



SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNO E EXTERNO MENSURADA ATRAVÉS DA ESCALA SERVQUAL E DO MODELO GAP EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Nara Stefano (UFSM)

stefano.nara@gmail.com

Alexandre Rodrigues Ferreira (UFSM)

alexandreferreira.rs@gmail.com

Daniel de Moraes João (UFSM)

dmjoao@gmail.com

Leoni Pentiado Godoy (UFSM)

leoni@smail.ufsm.br

Resumo

O setor serviços destaca-se cada vez mais na economia mundial. O seu desafio é conseguir vantagem competitiva perante seus concorrentes. A cada dia o cliente torna-se mais exigente e crítico em relação aos serviços recebidos. Um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado. Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados, em uma empresa prestadora de serviços na Região Central do Rio Grande do Sul - RS. Assim como identificar quais os itens das dimensões da qualidade superam as expectativas dos clientes e funcionários. Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário adaptado do modelo SERVQUAL para a mensuração da qualidade percebida. Os dados foram tratados através do software Statística 7.0. Os resultados mostrarão que a empresa apresenta muitas falhas a serem melhoradas.

Abstract

The services sector there is a growing world economy. Your challenge is to achieve competitive advantage to their competitors. Every day the customer becomes more demanding and critical of the services received. A good performance in services strengthens the competitiveness and establishing a relationship with the customer, building the brand, communicating with the market. This survey aims to assess the quality of services provided in a company that provides services in the Central Region of Rio Grande do Sul - RS. Like identify

which items of the dimensions of quality beyond the expectations of customers and employees. For data collection has drawn up a questionnaire adapted from SERVQUAL model for measuring the perceived quality. The data were processed by software Statística 7.0. The results show that the company has many flaws to be improved.

Palavras-chaves: Clientes, Funcionários, Satisfação

1. INTRODUÇÃO

As atividades de serviço representam um papel importante no desempenho de empresas de manufatura, pois atuam para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. São os serviços “em torno” do produto comercializado, que trabalham com o fim de acrescentar elementos ao pacote de valor ofertado. A qualidade dos serviços prestados é um dos principais fatores de competitividade e está sendo o marco delimitador da relação cliente/empresa. Para a garantia da continuidade dos negócios é de suma importância que aconteça um estreitamento dessa relação, conquistado, principalmente, pelo foco no cliente e pela qualidade do atendimento.

A importância dos serviços demanda a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição (SOUZA, GRIEBELER & GODOY, 2007).

Medir a qualidade em serviços através da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem gera informações importantes para as empresas, traduzidas em benefícios uma vez que: uma percepção mais positiva dos clientes à empresa provedora de serviços a disponibilização de informações precisas e atualizadas das necessidades dos clientes o incremento da confiança desenvolvida nas transações cliente-provedor do serviço em uma proximidade entre as partes, o estabelecimento das relações de lealdade e uma satisfação cumulativa com a qualidade dos serviços recebidos por parte dos clientes podem ser indicadores seguros e fundamentais da performance atual e futura de uma empresa.

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

Assim, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados, em uma empresa prestadora de serviços na Região Central do Rio Grande do Sul - RS, bem como

identificar quais os atributos das dimensões da qualidade que superam ou não as expectativas dos clientes e gerentes. Além disso, este trabalho apresenta conceitos e técnicas relacionadas com a qualidade em serviço que podem ser adaptadas em qualquer organização prestadora de serviço.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS

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

Para Albrecht (2000) a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente. Este autor utiliza os elementos imprescindíveis para que a empresa mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço, o Triângulo de Serviço, como mostra a Figura 1.

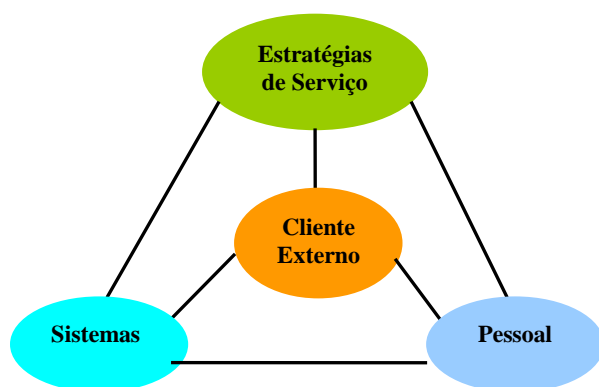


Figura 1 - O Triângulo do Serviço Externo (Fonte: Albrecht, 2000)

Uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma idéia unificada para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Um pessoal de linha de frente orientado para o cliente significa poder do pessoal que entrega o serviço manter a atenção concentrada nas

necessidades do cliente. Isto leva a um nível de reação e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade, divulgando-o a outras pessoas e voltando para comprar mais. Um sistema voltado para o cliente significa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são projetados para atender à conveniência do cliente e não à conveniência da empresa.

