidade. Cada lacuna (*gap*) representa um empecilho para a oferta

de um serviço que os consumidores percebam como de qualidade elevada. Os autores encontraram lacunas importantes: (1) nas percepções da administração a respeito das expectativas dos clientes; (2) na tradução e especificação dessas expectativas por parte dos gestores - os padrões internos de desempenho fixados pela organização não refletem minuciosamente as expectativas dos clientes -; (3) na realização do serviço em si pela área operacional - representa a dissonância entre desempenho real e o desempenho padrão preestabelecido pela empresa; (4) na dissonância entre o serviço realizado e o que é comunicado ao cliente por informações e promessas externas sobre o mesmo; e, (5) na diferença entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço oferecido. No modelo das lacunas, a qualidade do serviço é medida pela diferença entre o nível de expectativas e

o desempenho percebido pelos clientes. O grau de qualidade de um serviço é medido pela dimensão da lacuna 5 (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

#### 2.4 Matriz de desempenho absoluto

A matriz de desempenho absoluto arquitetada por Stock e Lambert (2001), apresentada na Figura 2, é composta por três terços oriundos do cruzamento de três grupos de importância (vertical) e três grupos de desempenho (horizontal) onde se representam as avaliações de desempenho de uma organização. A intersecção entre importância e desempenho revela agrupamentos nos quais se deve (a) melhorar definitivamente, (b) melhorar, (c) manter ou melhorar, (d) manter e (e) reduzir ou manter. Isso permite ao gestor destinar mais recursos aos pontos críticos.

Importância	7	Definitivamente melhorar	Melhorar	Manter ou Melhorar	Alta	
	5	Melhorar	Manter	Reduzir ou Manter		Média
	3	Manter	Reduzir ou Manter	Reduzir ou Manter		Baixa
		1	3	5	7	

Figura 2 – Matriz de Desempenho  
Fonte: Adaptada de Stock e Lambert (2001)

### 3. Metodologia

A primeira etapa desta pesquisa desenvolveu o referencial teórico baseado na gestão de serviços e no relacionamento franqueador-franqueado. Neste passo foi possível identificar modelos de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado e selecionar o mais adequado para servir como base. Sequencialmente, foram analisados os modelos voltados para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado e a compatibilidade de cada um deles com teoria da gestão dos serviços associados ao relacionamento. Os modelos de avaliação do *franchising* foram descritos e analisados

criticamente com o objetivo de conhecer seus elementos básicos. Ao final, incorporaram-se os elementos para a apreensão de expectativas e percepções das partes sobre o serviço recebido.

Com base na literatura e em entrevistas com grupos focais, ajustes foram incorporados ao modelo desenvolvido para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado. O modelo completou-se com a construção do instrumento de coleta dos dados para a avaliação das lacunas de percepção do relacionamento franqueador-franqueados. O instrumento de coleta de dados é constituído por um questionário com oito módulos que

contemplam uma avaliação quantitativa das expectativas e percepções de desempenho de franqueador e franqueados no curto e longo prazos. O instrumento foi aplicado na avaliação de uma rede de franquias do segmento de farmácias de manipulação. Os resultados refletem as lacunas de qualidade obtidas nas perspectivas do franqueador e

dos franqueados nos curto e longo prazos. A partir da análise dos resultados foi possível estabelecer um conjunto de considerações sobre as implicações gerenciais da avaliação. A Figura 3 apresenta o esquema metodológico utilizado na pesquisa.

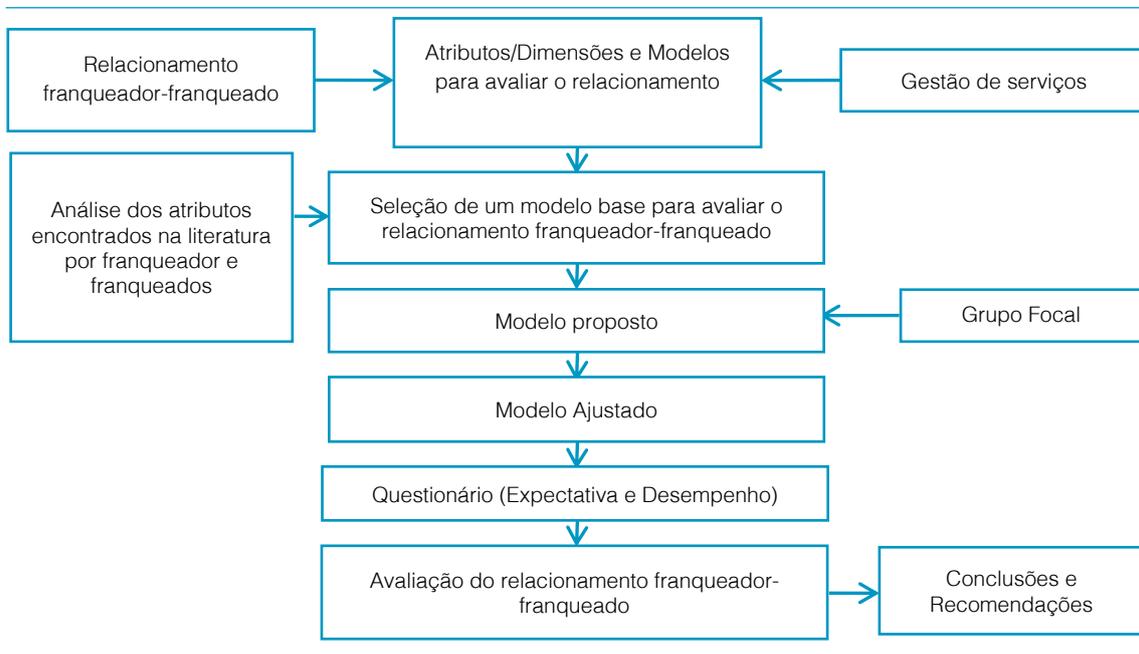
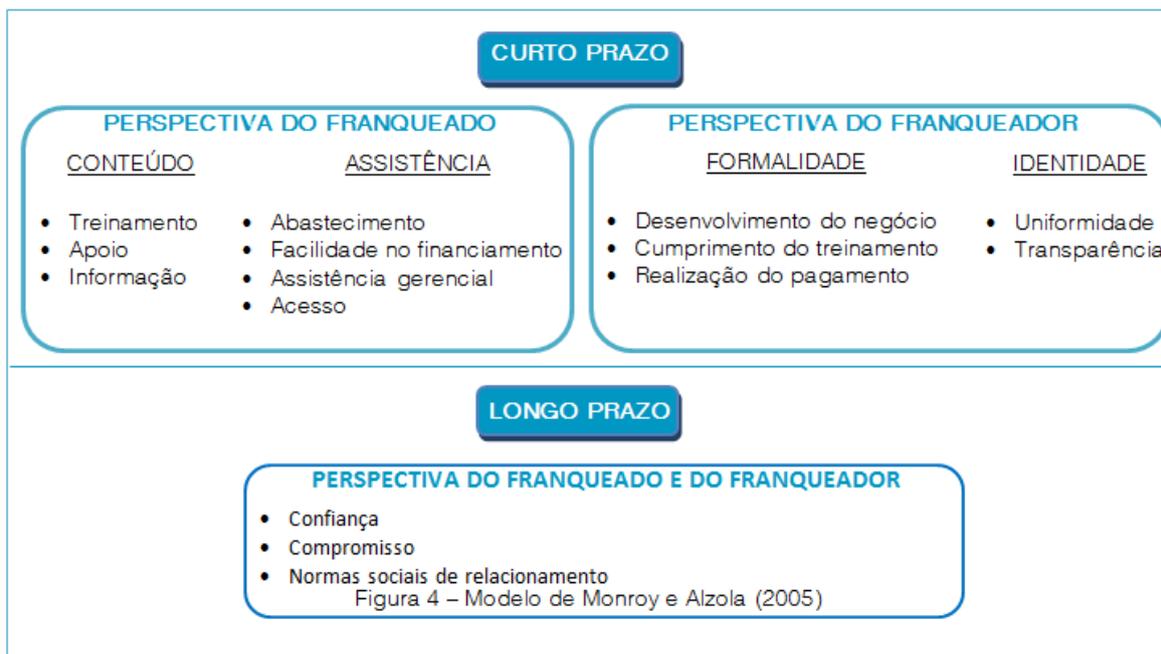


Figura 3 - Esquema metodológico  
Fonte: Elaborada pelos Autores

### 3.1 O modelo proposto

Originalmente, a modelagem desenvolvida por Monroy e Alzola (2005), Figura 4, tem o propósito de investigar a gestão da qualidade em sistemas de franquia. Por avaliar o relacionamento franqueador-franqueado de forma plena, incluindo perspectivas de curto e longo prazos, se

apresenta como a base ser usada para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado utilizando a teoria de serviços. Monroy e Alzola (2005) não estabeleceram os atributos a serem pesquisados em cada uma das dimensões.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Monroy e Alzola (2005)

### 3.2 Atributos selecionados

Os Pesquisadores selecionaram na literatura atributos que melhor preenchessem as dimensões do modelo de Monroy e Alzola (2005). Assim foi desenvolvido o modelo proposto. Este modelo adota a escala de Dickey, Mcknight e George (2008) para medir a confiança e a escala usada por McDonell, Beatson e Huang (2011) para avaliar o compromisso. O modelo proposto foi apresentado para franqueador e franqueados de uma rede do setor farmacêutico, por meio de entrevistas com grupos focais em ocasiões distintas. Entrevistas deste gênero são usadas para se obter informações em profundidade sobre problemas de serviços e podem ser utilizadas para encontrar critérios (atributos) empregados para avaliar a qualidade do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). O pré-teste contou com a colaboração de cinco franqueados que avaliaram os módulos da perspectiva do franqueado da primeira versão do questionário. Ao passo que os representantes do franqueador avaliaram os módulos do questionário sobre a perspectiva

do franqueador. O questionário foi revisto a fim de contemplar as observações pertinentes e reapresentado aos mesmos colaboradores em uma nova entrevista com grupos focais.

Nas entrevistas com o grupo do franqueador estavam presentes o diretor geral e o diretor administrativo da franqueadora. Este grupo auxiliou na investigação de atributos na perspectiva do franqueador, ou seja, acerca do que o franqueador espera de seus franqueados. No grupo dos franqueados, investigou-se o que os presentes esperam de seu franqueador. Este modelo, contendo um quadro referencial com definições de todos os atributos, foi apresentado separadamente aos grupos do franqueador e dos franqueados para que fizessem novos apontamentos. Os Pesquisadores tomaram o cuidado de não restringirem o modelo apenas à rede de franquia na qual foram realizadas as entrevistas com grupos focais. As dimensões e os atributos utilizados pelo modelo ajustado são apresentados nas Figuras 5, 6 e 7.

Dimensão	Atributos
Treinamento	Treinamento quanto ao atendimento ao cliente
	Treinamento quanto à administração financeira
	Treinamento quanto à administração de recursos humanos
	Treinamento quanto à gestão de operações
	Treinamento quanto ao marketing
Apoio	Análise da viabilidade da implantação da franquia (análise viabilidade projeto)
	Escolha do ponto comercial
	Planejamento do layout da unidade franqueada
	Assistência na compra de equipamentos
	Assistência na inauguração
Informação	Clareza e completude das cláusulas do contrato de franquia empresarial
Abastecimento	Adquiridos pelo franqueado do franqueador
	Adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador
	Adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados
Financiamento	Parcerias entre franqueador e bancos que facilitem financiamento ao franqueado
Assistência permanente	Consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)
	Manual de operações
	Assistência em propaganda
	Fornecimento/desenvolvimento de material promocional
Acesso	Facilidade no contato entre franqueado e franqueador

Figura 5 - Perspectiva do franqueado: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo Fonte: Elaborada pelos Autores

Dimensão	Atributos
Desenvolvimento do negócio	Cumprimento da missão organizacional pelo franqueado
Cumprimento do treinamento	Cumprimento do treinamento quanto ao atendimento ao cliente
	Cumprimento treinamento quanto à administração financeira
	Cumprimento do treinamento quanto à administração de rec. humanos
	Cumprimento treinamento quanto à gestão de operações
	Cumprimento do treinamento quanto ao marketing
Realização do pagamento e taxas	Pagamento da taxa de franquia
	Pagamento da taxa de royalties
Uniformidade	Respeito à identidade visual da franquia
	Atuação apenas em território acordado em contrato
	Oferta apenas de produtos e serviços autorizados pelo franqueador.
Transparência	Auditoria de campo realizada pelo franqueador na unidade franqueada

Figura 6 - Perspectiva do franqueador: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo Fonte: Elaborada pelos Autores

Dimensão	Atributos
Confiança	Competência
	Honestidade
Compromisso	Compromisso
Normas sociais de relacionamento	Solidariedade
	Mutualidade
	Flexibilidade
	Harmonização de conflitos

Figura 7 - Perspectiva franqueador-franqueado: dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo  
Fonte: Elaborada pelos Autores

### 3.3 Instrumento de coleta

A partir do modelo ajustado, desenvolveu-se um questionário para avaliar a percepção de franqueador e franqueado sobre importância e desempenho de um conjunto atributos. O

instrumento de coleta de dados, questionário, é composto por oito módulos numerados de I a VIII. A Figura 8 mostra as referências de cada módulo, incluindo perspectiva e o prazo da avaliação, quem, o que avalia e o conteúdo.

Módulo	Perspectiva	Prazo	Quem avalia	O que avalia	Conteúdo
I	Franqueado	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueado	Atributos da Figura 5
II	Franqueado	Curto	Franqueado	Desempenho do franqueador	Atributos da Figura 5
III	Ambos	Longo	Franqueado	Expectativa para franqueado	Atributos da Figura 7
IV	Ambos	Longo	Franqueado	Desempenho do franqueador	Atributos da Figura 7
V	Ambos	Longo	Franqueador	Expectativa para franqueador	Atributos da Figura 7
VI	Ambos	Longo	Franqueador	Desempenho do franqueado	Atributos da Figura 7
VII	Franqueador	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueador	Atributos da Figura 6
VIII	Franqueador	Curto	Franqueador	Desempenho do franqueado	Atributos da Figura 6

Figura 8- Referências de cada módulo do instrumento de coleta do modelo ajustado  
Fonte: Elaborada pelos Autores

Os módulos I, II, III, IV permitem avaliar a lacuna 5 do modelo da qualidade do serviço sob a ótica dos franqueados. Os módulos I e II apreendem, respectivamente, as expectativas dos franqueados e o desempenho do serviço oferecido pelo franqueador no curto prazo. Os módulos III e IV apreendem, respectivamente, as expectativas dos franqueados e o desempenho do serviço oferecido pelo franqueador no longo prazo.

Os módulos V, VI VII e VIII permitem avaliar a lacuna 5 do modelo da qualidade do serviço sob a ótica do franqueador. Os módulos V e VI apreendem, respectivamente, as expectativas do franqueador e o desempenho do serviço oferecido pelos franqueados no longo prazo. Os módulos VII e VIII apreendem, respectivamente, as expectativas

do franqueador e o desempenho do serviço oferecido pelos franqueados no curto prazo.

Em todos os módulos as questões são avaliadas sobre uma escala de 11 pontos variando de 0 (zero) a 10 (dez). As expectativas são avaliadas pelo grau de importância que cada respondente confere ao atributo (ZEITHAML; BITNER, 2003). Assim, zero representa que o atributo não é importante e dez que o atributo é muito importante. Na avaliação do desempenho, a escala também varia de 0 (zero), péssimo desempenho a 10 (dez), excelente desempenho.

## 4. Resultados

### 4.1 O estudo de caso

O modelo proposto foi aplicado em uma rede de franquias do setor farmacêutico. Os questionários foram enviados e retornados em março de 2013. Cada franqueado com franquias em funcionamento há pelo menos seis meses respondeu um questionário. Os demais franqueados não foram pesquisados, uma vez que o relacionamento de longo prazo com o franqueador poderia não estar consolidado. Importante destacar que as percepções sobre expectativa (importância) e desempenho do franqueado foram obtidas a partir de médias aritméticas simples calculadas a partir dos 25 questionários respondidos pelos franqueados. Por sua vez, os representantes do franqueador, presidente e diretor administrativo, responderam em conjunto somente um questionário.

### 4.2 Perspectiva do franqueado do relacionamento de curto prazo

A expectativa do franqueado para os atributos da perspectiva do franqueado (curto prazo) variou entre 8,72 e 9,88, o que significa altas expectativas para todos os atributos. Por sua vez, a avaliação do desempenho do seu franqueado também apresentou altos valores, de 7,28 a 9,52. Como as notas conferidas para a importância foram mais elevadas, há lacunas negativas de qualidade em todos os atributos desta perspectiva.

A Tabela 1 apresenta as percepções do franqueado sobre os vinte atributos da perspectiva do franqueado do relacionamento de curto prazo. Estão expostos: expectativa (E); ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L) avaliada a partir da diferença entre desempenho e expectativa.

Tabela 1 - Percepções dos franqueados sobre a perspectiva do franqueado no curto prazo

Atributo	Avaliação pelo Franqueado*			
	E	R	D	L
Acesso ao franqueador	9,88	1	9,52	-0,36
Consultoria de campo	9,64	2	9,08	-0,56
Manual de operações	9,56	3	9,32	-0,24
Análise viabilidade	9,52	4	7,44	-2,08
Abastecimento no franqueador	9,52	5	8,32	-1,20
Compra de equipamentos	9,48	6	8,80	-0,68
Abastec. mediado franqueador	9,48	7	7,64	-1,84
Treina administ.financeira	9,44	8	7,28	-2,16
Treinamento marketing	9,44	9	8,00	-1,44
Assistência em propaganda	9,44	10	7,72	-1,72
Ponto comercial	9,40	11	7,44	-1,96
Contrato de franquia	9,28	12	8,80	-0,48
Treina atendimento cliente	9,24	13	7,72	-1,52
Material promocional	9,24	14	8,08	-1,16
Treinamento gestão operações	9,20	15	8,08	-1,12
Layout unidade franqueada	9,12	16	7,44	-1,68
Treinamento rec. humanos	9,08	17	7,44	-1,64
Facilidade no financiamento	8,92	18	8,08	-0,84
Abastec. Licenciado franqueador	8,76	19	8,28	-0,48
Inauguração	8,72	20	7,40	-1,32

E – Média das expectativas      R – Ranking das expectativas      D – Desempenho      L - Lacunas  
 \* Avaliação pelos módulos I e II.

Fonte: Pesquisa (2013)

Os vinte atributos podem ser divididos em três níveis de acordo com a expectativa (importância) conferida pelo franqueado: mais importantes (primeiro ao sétimo do ranking de importância); medianamente importantes (oitavo a décimo terceiro no ranking de importância) e menos importantes (décimo quarto ao vigésimo do referido ranking). Esses mesmos atributos

podem ser agrupados conforme a profundidade das lacunas negativas de qualidade percebidas pelo franqueado: maiores lacunas de qualidade (sete maiores lacunas), menores lacunas de qualidade (sete menos lacunas) e lacunas de qualidade intermediárias (os demais atributos). A Tabela 2 expõe os atributos de acordo com as lacunas de qualidade.

Tabela 2 - Lacunas de qualidade na percepção do franqueado

Lacunas da Qualidade		
Atributo	L	R
Treina administ. financeira	-2,16	8
Análise viabilidade	-2,08	4
Ponto comercial	-1,96	11
Abastec. mediado franqueador	-1,84	7
Assistência em propaganda	-1,72	10
Layout unidade franqueada	-1,68	16
Treinamento rec. humanos	-1,64	17
Treina atendimento cliente	-1,52	13
Treinamento marketing	-1,44	9
Inauguração	-1,32	20
Abastecimento no franqueador	-1,20	5
Material promocional	-1,16	14
Treinamento gestão operações	-1,12	15
Facilidade no financiamento	-0,84	18
Compra de equipamentos	-0,68	6
Consultoria de campo	-0,56	2
Abastec. licenciado franqueador	-0,48	19
Contrato de franquia	-0,48	12
Acesso ao franqueador	-0,36	1
Manual de operações	-0,24	3

Fonte: Pesquisa (2013)

A matriz de desempenho absoluto, apresentada na Figura 9, demonstra a percepção dos franqueados sobre a perspectiva do franqueado do relacionamento de curto prazo. Expõe a percepção do franqueado sobre os serviços prestados pelo franqueador no

relacionamento de curto prazo. Foi estabelecida a partir da importância conferida pelo franqueado e a percepção do franqueado sobre lacunas de qualidade do franqueador no relacionamento de curto prazo.

	8	4	11	7	10	16	17	13	9	20	5	14	15	18	6	2	19	12	1	3	
1. Acesso ao franqueador																					X
2. Consultoria de campo																X					
3. Manual de operações																					X
4. Análise viabilidade		X																			
5. Abastecimento no franqueador											X										
6. Compra de equipamentos															X						
7. Abastec. mediado franqueador				X																	
8. Treina administ.financeira	X																				
9. Treinamento marketing									X												
10. Assistência em propaganda					X																
11. Ponto comercial			X																		
12. Contrato de franquia																			X		
13. Treina atendimento cliente									X												
14. Material promocional												X									
15. Treinamento gestão operações													X								
16. Layout unidade franqueada						X															
17. Treinamento rec. humanos							X														
18. Facilidade no financiamento														X							
19. Abastec. Licenciado franqueador																	X				
20. Inauguração										X											

Figura 9 – Matriz de desempenho a partir da percepção dos franqueados sobre a perspectiva do franqueado do relacionamento de curto prazo  
Fonte: Elaborada pelos Autores

A interpretação da matriz de desempenho sugere o tratamento a ser dispensado aos diferentes grupos: (a) definitivamente precisa melhorar: análise da viabilidade de implantação da franquia e abastecimento mediado pelo franqueador; (b) necessita melhorar: abastecimento no franqueador, treinamento em administração financeira, apoio na escolha do ponto comercial e assistência em propaganda; (c) devem ser melhorados ou mantidos: compra de equipamentos, consultoria de campo, acesso ao franqueador e manual de operações; (d) devem ser mantidos: treinamento em marketing, treinamento em atendimento ao cliente, layout da unidade franqueada e treinamento em recursos humanos devem ser mantidos e (e) reduzir ou manter: contrato de franquia, material promocional, treinamento em gestão de operações, apoio na inauguração, facilidade no financiamento e abastecimento licenciado pelo franqueador.

#### 4.3 Perspectiva do franqueador do relacionamento de curto prazo

A importância dos atributos para o franqueador oscilou somente entre 9 e 10. As notas repetidas dificultam a construção de um ranking de importância. O próprio franqueador ordenou os atributos, sendo o primeiro do ranking o mais importante e o último o de menor importância.

A Tabela 3 representa a percepção do franqueador acerca dos doze atributos da perspectiva do franqueador do relacionamento de curto prazo. Estão expostos: expectativa (E); ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L).

Tabela 3 - Percepções do franqueador sobre a perspectiva do franqueador no relacionamento de curto prazo

Atributo	Avaliação pelo Franqueador*			
	E	R	D	L
1. Produtos e serviços autorizados	10,00	1	10,00	0,00
2. Taxa de royalties	10,00	2	8,20	-1,80
3. Transparência em auditoria	10,00	3	9,00	-1,00
4. Taxa da franquia	10,00	4	9,92	-0,08
5. Identidade visual	10,00	5	9,00	-1,00
6. Território	10,00	6	10,00	0,00
7. Cumpre treinamento atend. ao cliente	10,00	7	8,16	-1,84
8. Cumpre treinamento marketing	10,00	8	7,60	-2,40
9. Cumpre treinamento adm. financeira	10,00	9	8,08	-1,92
10. Cumpre treinamento rec. humanos	10,00	10	8,08	-1,92
11. Cumpre missão	9,00	11	10,00	1,00
12. Cumpre treinamento gestão operações	9,00	12	8,32	-0,68
E – Média das expectativas      R – Ranking das expectativas      D – Desempenho      L - Lacunas				
* Avaliação pelos módulos VII e VIII.				