Qualidade em serviços ou produto deve ser algo percebido pelos clientes, no entanto o que conta é a forma como ela é percebida. Na realidade os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo do que conceitos técnicos, principalmente no contexto de serviços (CAVANA; CORBETT & LO, 2007).

Zeithaml & 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. Desta forma, a percepção da satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços percebidos é diretamente proporcional com a possibilidade da falha de suas expectativas. Logo, quando o prestador de serviço compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes será, então, possível saber como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada.

Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações: o serviço prestado excede a expectativa do cliente, neste caso percebe-se uma qualidade excepcional e também tem-se uma agradável surpresa; quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável; e, se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória. Conforme Vinagre & Neves (2008) entender as expectativas de consumidor é o ponto central para o entendimento da satisfação.

Na atualidade os consumidores de serviço buscam menores preços, serviços personalizados e com qualidade. Futuramente, essas exigências tenderão a serem maiores e mais específicas, devido às exigências do mundo globalizado, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e ao mesmo tempo real e virtual, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes em potenciais (STEFANO *et al*; 2007).

Portanto a mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente. Assim os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço relacionada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está relacionada a uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

2.2. QUALIDADE INTERNA

Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor recebe serviços de outros departamentos internos. Gianesi & Corrêa (2006) afirmam que os serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos, ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de clientela-fornecedor interno.

Albrecht (1994) para ressaltar o importante papel da qualidade na prestação de serviços internos, faz uma comparação com a produção de um filme. A produção de um filme requer atores para interpretação dos papéis diante de uma câmera e o pessoal por trás das câmaras montando os cenários, instalando a iluminação, ligando os microfones além de outras inúmeras atividades, para que a produção tenha sucesso. Na prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente, são as pessoas que estão no "palco", trabalhando. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem as atividades para assegurar a qualidade do serviço de linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes do pessoal de apoio. Sem a ajuda do pessoal que trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente.

No contexto de serviços, destaca-se uma tríade de relações, necessárias para conquistar o comprometimento do funcionário de uma empresa com o atendimento externo: o triângulo de serviço interno, como mostra a Figura 2.

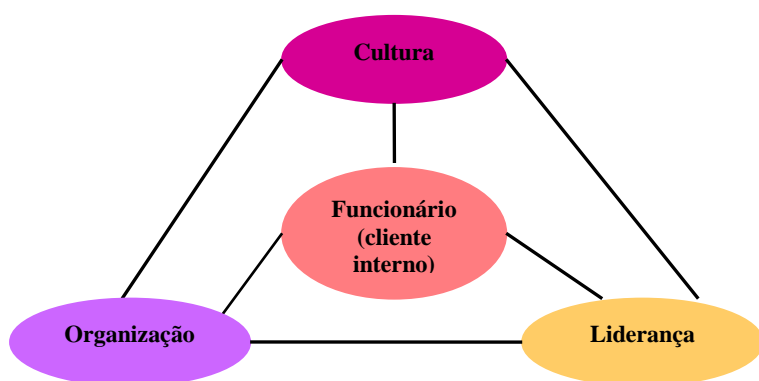


Figura 2 - O Triângulo do Serviço Interno (Fonte Albrecht, 2000)

A cultura reflete a premissa básica de serviço que deve existir para permitir aos funcionários o comprometimento com a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente. A

liderança reflete o papel que os líderes têm que exercer para o comprometimento de seus subordinados com os clientes externos. A liderança dá aos empregados o mesmo que eles dão ao cliente externo: atenção às suas necessidades como seres humanos. A organização oferece aos funcionários o mesmo que os sistemas dão ao cliente: apoio.

Os funcionários como elemento central são os clientes da organização e nessa relação, retratam a sua dependência com os três elementos, para o comprometimento com o bom atendimento aos clientes externos. O triângulo de serviço interno sugere que os funcionários precisam do apoio de todos esses três elementos e, se estiverem alinhados adequadamente em apoio ao funcionário, ele poderá realizar melhor trabalho possível na prestação de serviços.