Fonte: Pesquisa (2013)

Os doze atributos estão classificados em três níveis de acordo com a expectativa (importância) conferida pelo franqueador: mais importantes (primeiro ao quarto do ranking de importância); medianamente importantes (quinto ao oitavo no ranking de importância) e menos importantes (nono ao décimo segundo do mesmo ranking).

Ao avaliar o desempenho do seu franqueado, o franqueador aponta lacunas

negativas da qualidade em nove de doze atributos. A Tabela 4 apresenta as lacunas de qualidade (L), bem com o ranking de importância (R) de acordo com a percepção do franqueador sobre a perspectiva do franqueador no relacionamento de curto prazo.

Tabela 4 - Lacunas de qualidade na percepção do franqueador

Atributo	L	R
Cumpre treinamento marketing	-2,40	8
Cumpre treinamento adm. financeira	-1,92	9
Cumpre treinamento rec. humanos	-1,92	10
Cumpre treinamento atend. ao cliente	-1,84	7
Taxa de royalties	-1,80	2
Transparência em auditoria	-1,00	3
Identidade visual	-1,00	5
Cumpre treinamento gestão operações	-0,68	12
Taxa da franquia	-0,08	4
Produtos e serviços autorizados	0,00	1
Território	0,00	6
Cumpre missão	1,00	11

Fonte: Pesquisa (2013)

A matriz de desempenho absoluto, apresentada na Figura 10, demonstra a percepção do franqueador sobre a perspectiva do franqueador do

relacionamento de curto prazo, isto é, representa a percepção do franqueador sobre os serviços prestados pelo franqueado no relacionamento de curto prazo. Foi

estabelecida a partir da importância conferida pelo franqueador e a percepção do franqueador sobre lacunas de

qualidade do franqueado no relacionamento de curto prazo.

	1	2	3	4	6	7	5
1. Competência	x						
2. Honestidade		x					
3. Solidariedade			x				
4. Mutualidade				x			
5. Compromisso							x
6. Harmonização de conflitos					x		
7. Flexibilidade						x	

Figura 10 – Matriz de desempenho a partir da avaliação do franqueador a respeito da qualidade franqueado no relacionamento de longo prazo

Fonte: Elaborada pelos Autores

A interpretação da matriz de desempenho recomenda as medidas a serem dispensadas aos diferentes grupos: (a) necessita melhorar: pagamento da taxa de royalties, transparência em auditorias, cumprimento do treinamento quando ao atendimento ao cliente e cumprimento do treinamento quanto ao marketing; (b) devem ser melhorados ou mantidos: oferta de produtos e serviços autorizados pelo franqueado e pagamento da taxa de franquia (c); devem ser mantidos: respeito à identidade visual da franquia, cumprimento do treinamento em administração financeira e em recursos humanos (d) reduzir ou manter: cumprimento da missão e

cumprimento do treinamento em gestão de operações.

#### 4.4 Perspectiva do franqueador e do franqueado do relacionamento de longo prazo

A Tabela 5 representa as percepções de franqueador e franqueado quanto aos sete atributos da projeção de longo prazo, que é comum aos dois. Para franqueador e franqueado estão expostos: expectativa (E), ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L).

Tabela 5 - Percepções de franqueador e franqueado no relacionamento de longo prazo

Atributo	Avaliação pelo Franqueador*				Avaliação pelo Franqueado**			
	E	R	D	L	E	R	D	L
Competência	10,00	1	8,28	-1,72	9,88	1	9,72	-0,16
Honestidade	10,00	2	8,68	-1,32	9,88	2	9,84	-0,04
Solidariedade	10,00	3	8,92	-1,08	9,80	3	9,64	-0,16
Mutualidade	10,00	4	8,96	-1,04	9,60	4	8,92	-0,68
Compromisso	9,00	5	9,00	0,00	9,56	5	9,00	-0,56
Harmonização de conflitos	10,00	6	9,00	-1,00	9,52	6	9,60	0,08
Flexibilidade	9,00	7	8,88	-0,12	9,32	7	8,76	-0,56

E – Média das expectativas      R – Ranking das expectativas      D – Desempenho      L - Lacunas  
 \* Avaliação pelos módulos V e VI.      \*\* Avaliação pelos módulos III e IV

Fonte: Pesquisa (2013)

Os sete atributos da projeção de longo prazo estão divididos em três grupos de acordo com a importância conferida por franqueador e franqueado: mais importantes (primeiro e segundo dos rankings), medianamente importantes (terceiro ao quinto dos rankings de importância) e menos importantes (sexto e sétimo dos rankings). As notas de importância para o franqueador oscilaram somente entre 9 e 10, por isso o próprio franqueador ordenou os atributos, sendo o primeiro do ranking o mais importante e o último o de menor importância.

Ao avaliarem o parceiro de franchising, franqueador e franqueado apontam lacunas negativas de qualidade em seis atributos da projeção de longo prazo. Apesar da quantidade de lacunas negativas ser a

mesma, a profundidade dessas lacunas difere significativamente, sendo mais profundas quando o franqueador avalia o franqueado. Ademais, as quatro lacunas negativas com maior expressão apontadas pelo franqueador ao avaliar seu franqueado são justamente nos atributos mais importantes. Isso não acontece no sentido inverso, uma vez que nos atributos mais valorizados pelo franqueado, são registradas as menores lacunas negativas para a qualidade do franqueador. As Figuras 11 e 12 representam as matrizes de desempenho absoluto, respectivamente, da avaliação do franqueador a respeito do franqueado e da avaliação do franqueado a respeito do franqueador.

	4	5	7	1	3	2	6
1. Competência	X						
2. Honestidade		X					
3. Solidariedade			X				
4. Mutualidade				X			
5. Compromisso							X
6. Harmonização de conflitos					X		
7. Flexibilidade						X	

Figura 11 – Matriz de desempenho a partir da avaliação do franqueado a respeito da qualidade do franqueador no relacionamento de longo prazo  
Fonte: Elaborada pelos Autores

	4	5	7	1	3	2	6
1. Competência				X			
2. Honestidade						X	
3. Solidariedade					X		
4. Mutualidade	X						
5. Compromisso		X					
6. Harmonização de conflitos							X
7. Flexibilidade			X				

Figura 12 – Matriz de desempenho a partir da avaliação do franqueado a respeito da qualidade do franqueador no relacionamento de longo prazo  
Fonte: Elaborada pelos Autores

## 5. Considerações finais

O modelo ajustado se mostrou adequado na avaliação da qualidade do relacionamento franqueador-franqueado em uma rede de franquias do setor farmacêutico. Tanto na perspectiva do franqueado quanto na do franqueador, no curto e no longo prazo, os atributos receberam altas notas de importância (expectativas), o que reforça a escolha adequada dos atributos selecionados na literatura nacional e internacional sobre o *franchising*.

O modelo ajustado poderia ainda receber novos módulos. Na perspectiva de curto prazo, um novo módulo serviria para o franqueador revelar o que pensa ser o nível de expectativa de seu franqueado para cada atributo da perspectiva do franqueado. Outro novo módulo poderia ser útil para o franqueado manifestar o que pensa ser o grau de expectativa de seu franqueador para cada atributo da perspectiva do franqueador. Esses módulos poderiam revelar se as expectativas de franqueador e franqueado estão sintonizadas na projeção de curto prazo.

Mais dois módulos poderiam servir para franqueador e franqueados avaliarem o

próprio desempenho (autoavaliação). Esses quatro novos módulos poderiam originar mais duas matrizes de desempenho: outra da perspectiva do franqueado (curto prazo) na qual o franqueador expressaria o que pensa ser a percepção do franqueado e outra da perspectiva do franqueador (curto prazo) na qual o franqueado expressaria o que pensa ser a percepção do franqueador.

As matrizes de desempenho foram usadas para representar a avaliação do relacionamento de curto e longo prazos e sugerir medidas para melhor utilização dos recursos disponíveis em uma única rede de franquias. Stock e Lambert (2001) conceberam matrizes que representam uma única organização (matrizes de desempenho absoluto) e matrizes para comparar várias organizações ao mesmo tempo (matrizes de desempenho relativo). Caso o modelo ajustado fosse aplicado simultaneamente em várias redes de franquias, seria possível comparar a qualidade do relacionamento destas várias redes de franquias e os resultados poderiam ser exibidos também por matrizes de desempenho relativo.

## Referências

- [1] BORDONABA-JUSTE, M. V.; POLO-REDONDO, Y. Differences between short and long-term relationships: an empirical analysis in franchise systems. *Journal of Strategic Marketing*, v. 16, n. 4, p. 327-354, 2008.
- [2] BRITO, E. P. Z.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 51, n.6, p. 522-527, 2011.
- [3] COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 109-131, 2000.
- [4] DANT, R. P.; LI, Z. G.; WORTZEL, L. H. Linking relationship quality and service quality in franchise systems: model e measurement. *Journal of Marketing Channels*, v. 4, n. 1, p. 103-124, 1995.
- [5] DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J.F. Estruturação das redes de *fastfood*: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. *Revista de Administração*, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.
- [6] DAVIES, M. A. P. *et al.* A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, v. 26, p. 321-340, 2011.
- [7] DICKEY, M.; MCKNIGHT, D.; GEORGE, F. The role of trust in franchise organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 15, n. 3, p. 251-282, 2008.
- [8] GRUNHAGEN, M.; DORSCH, M.J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. *Journal of Small Business Management, Florida*, v.41, n.4, p.366- 384, 2003.
- [9] LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [10] MAEMURA, M. M. D. Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício: um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2009.
- [11] MCDONELL, J.; BEATSON, A.; HUANG, C. Investigating relationships between relationship quality, customer loyalty and cooperation: an

empirical study of convenience stores franchise chain systems. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 23, n. 3, p. 367-385, 2011.

[13] MELO, P. L. R.; ANDREASSI T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

[14] MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M. An analyses of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.

[15] PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, pp. 41-50, 1985.

[16] PERRIGOT, R. Services vs retail chains: are there any differences?: evidence from de French franchising industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 34, n. 12, p. 918-930, 2006.

[17] PRADO, M. N. Franchising na alegria e na tristeza. São Paulo: Lamônica, 2008.

[18] ROCHA, F. B. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia.

Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2010.

[19] SILVA, V.; AZEVEDO, P. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, 2007.

[20] STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. *Strategic logistics management*. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2001. VANCE, P. S; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, 2008.

[21] VIEIRA, V. A.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento entre franqueador e franqueado: proposta de dois modelos. *Revista Alcance*, v. 13, n. 3, p. 311-328, 2006.

[22] WRIGHT, O.; GRACE, A. Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zeland perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics*, v. 23, n. 4, p. 486-500, 2011.

[23] ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

# CAPÍTULO 20

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS PELAS REDES SOCIAIS

*Beatriz Antunes Santiago Bastos*

*Beatriz da Costa Inacio*

*Nissia Carvalho Rosa Bergiante*

**Resumo:** O grande boom das redes sociais online tem revolucionado a forma como as pessoas se relacionam e se comunicam em sociedade. Como todo espaço com boa visibilidade, muitas empresas enxergaram nas redes um mural publicitário. Porém, logo o simples merchandising de marcas deu lugar à necessidade e a percepção da excelente oportunidade de estarem presentes também como instituição. O fato é que muitas organizações atualmente utilizam as redes sociais como uma ferramenta de marketing de relacionamento, onde se estabelece um canal de comunicação e um serviço de atendimento aos consumidores. Este trabalho procurou avaliar a qualidade desse serviço, através da metodologia SERVQUAL e do Modelo de GAPs e da integração destas com a ferramenta Matriz de Importância e Desempenho. Para isso, o estudo propõe uma adaptação do questionário SERVQUAL ao caso das redes sociais, e a aplicação do mesmo em um estudo de caso com uma empresa do setor de telecomunicações. Os resultados deste trabalho, em uma discussão ainda pouco difundida, contribuem para a melhoria contínua na busca da qualidade total em um serviço inovador e em expansão, onde quem domina, goza de vantagem competitiva.

**Palavras Chave:** Qualidade, Serviços, SERVQUAL, Modelo de GAPs, Matriz de Importância e Desempenho, Redes Sociais Online, Facebook, Marketing

## 1. Introdução

A comunicação na administração representa um extraordinário elo entre a empresa e seus clientes, podendo ser tanto a base para uma relação de lealdade quanto o motivo para a escolha de um concorrente.

Nesse caminho, o uso das redes sociais como forma de oferecer um serviço de relacionamento com o cliente se configura como uma alternativa para geração de valor e uma necessidade cada vez mais eminente, devido à exposição da marca na rede independentemente da vontade da empresa em estar engajada.

O grande esforço das empresas, então, está no atendimento da qualidade esperada pelo cliente nesse tipo de serviço. É necessário avaliar as expectativas desses usuários a fim de que o serviço percebido por eles seja o mais satisfatório possível, criando uma relação saudável através desse canal.

Este estudo tem como objetivo avaliar a qualidade do serviço de atendimento e relacionamento com o cliente prestado pelas empresas através das redes sociais, visando mapear as expectativas e potencializar a percepção de qualidade desse segmento específico de clientes. Dessa forma, antecipando-se em uma tendência mundial das novas relações sociais que começa ainda a dar os primeiros passos no meio organizacional, o presente estudo pretende se aprofundar em um tema relativamente ainda pouco discutido na literatura, e, através da adaptação e aplicação da metodologia SERVQUAL de avaliação da qualidade e da integração desta com outras ferramentas reconhecidamente eficazes no gerenciamento e planejamento, contribuir para o desenvolvimento de um canal de comunicação estratégico na geração de valor para uma empresa.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Gestão: qualidade e serviços

Nos dias atuais, as organizações encaram a qualidade como uma medida da satisfação às necessidades e expectativas dos clientes, e tem como características a ênfase na prevenção de defeitos e o envolvimento de toda a empresa na gestão da qualidade.

A dificuldade em controlar a qualidade de serviços se dá devido às características

peculiares desse tipo de mercadoria, em distinção aos produtos físicos. Oliveira (2006) atribuiu quatro características aos serviços. A primeira delas, a intangibilidade, se refere ao fato dos serviços não serem físicos, palpáveis. A segunda é a inseparabilidade, que diz respeito à necessidade da presença do cliente e do fornecedor no momento da execução do serviço, de modo que é impossível produzir e estocar serviços. Além dessas, existe ainda a propriedade da heterogeneidade, que trata da dificuldade na padronização da qualidade dos serviços, visto que são prestados pelos homens, de natureza instável. A quarta e última característica, a simultaneidade, está relacionada ao fato de os serviços serem „produzidos“ e „consumidos“ ao mesmo tempo.

Essas características fazem com que seja difícil detectar e corrigir erros em um serviço antes que ele afete o comprador, ou seja, a qualidade na prestação de um serviço é, para as empresas, um item de alta complexidade e, levando-se em consideração as dificuldades expostas, o planejamento deve ser ainda mais detalhado e rígido.

Por isso, as organizações têm empregado boa parte de seus esforços em marketing, de forma a tentar prever com a máxima previsão as expectativas dos clientes, e dessa maneira, elevar o seu nível de satisfação.

### 2.2. Ferramentas de avaliação da qualidade

#### 2.2.1. O modelo de GAP

O modelo conceitual de análise e gerenciamento da qualidade de serviços se origina de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Esse modelo busca auxiliar a gerência na identificação das discrepâncias entre as expectativas e as percepções dos clientes

em relação a determinado serviço. Além disso, pressupõe que a medida de qualidade de um serviço seja uma função da diferença entre expectativa dos clientes sobre o serviço e o desempenho percebido pelo cliente durante sua execução. Essa diferença é chamada de GAP (no modelo, GAP 5) e tem atrelada a ela outras quatro falhas que ocorrem no processo, sendo uma delas a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção dessa expectativa pelos gerentes da empresa (GAP 1). No

presente estudo, serão analisados os GAPs 1 e 5.

### 2.2.2. O SERVQUAL

A ferramenta quantitativa para avaliação da qualidade dos serviços, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), leva em consideração as dimensões confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, segurança e empatia da qualidade dos serviços. Ela consiste em um questionário com duas seções, uma relativa às expectativas dos clientes em relação a determinado serviço e outra em relação as suas respectivas percepções.

### 2.2.3. Matriz de importância e desempenho

A ferramenta, introduzida inicialmente por Martilla e James (1977), permite analisar os atributos de produtos ou serviços, de acordo com a sua relevância, para os consumidores e a avaliação dos mesmos em relação ao desempenho da empresa nesses quesitos. Dessa forma, ela contribui para uma tomada de decisão estratégica das empresas, de forma a empregar seus recursos no fortalecimento de características que aumentem a percepção de qualidade do cliente.

Geralmente faz uso de uma pesquisa realizada com os clientes para averiguar a sua expectativa em relação a algum produto ou serviço e a sua satisfação com o produto ou serviço entregue por uma determinada empresa.

## 2.3. Empresas e redes sociais

Pode-se definir uma rede social “como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)” (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999 apud Recuero, 2009).

Nesse estudo, serão tratados como redes sociais o que se conhece como sites de redes sociais (SRS), que podem ser definidos como “toda a ferramenta que for utilizada de modo a permitir que se expressem as redes sociais suportadas por ela.” (Recuero, 2009)

Na rede, os usuários constroem uma nova realidade das interações sociais. Esse espaço virtual é utilizado para contatar amigos, gerar

e receber notícias, compartilhar fotos e vídeos, estabelecer relações profissionais, expor opiniões e interesses e até fazer negócios, tudo em um ambiente de caráter público, cujo alcance é quase imensurável.

Em 2011, o mundo contava com 2 bilhões de internautas, dos quais 72% utilizavam alguma rede social (Arima e Moraes, 2011). No Brasil, o número de pessoas com acesso à internet atingiu a marca de 82,4 milhões no primeiro semestre de 2012, um aumento de 32% em relação ao mesmo período de 2009 (IBOPE, 2012). Em 2010, praticamente todos os usuários de internet brasileiros acessavam as redes sociais, sendo 90% destes integrantes das classes AB ou C (IBOPE, 2010).

Dentre as redes sociais, o Facebook é a de maior sucesso atualmente. Criada em 2004 por alunos de Harvard, em 2011, já contava com 596 milhões de usuários. Através do Facebook, são compartilhados 30 milhões de conteúdos mensalmente, o que representa 44% de todo o conteúdo compartilhado na web (Arima e Moraes, 2011). O Brasil já é o segundo país com maior número de usuários do Facebook no mundo, atrás apenas dos EUA. (Social Bakers, 2012)

Diante desse universo, não restam dúvidas quanto a força das redes sociais mundialmente, em especial o Facebook. E cada vez mais essa massa de internautas organizados, com perfis expostos, interesses declarados e de fácil acesso, chamam a atenção de empresas de variados segmentos. Algumas entram na rede preocupadas com os ataques de usuários insatisfeitos, outras, em busca de oportunidades de se promover e fazer negócios, e outras ainda em busca de dados sobre perfil e interesse de clientes.

O fato é que as empresas estão começando a entender que as redes sociais são uma realidade e que precisarão se adaptar a elas. Como colocou Alé (2010), “O mais importante é que, façam ou não parte da rede, se o comentário negativo existe, o problema já existe; neste contexto seria mais benéfico para a empresa envolver-se e confrontá-lo”.

Apesar do relacionamento com os clientes através das redes ainda estar em fase de desenvolvimento e adaptação nas empresas, já se percebe um grande movimento no sentido de inserir o canal como um importante meio de comunicação nas organizações. A revolução nas relações sociais já está acontecendo e cabe as empresas a tarefa de

direcionar suas ações para garantir a prestação de um serviço de qualidade para esses clientes que representam uma oportuna e ameaçadora classe de stakeholders.

### 3. Estudo de caso

#### 3.1. Adaptação do modelo SERVQUAL

Uma análise apurada dos itens que compõe o questionário mostra que alguns deles não se aplicam ao caso do serviço de atendimento ao cliente via redes sociais e por esse motivo, o questionário foi adaptado, com a finalidade de refletir melhor a realidade do serviço estudado.

Nessa adaptação, foram mantidas as cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e acrescida uma sexta dimensão: a interatividade. A inclusão dessa dimensão se deve ao fato de que no ambiente virtual a empresa deixa de estar na posição simplesmente de fornecedora unilateral do serviço e passa a estabelecer uma relação de troca com o cliente.

Para cada uma das 22 afirmativas existem duas escalas do tipo likert variando de 1 a 7, onde 1 significa o mais baixo grau de importância/satisfação e 7 significa o mais alto grau de importância/satisfação.

Quadro 1 – Questionário SERVQUAL adaptado ao serviço de atendimento ao cliente via rede social

Dimensões	Características	Itens	Expectativas/ Desempenho
Tangibilidade	Avalia o design e o layout da página da empresa. Quando o consumidor entra em contato com o ambiente virtual de uma	1	A empresa possui um perfil visualmente agradável.
		2	Os conteúdos são facilmente localizados na página.
		3	A página aparenta ser atualizada constantemente.
		4	A linguagem utilizada é adequada ao seu público.
Confiabilidade	A capacidade e habilidade para implementar o serviço prometido de forma segura e precisa.	5	Quando a empresa promete fazer algo através do Facebook, ela faz.
		6	Quando um problema é relatado no Facebook da empresa, a mesma demonstra interesse genuíno em resolvê-lo.
Presteza	A boa vontade para prestar auxílio ao consumidor e prestar pronto atendimento - resolver problemas a tempo e a hora.	7	Os assistentes de mídias sociais respondem prontamente aos usuários na página do Facebook.
		8	Os assistentes de mídias sociais estão sempre dispostos a ajudar os usuários na página do Facebook.
		9	Os assistentes de mídias sociais nunca estão ocupados demais para responder aos usuários no Facebook.
Segurança	O conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de inspirar credibilidade e confiança, afirmar que o serviço é garantido.	10	Os assistentes de mídias sociais inspiram confiança nos usuários.
		11	Os assistentes de mídias sociais são seguros em suas transações.
		12	Os usuários são sempre tratados com cortesia no Facebook da empresa.
		13	Os assistentes de mídias sociais tem conhecimento para responder às perguntas dos usuários no Facebook.
Empatia	Consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus consumidores - sintonia fina de simpatia e entendimento entre fornecedor e cliente.	14	Os usuários são atendidos de maneira individual no Facebook da empresa.
		15	O atendimento no Facebook da empresa é feito em horário conveniente para todos os usuários.
		16	Quando um usuário faz uma solicitação/reclamação no Facebook da empresa, o mesmo é contatado pessoalmente pela empresa.
		17	O Facebook da empresa tem como prioridade os interesses dos usuários.
Interatividade	Comunicação bi-lateral entre empresa e cliente. Estabelecimento de um relacionamento baseado no diálogo.	18	Os assistentes de mídias sociais entendem as necessidades específicas dos usuários.
		19	A empresa publica conteúdo interessante para o usuário em sua página.
		20	A empresa faz publicações com uma frequência agradável para o usuário.
		21	A empresa realiza promoções e/ou atividades interativas através do Facebook.
		22	A empresa incorpora críticas/sugestões dos usuários em sua página no Facebook.

Fonte: Autoria própria

### 3.2. A empresa

A empresa objeto do estudo é a Oi, do setor de telecomunicações.

O Facebook é o principal canal de comunicação com os clientes entre as redes sociais que a empresa participa, com mais de 900.000 seguidores (pessoas que ao curtem a página, visualizam todas as suas atualizações).

### 3.3. Aplicação do questionário

O questionário SERVQUAL adaptado foi aplicado primeiramente a usuários do Facebook, seguidores ou não da página da Oi nessa rede social, traduzindo a opinião dos clientes do serviço questionado. Em seguida, o questionário foi aplicado a funcionários da empresa, representando a visão da empresa sobre o mesmo serviço.