2.3. CRITÉRIOS DA QUALIDADE PERCEBIDA DE SERVIÇOS

Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer espécie de serviço. Pode-se então definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, baseando-se em alguns autores (PARASURAMAN *et al.* 1985, 1988, 2004; JOHNSTON, 1995, 2005, 2008; GRÖNROOS, 2004):

- *Profissionalismo e Habilidades*, o cliente compreende que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.
- *Atitudes e Comportamento*, os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável.
- *Facilidades de Acesso e Flexibilidade*, os clientes sentem que o prestador de serviços, por exemplo, sua localização, suas horas de operação são projetados de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.
- *Confiabilidade e Honestidade*, os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça, ou seja, estabelecida, será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

- - *Recuperação*, os clientes sempre compreendem que sempre que algo der errado, o tomador de serviços tomará de imediato ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.
- *Reputação e Credibilidade*, os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre clientes e o prestador de serviços.

Cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados que são considerados críticos para o setor em que se encontra. Da mesma forma, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço de dão em relação aos determinantes considerados mais importantes para o cliente em cada momento da verdade.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza descritiva e tem como base a pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário. Foi, adaptada a Escala SERVQUAL e então, passou a basear-se nas seguintes dimensões da qualidade: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Flexibilidade, conforme o Quadro 1.

Dimensões	Descrição
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometida de forma fiável e segura
Presteza	Disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza
Garantia	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança
Flexibilidade	Atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação

Quadro 1- Dimensões da qualidade utilizadas na pesquisa.

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; BERRY & ZEITHAML (1985)

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), desenvolveram um instrumento de mensuração da qualidade de serviços percebida pelo cliente, denominada Escala SERVQUAL, que consiste num questionário de duas declarações afirmativas, fazendo referência à expectativa do cliente e à sua percepção da qualidade do serviço prestado.

No modelo SERVQUAL adaptado, os determinantes foram definidos de acordo com a realidade do serviço específico em análise. Neste caso, os determinantes da qualidade foram

adaptados para representar o serviço em sua totalidade. Desta forma, para não comprometer a confiabilidade das escalas de medição, a atenção deve voltar-se à elaboração de um número suficiente de perguntas para representar a totalidade dos atributos que contemplam o conceito de determinantes escolhidos. O número insuficiente de perguntas ou falta de abrangência dos conceitos utilizados, podem prejudicar a confiabilidade das escalas.

Foram utilizadas vinte (20) questões aplicadas aos clientes (clientes externos) e aos funcionários da empresa (cliente interno), como pode ser visualizado no Quadro 2.

Abreviatura	Avaliação da empresa em relação a:
	DIMENSÃO TANGIBILIDADE
<i>INSCF</i>	A empresa possui instalações confortáveis e atraentes
<i>EQUIP</i>	Possui equipamentos modernos
<i>APRES</i>	Os funcionários apresentam boa apresentação
<i>MATPROM</i>	Os materiais promocionais (cartazes, <i>folders</i> e etc.) são de fácil visualização
	DIMENSÃO CONFIABILIDADE
<i>PRAZO</i>	Se empresa promete fazer algo num determinado prazo cumpre as suas promessas
<i>RESPR</i>	Quando surge um problema os funcionários mostram sincero interesse em resolvê-lo
<i>AULATEO</i>	As aulas teóricas e práticas são ministradas e preparadas cuidadosamente
<i>PROCED</i>	A empresa realiza corretamente os procedimentos desde a primeira vez
	DIMENSÃO PRESTEZA
<i>PRONTOAT</i>	Você é prontamente atendido
<i>BOAVONT</i>	Os funcionários demonstram boa vontade em atender os clientes
<i>DISPON</i>	Os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações
<i>SOLUÇÃO</i>	Os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes
	DIMENSÃO GARANTIA
<i>COMPORT</i>	O comportamento dos funcionários da empresa gera confiança nos clientes
<i>SEGURANÇA</i>	Como cliente, me sinto seguro ao chegar a empresa
<i>CORTESIA</i>	Os funcionários são educados e corteses com os clientes
<i>COMPETEC</i>	Em sua opinião os funcionários têm competência para responder as suas dúvidas
	DIMENSÃO FLEXIBILIDADE
<i>PERSON</i>	Você recebe um atendimento personalizado
<i>NESSIDADE</i>	Os funcionários que proporcionam atenção adequada as suas necessidades
<i>HORARIO</i>	Em sua opinião, a empresa possui um horário de funcionamento conveniente
<i>SERQUALI</i>	Para você a empresa está atenta para oferecer o melhor serviço para o cliente

Quadro 2 - Itens que compuseram o questionário da pesquisa

Primeiramente os clientes (externos e internos) responderam a respeito do Serviço Ideal: (1) Sem Importância; (2) Pouco Importante; (3) Indiferente; (4) Muito Importante; (5) Extremamente Importante; e, posteriormente o Serviço Percebido: (1) Ruim; (2) Regular; (3) Indiferente; (4) Muito Bom; (5) Excelente.