#### 3.3.1. Aplicação com os usuários

A primeira etapa do questionário buscava conhecer o perfil dos respondentes. Era composta pelos itens:

- Idade;
- Sexo;
- Uso do Facebook (relacionamento pessoal, r elacionamento profissional e/ou relacionamento com empresas);
- Seguidor ou não da página da Oi no Facebook;
- Já interagiu (publicou, curtiu, comentou, compartilhou, buscou contato via inbox) ou não com a página da Oi no Facebook.

A segunda etapa consiste no questionário SERVQUAL adaptado. Na primeira escala, o respondente deveria avaliar a afirmativa sob a ótica das suas expectativas em relação às páginas de quaisquer empresas no Facebook.

A segunda escala só deveria ser respondida caso o respondente fosse seguidor da página da Oi no Facebook. Nela, deveria avaliar as mesmas afirmativas sob a ótica da sua satisfação com a página da Oi no Facebook.

#### 3.3.2.. Aplicação com a empresa

A primeira etapa do questionário buscava conhecer o perfil dos respondentes de maneira mais superficial do que o questionário aplicado aos usuários. Essa etapa era composta pelos itens:

- Idade
- Sexo
- Tempo de empresa

Foi incluída também nessa etapa uma pergunta que buscava saber, em uma escala de importância de 1 a 7, onde 1 significa 'menos importante' e 7, 'mais importante', quanto o respondente consideraria o relacionamento com o cliente via redes sociais como um canal estratégico de comunicação para a empresa.

A segunda etapa consiste no questionário SERVQUAL adaptado. O respondente deveria avaliar cada afirmativa sob a ótica da sua percepção, enquanto Oi, sobre as expectativas dos clientes em relação às páginas de quaisquer empresas no Facebook.

### 3.4. Resultados

#### 3.4.1. Caracterização amostral

##### 3.4.1.1. Usuários

O questionário enviado para os usuários do Facebook obteve 133 respostas. Desta amostra, 15 responderam que „curtem “ou já curtiram“ no passado a página da Oi.

Em relação aos dados pessoais, 57% são mulheres e 71% tem idade entre 20 e 30 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 61% possuem nível superior incompleto e outros 31%, nível superior completo. Esses dados mostram um perfil jovem com nível de escolaridade relativamente alto.

Todos os pesquisados responderam que utilizam o Facebook para relacionamento pessoal, 23% também usam para relacionamento profissional e 14% utilizam o site para estabelecer um relacionamento com empresas. Isso mostra que o Facebook ainda é uma ferramenta pouco explorada pelas empresas para manter uma comunicação com seus clientes.

Quando questionados se já interagiram alguma vez com o Facebook da Oi, independente de curti-la ou não, 14% responderam que sim.

### 3.4.1.2. Empresa

O questionário aplicado na Oi obteve resposta de 15 funcionários, todos do setor de Marketing.

Na primeira etapa da pesquisa foram apurados dados para delimitação do perfil dos respondentes. 60% são homens, e 53% tem idade entre 31 e 40 anos. Todos os outros têm entre 20 e 30 anos.

Com relação ao tempo de empresa, os respondentes estão bem distribuídos, conforme mostrado na figura 1.

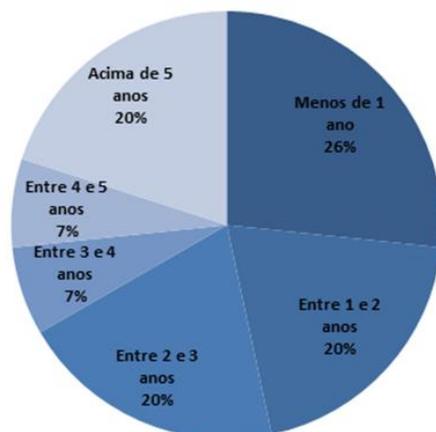


Figura 1 – Tempo de Empresa dos Colaboradores Respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes foram questionados sobre o quanto eles consideram o relacionamento com os clientes através das redes sociais como um canal estratégico de comunicação

para a empresa. A pontuação média foi de 5,43, um score positivo que mostra que a empresa enxerga o canal como promissor.

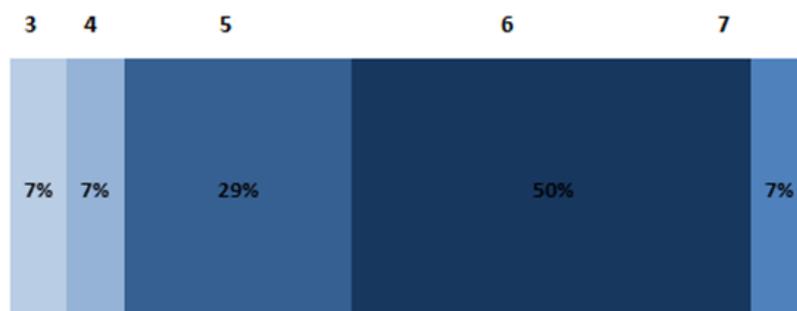


Figura 2 – Percepção do serviço como um canal estratégico

Fonte: Autores (2013)

### 3.4.2. Resultados do SERVQUAL adaptado e aplicação do modelo de GAPs

Os dados obtidos com o questionário permitem a obtenção de uma pontuação para a expectativa, uma para a satisfação dos usuários e outra para a percepção dos funcionários da empresa em cada uma das

seis dimensões avaliadas, calculada por média simples.

A figura 3 mostra as três variáveis sobrepostas, de forma que é possível perceber os GAPs entre elas. Pode-se notar que a expectativa dos clientes é maior do que a sua satisfação em todas as dimensões, assim como também é maior do que a

percepção da empresa sobre essas as expectativas. Esse resultado mostra que o serviço não atinge o desempenho requerido pelos consumidores e que a empresa subestima as expectativas dos seus clientes em relação ao serviço avaliado.

De forma geral, em relação à diferença existente entre o serviço esperado pelos usuários e o que a empresa percebe dessa expectativa (GAP 1), pode-se dizer que os GAPs são 12 pequenos. Ainda assim, não devem ser desconsiderados, sendo a dimensão empatia a que apresenta a maior

falha. A confiabilidade, dimensão mais importante na visão dos usuários, aparece com o segundo maior GAP. Deve-se chamar atenção para a dimensão prestação, na qual o a empresa teve noção exata da expectativa dos consumidores, apresentando diferença igual a 0.

Os valores obtidos para a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo consumidor (GAP 5) em cada uma das dimensões mostram que a dimensão onde há a maior diferença é a confiabilidade.

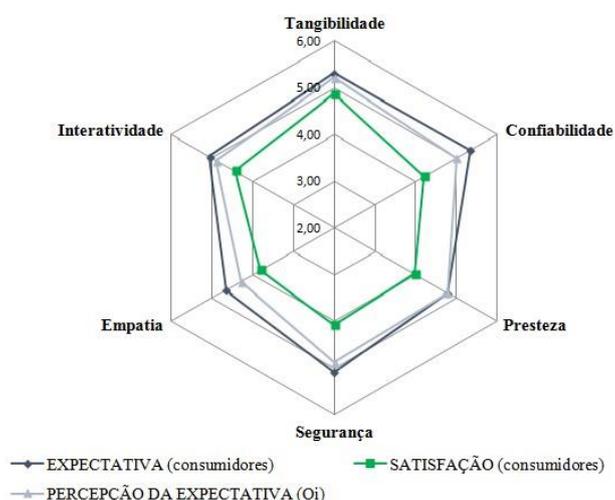


Figura 3 – Comparativa entre expectativas dos usuários, satisfação dos usuários e percepção da empresa  
Fonte: Autores (2013)

A confiabilidade, como na pesquisa realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1994, revelou-se a dimensão mais importante para os usuários no serviço de atendimento aos clientes via Facebook, sendo o item 5 (Quando a empresa promete fazer algo através do Facebook, ela faz) o de maior importância na comparação geral entre as 22 afirmativas. Já a empatia foi a dimensão com menor expectativa por parte dos respondentes. O item (Quando um usuário faz uma solicitação/reclamação no Facebook da empresa, o mesmo é contatado pessoalmente pela empresa), que é o de menor relevância na comparação geral, também faz parte dessa dimensão.

Na avaliação da satisfação com o serviço prestado na fanpage da Oi, a tangibilidade é a dimensão que causa maior satisfação nos clientes, e seu item 4 (A linguagem utilizada é adequada ao seu público) é a mais bem avaliada na comparação geral. A maior

insatisfação dos usuários está na empatia, e no item 18 (Os assistentes de mídias sociais entendem as necessidades específicas dos usuários) que faz parte dessa dimensão.

Na opinião dos funcionários, a tangibilidade é a dimensão mais importante para os usuários do serviço de atendimento via Facebook. Já a empatia é a dimensão menos importante para os respondentes. Na comparação geral, o item 3 (A página aparenta ser atualizada constantemente.), da dimensão tangibilidade, é o com maior pontuação de relevância. No outro extremo, o item 16 (Quando um usuário faz uma solicitação/reclamação no Facebook da empresa), da dimensão empatia, é considerado de menor importância.

O maior GAP entre expectativa e satisfação dos consumidores (GAP 5), está no item 6 (interesse da empresa em resolver os problemas relatados no Facebook). Outros grandes GAPs estão no item 13

(conhecimento dos assistentes de mídias sociais para responder as perguntas dos usuários) e no item 18 (entendimento dos mesmos sobre as necessidades dos usuários), que não é considerado com grande relevância para os consumidores.

Entre o serviço esperado e a percepção de expectativa pela empresa (GAP 1), o maior GAP está no item 16 (Quando um usuário faz

uma solicitação/reclamação no Facebook da empresa, o mesmo é contatado pessoalmente pela empresa) da dimensão empatia. Este, porém, é dos aspectos com expectativa mais baixa por parte dos clientes. Deve-se chamar atenção para o item 5 (Quando a empresa promete fazer algo através do Facebook, ela faz), com o segundo maior GAP.

Quadro 2 – Resultado do SERVQUAL adaptado e GAPs

DIMENSÃO	ITENS	EXPECTATIVA (usuários)		SATISFAÇÃO (usuários)		PERCEPÇÃO (Oi)		GAP 5		GAP 1	
		Ponto	Class.	Pontos	Class.	Pontos	Class.	$\Delta$	Class.	$\Delta$	Class.
Tangibilidade	1	5,25	7	4,75	6	4,8	12	-0,5	16	-0,45	3
	2	5	5	4,83	4	4,93	8	-0,47	17	-0,37	7
	3	5,32	4	4,77	5	5,67	1	-0,55	15	0,35	22
	4	5,38	2	5,15	1	5,53	2	-0,23	20	0,15	20
	<b>Média</b>	<b>5,31</b>	<b>2</b>	<b>4,87</b>	<b>1</b>	<b>5,23</b>	<b>1</b>	<b>-0,44</b>	<b>6</b>	<b>-0,08</b>	<b>5</b>
Confiabilidade	5	5	1	4,75	7	4,93	8	-0,75	12	-0,56	2
	6	5,17	9	3,67	18	5,07	6	-1,51	1	-0,11	16
	<b>Média</b>	<b>5,33</b>	<b>1</b>	<b>4,21</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>-1,13</b>	<b>1</b>	<b>-0,33</b>	<b>2</b>
Presteza	7	4,88	14	4,42	10	4,93	8	-0,46	18	0,05	17
	8	4,92	13	3,83	15	5	7	-1,09	7	0,08	18
	9	4,52	21	3,64	20	4,4	17	-0,88	9	-0,12	15
	<b>Média</b>	<b>4,77</b>	<b>5</b>	<b>3,96</b>	<b>5</b>	<b>4,78</b>	<b>5</b>	<b>-0,81</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Segurança	1	4,77	17	3,92	13	4,4	17	-0,86	10	-0,37	5
	1	4,98	12	3,83	15	4,8	12	-1,14	5	-0,18	13
	1	5,35	3	4,58	8	5,47	3	-0,77	11	0,11	19
	1	5,24	8	4,00	12	4,87	11	-1,24	2	-0,37	6
	<b>Média</b>	<b>5,09</b>	<b>3</b>	<b>4,08</b>	<b>4</b>	<b>4,88</b>	<b>4</b>	<b>-1,00</b>	<b>2</b>	<b>-0,2</b>	<b>3</b>
Empatia	1	4,63	19	3,92	13	4,27	21	-0,71	13	-0,36	8
	1	4,76	18	4,58	8	4,47	16	-0,18	22	-0,29	10
	1	4,43	22	3,5	21	3,73	22	-0,93	8	-0,7	1
	1	4,84	15	3,75	17	4,6	15	-1,09	6	-0,24	11
	1	4,57	20	3,33	22	4,33	20	-1,24	3	-0,24	12
	<b>Média</b>	<b>4,65</b>	<b>6</b>	<b>3,82</b>	<b>6</b>	<b>4,28</b>	<b>6</b>	<b>-0,83</b>	<b>3</b>	<b>-0,37</b>	<b>1</b>
Interatividade	1	5,26	6	4,83	2	5,13	5	-0,42	19	-0,12	14
	2	5,03	11	4,83	2	5,25	4	-0,2	21	0,22	21
	2	5,11	10	4,42	10	4,8	12	-0,69	14	-0,31	9
	2	4,83	16	3,67	18	4,4	17	-1,17	4	-0,43	4
	<b>Média</b>	<b>5,06</b>	<b>4</b>	<b>4,44</b>	<b>2</b>	<b>4,9</b>	<b>3</b>	<b>-0,62</b>	<b>5</b>	<b>-0,16</b>	<b>4</b>

Fonte: Autores (2013)

### 3.4.3. Matriz de Importância e Desempenho

A Matriz de Importância e Desempenho proposta por Slack (1994) se pauta na importância dada pelos clientes a determinados atributos de um produto ou serviço e na avaliação do desempenho de uma empresa nesses atributos para indicar posições a serem tomadas pela empresa.

Neste estudo, foram plotadas as dimensões do SERVQUAL adaptado na Matriz de Importância e Desempenho, utilizando as variáveis de expectativa (importância) e satisfação (desempenho) obtidas através do questionário aplicado com os usuários do Facebook.

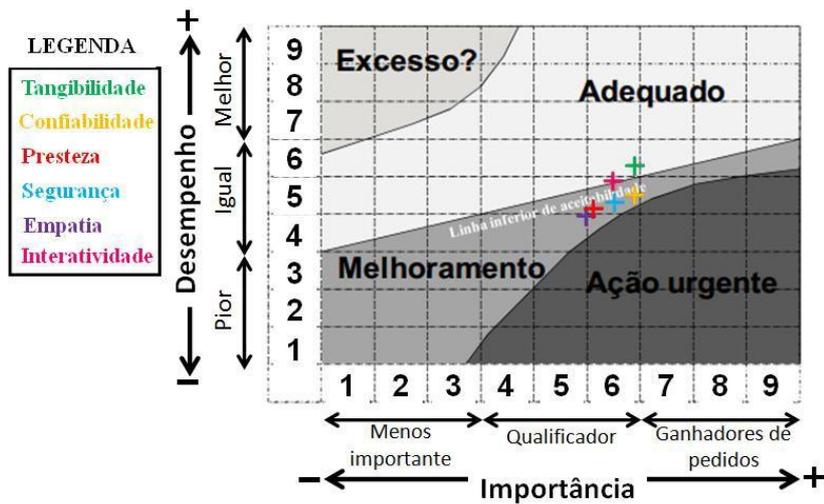


Figura 5 – Matriz de Importância e Desempenho Aplicada  
Fonte: Autores (2013)

Observando a Figura 5, pode-se notar que as dimensões Tangibilidade e Interatividade estão na região dos atributos adequados. Isso mostra que esses aspectos tem desempenho satisfatório para a empresa, pois a expectativa do consumidor está em linha com sua satisfação nessas dimensões. Deve-se considerar também que nessas duas dimensões a empresa tem uma boa percepção da expectativa do cliente, pois seus GAPs 1 são pequenos, como visto anteriormente. A orientação nesse caso é que a empresa mantenha suas ações ligadas a essas duas dimensões, de forma a garantir a manutenção da satisfação dos consumidores nesses aspectos.

As outras quatro dimensões da qualidade estão situadas na zona de Melhoramento. Como a empresa não tem controle direto sobre a importância dada pelos clientes a cada item, ela deve realizar ações que elevem o seu desempenho nesses aspectos, tornando-os adequados.

### 3.5. Proposição de Melhorias

A fim de aumentar a satisfação dos usuários nas dimensões localizadas na zona de Melhoramento da Matriz de Importância e Desempenho, e dessa forma melhorar o desempenho geral do serviço prestado via Facebook, serão propostos quatro de planos de ação, como sugestões que a empresa pode aplicar.

Os planos de ação foram elaborados no formato 5W1H. A sigla significa as iniciais, em inglês, de seis importantes pontos que devem ser conhecidos em um plano de ação.

As ações estão focadas na solução dos quatro itens do questionário SERVQUAL adaptado com os maiores GAPs entre serviço percebido e serviço esperado dentro de cada uma das quatro dimensões a serem melhoradas e seguem abaixo:

Quadro 3 – Plano de ação 1

Dimensão	Pontos a melhorar
Confiabilidade	Item 6 - Quando um problema é relatado no <i>Facebook</i> da empresa, a mesma demonstra interesse genuíno em resolvê-lo
Presteza	Item 8 - Os assistentes de mídias sociais estão sempre dispostos a ajudar os usuários na página do <i>Facebook</i>
<b>Ação 1</b>	
What (o que)?	Atendimento personalizado
Why (por quê)?	Demonstrar interesse e disposição para resolver os problemas dos clientes.
How (como)?	Quando uma reclamação for feita no <i>Facebook</i> da empresa, procurar o cliente diretamente (por marcação ou por mensagem privada) para iniciar um atendimento.
Who (quem)?	Assistentes de mídias sociais
Where (onde)?	<i>Facebook</i> da Oi
When (prazo)?	Contínuo, com início imediato.

Fonte: Autores (2013)

Quadro 4 – Plano de ação 2

Dimensão	Pontos a melhorar
Confiabilidade	Item 6 - Quando um problema é relatado no <i>Facebook</i> da empresa, a mesma demonstra interesse genuíno em resolvê-lo
Presteza	Item 8 - Os assistentes de mídias sociais estão sempre dispostos a ajudar os usuários na página do <i>Facebook</i>
<b>Ação 2</b>	
What (o que)?	Integração dos canais de comunicação
Why (por quê)?	Demonstrar interesse e disposição para resolver os problemas dos clientes.
How (como)?	Após iniciado um atendimento via <i>Facebook</i> , caso o problema necessite de conhecimentos específicos, reparos ou intervenção sistêmica, encaminhar o caso para o atendimento específico do Call Center, para que entre em contato com o cliente dentro de um prazo previamente estabelecido.
Who (quem)?	Área de Canais/Call Center/Assistentes de mídias sociais
Where (onde)?	<i>Facebook</i> da Oi/Call Center
When (prazo)?	2 meses

Fonte: Autores (2013)

Quadro 5 – Plano de ação 3

Dimensão	Pontos a melhorar
Segurança	Item 13 - Os assistentes de mídias sociais tem conhecimento para responder às perguntas dos usuários no <i>Facebook</i>
<b>Ação 3</b>	
What (o que)?	Treinamento para os assistentes de mídias sociais
Why (por quê)?	Adquirir mais conhecimento para responder às solicitações e dúvidas dos usuários.
How (como)?	Ministrar treinamentos gerais sobre os produtos da Oi e sobre como resolver problemas simples dos clientes.
Who (quem)?	Área de Capacitação/Área de Relacionamento Digital/Agências terceirizadas
Where (onde)?	Agências terceirizadas
When (prazo)?	1 mês

Fonte: Autores (2013)

Quadro 6 – Plano de ação 4

Dimensão	Pontos a melhorar
Confiabilidade	Item 18 - Os assistentes de mídias sociais entendem as necessidades específicas dos usuários
<b>Ação 4</b>	
What (o que)?	Realizar questionários na página do <i>Facebook</i> da empresa
Why (por quê)?	Conhecer melhor os usuários e entender suas necessidades em relação ao <i>Facebook</i> da empresa.
How (como)?	- Elaborar e publicar questionários rápidos e simples na própria página do <i>Facebook</i> com o intuito de saber a opinião do usuário sobre a página. - Criar dinâmicas para ouvir sugestões de melhorias dos usuários, oferecendo premiações para os usuários que tiverem suas sugestões implantadas.
Who (quem)?	Área de Relacionamento Digital
Where (onde)?	<i>Facebook</i> da Oi
When (prazo)?	1 mês

Fonte: Autores (2013)

De forma geral, foi procurado propor ações diretas e de fácil entendimento por parte da empresa. A implementação dessas sugestões também não exige mudanças estruturais ou grandes custos financeiros, o que as torna soluções viáveis para um curto prazo.

#### 4. Considerações finais

Ao fim do estudo realizado, foi possível chegar a conclusões a respeito do serviço de atendimento ao cliente através de uma rede social, com base na integração de ferramentas reconhecidamente eficazes nos meios acadêmico e empresarial. O valor dos resultados obtidos está não só na aceitabilidade da metodologia utilizada, mas também na contribuição com certo pioneirismo para um assunto que tende a se expandir cada vez mais entre as organizações que buscam garantir vantagens competitivas.

De maneira geral as empresas tem se empenhado em incorporar as redes sociais ao seu leque de canais de comunicação, porém muitas delas ainda veem essa como uma ferramenta apenas de prospecção da marca e não de relacionamento com o cliente. O receio pela exposição demasiada também é uma preocupação notória.

No estudo de caso realizado, foi possível averiguar que a empresa Oi já incluiu as redes sociais em sua rotina. A participação da empresa nas redes é oficial, e inclusive uma área voltada especificamente para gerenciar as contas da empresa nas redes sociais passou a fazer parte de sua estrutura. O investimento gasto em recursos envolvidos nesse processo, a evolução dos serviços prestados e a entrada da empresa em novos sites mostram o movimento da organização no sentido de absorver esse novo canal de comunicação.

Além disso, a pesquisa de campo realizada com os funcionários da empresa mostrou que 86% dos respondentes consideram de maneira positiva (pontuações acima do „4“ neutro) o relacionamento com os clientes através das redes sociais como um canal estratégico de comunicação para a empresa.

O questionário revelou que os usuários ainda utilizam pouco o Facebook para manter contato com empresas, o que mostra que esse relacionamento é ainda recente. Esse é, portanto, o momento ideal para que as empresas se dediquem a esse tipo de investigação sobre as expectativas dos usuários, de forma que possam modelar sua participação nas redes de maneira favorável.

A análise das respostas ao questionário aplicado nos permite, através de média simples, concluir que a „nota“ geral dada pelos usuários ao serviço é de 4,23. Em uma escala que varia de 1 a 7, o valor 4 pode ser considerado como neutralidade, e, portanto, no caso do Facebook da Oi a percepção global dos usuários sobre o serviço não está nem positiva nem negativa.

Vale lembrar que a satisfação dos usuários com o serviço neste estudo de caso se limitou ao serviço prestado por uma única empresa, a Oi, logo os resultados não podem ser generalizados para outros casos. No entanto, o estudo serve como boa ilustração do tema aqui discutido.

#### Agradecimentos

As autoras agradecem ao Programa Jovens Talentos para a Ciência pela concessão de bolsa de fomento à pesquisa.

#### Referências

- [1] ALÉ, Jaqueline. Redes Sociais. 29 de novembro de 2010. IBOPE Inteligência. Disponível em:  
 [2] <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/sevlet/Calandra-Redirect?temp=5&proj=PortallBOPE&pub=T&db=cald&comp=IBOPE+Intelig%EAncia&docid=591A344F785CBD9B832577EA004B7709>> Acesso em 24 de jun. de 2012.

- [3] ARIMA, Kátia; MORAES, Maurício. O futuro da web está no Facebook? Revista Info Web, São Paulo, n. 77, p. 22-36, fev. 2011. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/-arquivo/2011/fev.shtml>> Acesso em: 24 de jun. de 2012.  
 [4] IBOPE MÍDIA. “Many-to-Many”: o fenômeno das redes sociais no Brasil. Disponível em:  
 [5] <[http://www.ibope.com.br/maximidia2010/download/Redes\\_Sociais.pdf](http://www.ibope.com.br/maximidia2010/download/Redes_Sociais.pdf)> Acesso em 24 de jun. de 2012. SAVIANI, Demerval. A Universidade e

a Problemática da Educação e Cultura. Educação Brasileira, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.

[6] IBOPE NIELSEN ONLINE. Internet no Brasil supera a marca de 80 milhões de pessoas. 11 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandra-Web/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Internet&docid=DDA7A78D9195CE3483257A1A006507C0>> Acesso em 24 de jun. de 2012.

[7] MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. Journal of Marketing, New York, v. 41, n. 1, p. 77-79, jan. 1977.

[8] OLIVEIRA, Otavio et al. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Ed. Thompson Pioneira, 2006. SAVIANI, Demerval. A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura. Educação Brasileira, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.

[9] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. 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.

[10] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, St. Louis, v.64, n. 1, p. 12-40, 1988.

[11] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. Journal of Marketing, vol. 58, January, p.111-124, 1994.

[12] SLACK, Nigel. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority.

[13] International Journal of Operations and Production Management, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

[14] SOCIALBAKERS: Brazil Facebook Statistics. Disponível em <<http://www.socialbakers.com/Facebook-statistics/brazil>> Acesso em 24 de jun. de 2012.

*Autares*

### **Darly Fernando Andrade (Organizador)**

Doutor em Administração pela Universidade FUMEC, Mestre em Administração e Bacharel em Estatística pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) no Departamento de Métodos e Informações. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, modalidade Mestrado Profissional nesta mesma instituição. Possui experiência na implantação de programas Seis Sigma e na utilização de estatística aplicada em empresas como Lojas Americanas, B2W Digital, ArcelorMittal, dentre outras. Conduziu, por mais de 15 anos, pesquisas de mercado em setores diversos.

### **Adriana Cavalcante Marques**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), especialista (MBA) em Gestão de Projetos pela UFRN, Engenheira de Produção pela UFRN. Possui certificação Green Belt (Six sigma). Atua como docente na UFRN na área de Gestão da Informação. Tem experiência na área de pesquisa operacional e logística, e planejamento e controle da produção.

### **Alice de Castro Canela**

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), na área de sustentabilidade com foco em Produção Mais Limpa, aluna de graduação do curso de Gestão Ambiental pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN); Especialista em Ciências Forense pela Estácio; bacharel e licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

### **Aline Soares Dantas**

Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre em Engenharia de Produção e Engenheira de Produção pela UFRN (UFRN), Especialista em Logística Empresarial e Tecnóloga em Automação Industrial pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). UFRN. Atua desde 2009 como Engenheira de Produção na UFRN e tem experiência na área de Gestão de Projetos e de Processos, Avaliação de desempenho, Logística e Gestão da qualidade.

### **Alisson Castro Barreto**

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade CEUMA (07/2018), Técnico em Portos pelo Centro de Ensino Médio e Profissionalizante do Maranhão (2014), estudante da língua inglesa, nível intermediário, no Núcleo de Cultura Linguística da Universidade Federal do Maranhão e servidor público na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão.

### **Ana Camila Rodrigues de Oliveira**

É mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (2017). Possui especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP (2016) e é Graduada em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Federal da Paraíba (2014).

### **Ana Carla de Souza Gomes dos Santos**

Bacharel em Engenharia de Produção pelo Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora (2012), especialista em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (2015) e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (2016). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Análise Multicritério, Gerenciamento de Projetos, Engenharia de Métodos, Gestão da Qualidade e Qualidade em Serviços.

### **Ana Cristina G Castro Silva**

Docente do Colegiado de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e avaliadora do sistema nacional de avaliação do ensino superior do Ministério da Educação (MEC/INEP). Doutora em Engenharia Industrial pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre em Engenharia Mecânica [2008 - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE]. Engenheira de produção mecânica [2004 - Faculdades Integradas Ipitanga em parceria com o SENAI] e Técnica em refrigeração e ar condicionado [1998 - CEFET/PE]. Atuou como Analista de Processos Tecnológicos no SENAI-CIMATEC (Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia) no Setor de Gestão da Produção/Logística como Docente em cursos de Tecnologia e Engenharias, além de consultorias para organizações industriais. Atuou como Engenheira de Produção na Indústria e Gerente de Fábrica. Atuou também como Coordenadora/Supervisora de Manutenção em Empresas de Engenharia. Tem experiência na área de Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica, com ênfase em Gestão da Produção, Qualidade, Produtividade e Engenharia de Manutenção.

### **Anna Carolina Fonseca**

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Membro do Projeto de Pesquisa “Metodologia de Levantamento Antropométrico por Fotogrametria” do Laboratório de ErgoLabor, na área de Ergonomia, da UFCG.

### **Anna Raquel de Lima Rocha**

Graduanda em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Pesquisadora do laboratório ErgoLabor, na área de Ergonomia, da UFCG

### **Antonio Carlos de Queiroz Santos**

Atualmente é professor da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), no curso de Engenharia de Produção (Campus Sumé) e Professor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA) no curso de Administração e Engenharia Civil. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Anglo Americano. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Campina Grande. Atua na área de Gestão da Qualidade, Gestão da Produção, Segurança do Trabalho e Meio ambiente.

### **Ariosto Sparemberger**

Possui graduação em Cooperativismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1985), Graduação em Administração e Especialização em Administração pela UNIJUI (1991) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Em 2010 obteve o título de Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones- UNAM. No Ano de 2014 a Universidade Federal de Pernambuco validou a nível Nacional o Título de Doutor em Administração. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégias Organizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: Teorias da Administração, Competitividade, Marketing Estratégico e Agronegócio. Atualmente é pesquisador e professor titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

### **Beatriz Antunes Santiago Bastos**

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2013)

### **Beatriz da Costa Inacio**

Aluna de graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense

### **Bruno Pierre Nóbrega da Silva**

Graduando em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Pesquisador do laboratório ErgoLabor, na área de Ergonomia, da UFCG.

### **Camilla Myrela de Carvalho Santos**

Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UNINORTE-AM, Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Técnica em Geologia e Mineração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão da Produção, Custos, Gestão da Qualidade e Segurança do Trabalho.

### **Denise Luciana Rieg**

É engenheira Química e mestre e doutora em Engenharia de Produção pela UFSCar. Atua como Professora e Pesquisadora em Tempo Integral do CUFSA e professora em Tempo Parcial do Centro Universitário da FEI. Atua nas áreas de Inovação em Serviços, Gestão de Processos Empresariais e Organização do Trabalho.

### **Diego Fernandes Silva**

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade de Franca (2012) e MBA em Engenharia e Inovação no Centro Universitário Uniseb (2015). Mestrado em Administração das Organizações na FEA-RP (USP) em andamento. Pós-graduação em Educação a Distância: Planejamento, Implantação e Gestão no Centro Universitário Claretiano em andamento. Atualmente é Professor e Auxiliar de Coordenação do curso de Engenharia de Produção no Centro Universitário Claretiano. Estudante no grupo de pesquisa INGTEC - Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade da Universidade de São Paulo.

### **Domingos Fernandes Campos**

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidad Politécnica de Madrid (1989). Concluiu seu Mestrado em Engenharia da Produção em 1979 na Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado em Engenharia Civil (1977) e em Psicologia (2004) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor Aposentado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Departamento de Engenharia da Produção. É Diretor-Executivo da Empresa Produção & Sistemas Ltda - Consultoria Logística. É Professor da área de Estratégia e Competitividade do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar - UnP.

### **Edson Diniz Ferreira Filho**

Bacharel em Matemática pela Universidade Federal do Maranhão (1979) e Especialização em Metodologia da Pesquisa Aplicada pela Universidade Federal do Maranhão (1980). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal do Maranhão e Professor Adjunto da Universidade Ceuma.

### **Edson Pacheco Paladini**

Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Membro Titular da Academia Brasileira da Qualidade. Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC, 1992), Mestrado em Engenharia de Sistemas (UFPb - Campina Grande - 1979), Especialização em Administração da Produção (UFPb, 1981) e Graduação em Matemática (UFSC, 1975). Atua nas áreas de Engenharia, Gestão e Avaliação da Qualidade.

### **Eliana de Jesus Lopes**

Mestranda em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PEP/UFRN) e Pós-graduanda em Gestão Ambiental pelo IFRN. Engenharia de Produção pela (UFRN), Técnica em Desenvolvimento Web pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Atua desde 2014 como tutora na EaD do IFRN em cursos de Aperfeiçoamento, Tecnológicos e de Especialização; e Suporte Técnico aos usuários do sistema Moodle.

### **Elilde Varela do Nascimento**

Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Foi bolsista de projetos de pesquisa do IFRN e participou apresentando artigos em eventos científicos na área de Administração e de Engenharia de Produção.

### **Elvisney Aparecido Alves**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar (2007), mestre em Administração pelo Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF (2000) e bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP (1986) e em Administração pelo CLARETIANO – Centro Universitário (2016). É professor titular do Uni-FACEF, no curso de Ciências Econômicas, desde 1990. Atualmente é professor e coordenador de Cursos Superiores de Tecnologia, na modalidade presencial e a distância, na área de gestão, no CLARETIANO. Tem experiência nas áreas de Economia e Gestão, com ênfase em finanças-orçamento e Responsabilidade Social Empresarial.

### **Ernesto Alexandre Tacconi Neto**

Possui graduação em Administração e Mestrado em Engenharia de Produção, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Coordenador de Curso de Especialização em Gestão Pública e possui experiência como docente em cursos de Administração e Cooperativismo, bem como atuou no gerenciamento de empresas da área pública e privada.

### **Eunice Paraguassu Moura**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Maranhão (1995) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (1999). Atualmente é professora do ensino superior da Universidade Ceuma, em São Luís - MA. Tem experiência na área de Gestão da Produção, com ênfase em Gestão de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, desempenho, processos de produção e estratégia de produção.

### **Evadio Pereira Filho**

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2007), Especialista em Gestão Ambiental pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (2009) e Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (com ênfase na linha de estratégia e competitividade, 2013). Atualmente é professor efetivo do quadro funcional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

### **Fernando Cezar Leandro Scramim**

É engenheiro de Produção com mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSCar. Atualmente é Professor em Tempo Integral do CUFSÁ, Professor Convidado do Instituto Mauá de Tecnologia e professor em Tempo Parcial do Centro Universitário da FEI. Atua nas áreas de Gestão de Serviços, Gestão de Custos e de Análise Econômica de Projetos Empresariais.

### **Francisco Agileu de Lima Gadelha**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), mestra em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e graduada em Administração de Empresas, pela UECE e Computação, pela UFC. Professora Associada do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da UFC. Prestou assessoria como Diretora de Controle da Pró-Reitoria de Administração.

### **Gabriela Cappellari**

Possui Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI/RS (2010), Especialização em Marketing - UNIJUI/RS (2011), especialização em Gestão Empresarial - UNIJUI/RS (2015), Mestrado em Desenvolvimento, linha de pesquisa gestão empresarial - UNIJUI/RS (2017) e é doutoranda em Desenvolvimento Regional - UNIJUI/RS. Atua em projetos de pesquisa. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Comércio Internacional, Estratégias Organizacionais e Marketing.

### **Gabriella Depiné Poffo**

Mestrado em Administração (2012) pela Universidade do Vale do Itajaí e Doutoranda em Administração (UNIVALI) - Universidade do Vale do Itajaí. Atualmente é Gerente de Ensino, Pesquisa e extensão da Faculdade Avantis e Coordenadora do Curso de Administração. É membro editorial da revista Científica Sophia. E no campo prático é sócia-proprietária do Instituto AtitudeNow que executa cursos de formação em diversas áreas de ensino.

### **Gilvan Feitosa Torre Junior**

Gilvan Feitosa Torre Junior, graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF. Atualmente desenvolve TCC na área de Gestão de Operações com estudos em Lean Manufacturing.

### **Isabela Gasparino Araújo**

Graduação em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo

### **Isabella Ghirardello**

Graduação em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo

### **João Welliandre Carneiro Alexandre**

Graduado em Estatística pela Universidade Federal do Ceará (UFC), em 1985; Mestre em Estatística pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), em 1989; Doutor em Engenharia (Produção), em 1999. Atua nas áreas de pesquisa em Gestão pela Qualidade, Teoria da Resposta ao Item aplicada à Gestão pela Qualidade e Controle Estatístico do Processo. Atualmente é professor titular do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC.

### **Jonas Alves de Paiva**

É Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (2012), com mestrado também em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (2000), possui Especialização em Gestão pela Qualidade e Produtividade (1995) e é graduado em Engenharia Mecânica (1993) e Administração de Empresas (1997), ambos pela Universidade Federal da Paraíba. Tem experiência profissional na área de Manutenção Industrial e atua academicamente nas áreas de Métodos Quantitativos, Engenharia Econômica e Teoria da Decisão.

### **Karla Dayane Bezerra Cruz**

Bacharel em Administração de empresas pela UFRN, pós-graduada em gestão pública municipal UFRN, MBA em marketing UNP, mestrado em engenharia de produção UFRN. Atua como docente em faculdade particulares na área de marketing, empreendedorismo, gestão pública, administração da produção. Consultora empresarial na área de marketing e vendas, e planejamento estratégico.

### **Laianne Gomes Simas**

Técnica em Edificações pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (2011). Bacharela em Engenharia de Produção pela Universidade Ceuma (2015). Atualmente é Funcionária Pública no Município de Paço do Lumiar.

### **Lais Gomes Barreto Abreu**

Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (2016), Formação Pedagógica - com habilitação em Licenciatura Plena em Matemática pela Faculdade ISEED/FAVED (em andamento) e Técnica em Segurança do Trabalho pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (em andamento). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Qualidade em Serviços e na área de Administração Pública.

### **Leandro Silva Souza**

Leandro Silva Souza. Atualmente desempenhando cargo de Supervisor de Qualidade. Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Linha de estudos anteriores: Logística (com publicação em periódico virtual) e PCP com Previsão de Demanda (TCC). Lattes em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K8072294T5>

### **Luciana Dantas Santos**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), especialista (MBA) em Gestão Estratégia de Negócios pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), bacharel em Engenharia Têxtil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

### **Luciano Zamberlan**

Possui graduação em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (1994), especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Recursos Humanos - UFRGS/SETREM (1996), especialização em Sistemas de Informação - UFSC (1998), mestrado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (2001) e é doutorando em Administração - UNaM. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, satisfação, comportamento do consumidor, serviços e agronegócios. Atualmente é professor assistente da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

### **Marcel Lima Ribeiro Dantas**

Graduado em Farmácia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e em Administração pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). É Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Atuou como Professor Substituto da UFRN (Departamento de Farmácia) e Professor da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar (UnP). Doutorando em Administração (UFRN).

### **Marcelo Menezes da Luz Machado**

Graduado em Comércio Exterior (2005) pela Universidade do Vale do Itajaí – graduado em Administração (2012) pela Faculdade Avantis - Especialização em Gestão Estratégica Empresarial (2009) pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, FURB - Especialização em Gestão Financeira (2013) pela Faculdade Avantis. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Avantis. E no campo prático é sócio proprietário do Instituto AtitudeNow que executa cursos de formação em diversas áreas de ensino.

### **Marcelo Pinheiro Teixeira**

Graduado em Medicina pela Universidade Federal do Ceará (1996) e em Medicina do Trabalho pelo Centro Universitário São Camilo (2002). Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (UFC). Atua na área de Medicina do Trabalho, com ênfase em Medicina Preventiva. É Perito Médico da Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor e Estudante da Universidade Federal do Ceará e Médico Coordenador do PCMSO da Companhia Metalic Nordeste.

### **Mariana Medeiros de Araújo Nunes**

Bacharel em Ecologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Possui mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), especialista em Projetos Sustentáveis, Mudanças Climáticas e Gestão Corporativa de Carbono pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e em Gestão Ambiental pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Tem experiência nas áreas de Gestão de Resíduos Sólidos e Gestão da Sustentabilidade.

### **Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

Administradora, Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Administração, todos pela UFRN. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. Foi Conselheira do CRA/RN, tem experiência na área de Administração com ênfase em Logística e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento de compra organizacional, decisão de compra, confiança interorganizacional e equações estruturais.

### **Nissia Carvalho Rosa Bergiante**

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2005), MBA em Engenharia de Segurança do Trabalho (2008), Gerenciamento de Projetos (2009) e Planejamento e Implementação de EAD (2011). Com Mestrado em Engenharia de Produção por esta mesma Universidade (2008). Doutora em Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ (2013). Atualmente é professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão da Produção (Lean Production e Melhoria de Processos), Gerenciamento ambiental na indústria, Transporte Aéreo e Pesquisa Operacional.

### **Orlem Pinheiro de Lima**

Doutorando em Engenharia de Produção UFSC . Mestre em Engenharia de Produção UFAM . Pós Graduado em Gestão Estratégica de Negócios e Graduado em Administração. com experiência na área industrial nas áreas: Industrial, Logística, Produção, Planejamento, Comercial e Administrativa. Atuo como: Consultor, Examinador do PQA e Instrutor de cursos profissionalizantes (FIEAM , QUALYNORTE e CNI ).

### **Pâmella Souza Pereira Hornburg**

Graduada em Administração pela Faculdade Avantis (2014). Especialização em Gestão de Empresas e Pessoas pela Faculdade Avantis (2016). Mestranda em Engenharia de Gestão Territorial pela UFSC (2015). Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Avantis. E no campo prático é Gerente de ensino do Instituto AtitudeNow que executa cursos de formação em diversas áreas de ensino.

### **Patrícia Pereira Arantes Inácio**

Cursando mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, com tema relacionado à análise de sistemas de transportes por meio de simulação computacional, sendo bolsista da Capes. Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá, sendo o tema de conclusão de curso relacionado à medição da qualidade dos serviços prestados. Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Logística, Transportes e Sustentabilidade.

### **Pollyana Gusmão da Costa**

Pollyana Gusmão da Costa, graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF; Atualmente Vice - Presidente do Diretório Acadêmico de Engenharia de Produção, Diretora de Gestão de Pessoas da Solucione Jr. - Empresa Júnior de Consultoria e Projetos em Engenharia. Linha de estudos anteriores: Gerenciamento de Projetos, Administração de serviços e PCP; atualmente desenvolve TCC na área de Gestão de Operações e estudos em Lean Office.

### **Ranielle Mauren Barbosa Mota**

Ranielle Mauren Barbosa Mota, graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF; Atualmente assistente administrativa na R. Mota Transportes Ltda. Linha de estudos anteriores: Marketing e Logística (publicações em congressos); e atualmente TCC em andamento na área de qualidade.

### **Raul Romacho Perazza**

Graduação em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo

### **Raymundo Nonato Furukawa**

Graduação Bacharel em Informática pela Universidade Luterana do Brasil Amazonas (2003), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2006) e Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2013) .Vivência na área de Engenharia de Produção e Ciência da Computação.

### **Rita de Cássia Carvalho Mattos Rafael**

Rita de Cássia Carvalho Mattos Rafael graduada em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Maranhão-Br; pós-graduada em nível de Especialização em Ergonomia no Design de Sistemas de Informação pela Universidade Técnica de Lisboa-Pt; pós-graduada em nível de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina -SC.; Professora na Universidade Ceuma.

### **Sabrina Karla Rodrigues de Oliveira**

Pós-graduanda em Engenharia de Segurança do Trabalho na Estácio de Sá. Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Técnica em Segurança do Trabalho pelo Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do RN (IFRN). Têm experiência em Logística, Gestão da Produção, Qualidade e Segurança do Trabalho.

### **Sandra Miranda Neves**

Doutorado em Engenharia de Produção pela UNESP (FEG). Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES). Líder do grupo de pesquisa GEQProd (Grupo de Estudos em Qualidade e Produtividade). Atualmente é Professora Adjunta na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI - Câmpus Itabira). Linhas de pesquisa e atuação: Gestão da Qualidade e Gestão de Projetos.

### **Sandro Breval Santiago**

Doutorando em Engenharia de Produção na UFSC. Possui Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade do Amazonas (2009), Especialização em Gerência Financeira Empresarial e graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2000).. Atuação em gestão da ADM. PÚBLICA, com atuação à nível de 1o. Escalão em Secretarias e Empresas Públicas atuando com planejamento, orçamento e previdência.

### **Sarah Salim Vasconcelos**

Graduação em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo. Iniciação Científica em Motivação no Trabalho, constando o artigo "Motivação em Ambiente de Trabalho: um estudo dos aspectos motivacionais em indústrias do Vale do Paraíba" publicado no periódico do Encontro Nacional de Engenharia de Produção de 2016 e o "Motivation and Work: a survey of motivacional aspects in industries" no International Association of Human Factors and Ergonomics de 2017.

### **Sidney Lino de Oliveira**

Graduado em Administração (PUC Minas - 1995), especialização em Pedagogia Empresarial (UEMG - 1996), MBA em Marketing (FGV-RJ / Ohio University - 2003), mestrado em Administração (PUC Minas / FDC - 2003) e é Doutor em Administração (UFMG - 2010). Atualmente é professor na graduação e coordenador de pesquisa e pós-graduação Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e professor na Faculdade Batista de Minas Gerais.

### **Sílvia Maria de Freitas**

Graduada em Estatística pela Universidade Federal do Ceará (1988); Mestre em Estatística pela Universidade Estadual de Campinas (1993); Doutorado-sanduíche (University of Exeter, Inglaterra) em Agronomia (Estatística e Experimentação Agrônômica) pela ESALQ/USP (2003). Atua nas áreas de pesquisa em Análise Multivariada, Modelos de Lineares Generalizados, Modelos Mistos e Estatística Aplicada. Atualmente é professora Associada III do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC.

### **Sueli Maria de Araújo Cavalcante**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), mestra em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e graduada em Administração de Empresas, pela UECE e Computação, pela UFC. Professora Associada do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da UFC. Prestou assessoria como Diretora de Controle da Pró-Reitoria de Administração.

### **Suelyn Fabiana Acirole Moraes de Queiroz**

Atualmente é professora da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), no curso de Engenharia de Produção (Campus Campina Grande) e Professora da Faculdade Maurício de Nassau nos cursos de Engenharias. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Anglo Americano. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Campina Grande. Atua na área de Gestão da Qualidade, Gestão da produção, Segurança do Trabalho e Meio ambiente.

### **Tarcísio Unfer**

Graduado em Administração com Habilitação em Comércio Internacional pela Faculdade Educacional Machado de Assis (2006) e Mestrado em Administração Estratégica de Negócios pela Faculdade de Ciências Econômicas – UNAM (2012). Atualmente proprietário da empresa Unfer Informática, atuando na Gestão e suporte de TI.

### **Thiago Francisco Malagutti**

Mestre em Educação com foco de pesquisa nos engenheiros-professores (CUML). Especialista em Gestão de Projetos (Uninter). Graduado em Engenharia de Produção (Unifran). Atualmente é Coordenador/Professor nos cursos de Engenharia/Administração/Tecnólogos/Sistemas de Informação, presencial e a distância no Centro Universitário Claretiano, pertencente ao Claretiano - Rede de Educação. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão, Planejamento e Desenvolvimento de Projetos e Produtos, Logística e Pesquisa Operacional.

## **Valeria Faria Amaral**

Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (2016) e experiência em Qualidade em Serviços. Inglês intermediário (2015), Informática (2014) e Desenho Técnico 2D (2013), como cursos complementares.

## **Valseni José Pereira Braga**

Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1983), MBA Gestão de Pessoas (FGV-RJ/Ohio University – 1998), Mestrando em Administração (FPL – 2017). Atualmente é diretor geral da REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Escolar - Níveis Básico e Superior, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão, conservação de energia, desenvolvimento de carreira, ONG e educação.

## **Vinicius Marques Dupin**

Graduação em Engenharia de Produção

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93729-04-1



9 788593 729041