Para o tamanho da amostragem utilizou-se a Fórmula 1 (LOPES, 2008), como é mostrada a seguir, com distribuição normal: $Z^2_{\alpha/2} = 1,96$; $p = 0,9$; $q = 0,1$; e $N = 4960$ ao nível de significância de 5%, a amostra mínima é de 35 entrevistados, de acordo como a Tabela 1.

Portanto, o questionário foi aplicado para 100 clientes (clientes externos), também foi aplicado o mesmo questionário aos 18 funcionários (clientes internos) da empresa.

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

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

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

A consistência interna do questionário foi avaliada pelo *Alpha de Cronbach* seguindo as orientações de Malhotra (2001), Hair *et al.* (2006), e através de teste-reteste, conforme sugere Freitas (2000). A validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição. Para o tratamento dos dados fez-se uso de um *Software Sphinx, Excel e Statistica 7.0*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO

A análise de confiabilidade (consistência interna) foi feita através do cálculo do *Alpha de Cronbach* (variam entre 0 a 1) de cada determinante da qualidade, assim como o cálculo do *Alpha* geral da pesquisa considerando e exclusão da questão. Para Hair *et al.* (2006), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. A Tabela 2 apresenta o *Alpha de Cronbach* calculados para os clientes externos e internos.

Alpha de cada determinante Confiabilidade		Abreviatura da questão	Alpha sendo deletado ¹ Confiabilidade	
Cliente Interno	Cliente Externo		Cliente Interno	Cliente Externo
0,998	0,995	INSCF	0,936	0,908
		EQUIP	0,935	0,911
		APRES	0,932	0,909
		MATPROM	0,934	0,908
0,997	0,998	PRAZO	0,927	0,907

		<i>RESPR</i>	0,927	0,909
Dimensão Confiabilidade	0,998	0,991	<i>AULATEO</i>	0,930
			<i>PROCED</i>	0,926
			<i>PRONTOAT</i>	0,924
			<i>BOAVONT</i>	0,923
Dimensão Presteza	0,997	0,846	<i>DISPON</i>	0,925
			<i>SOLUÇÃO</i>	0,926
			<i>COMPORT</i>	0,933
			<i>SEGURANÇA</i>	0,932
Dimensão Garantia	0,996	0,803	<i>CORTESIA</i>	0,928
			<i>COMPETEC</i>	0,932
			<i>PERSON</i>	0,923
			<i>NESSIDADE</i>	0,933
Dimensão Flexibilidade			<i>HORARIO</i>	0,926
			<i>SERQUALI</i>	0,930
				0,912
Alpha de Cronbach geral da pesquisa			0,899	0,913

¹ Valor do Alpha de Cronbach geral, considerando-se a exclusão da pergunta

Tabela 2 - Análise da confiabilidade da escala através do *Alpha de Cronbach*

O *Alpha* de Cronbach é obtido através da variância total do instrumento, da variância de cada item e da soma das variâncias destes itens. Quanto menor for a variância individual dos itens e maior será: a variância que estes produzem em conjunto, e o coeficiente de fidedignidade ou a consistência interna do instrumento. Com base nos dados é possível observar que no geral o *Alpha de Cronbach* geral, para a pesquisa, apresentou-se satisfatório.

4.2. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

A maioria dos clientes (externos) participantes da pesquisa, ou seja, 64% são do sexo masculino, e 36% feminino. Quanto à gerência (cliente interno) esta é exercida por três (3) pessoas do sexo masculino e dois (2) do feminino, como mostra a Tabela 3.

Grau de Escolaridade	Clientes		Funcionários	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	%
1°	24	24%	0	0
2°	57	57%	15	83
3°	19	19%	3	17
Total	100	100%	18	100

Tabela 3 - Grau de Escolaridade: Clientes e Gerentes

Dos 100 clientes externos entrevistados, 57% possui o Segundo Grau, 24% o Primeiro e 19% o Terceiro. Em relação aos funcionários, três possuem o Terceiro Grau, e quinze o Segundo.

4.3. O MODELO GAP (FALHAS) PARA A ANÁLISE DOS SERVIÇO PRESTADOS – NA ÓTICA DO CLIENTE EXTERNO

A próxima etapa deste estudo constituiu-se da avaliação do nível de qualidade ideal dos serviços no ponto de vista dos usuários. Foi utilizado o Modelo *Gap* (falhas) para confrontar o Serviço Ideal e o Percebido. O modelo de análise de *gaps* da qualidade desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1986) é um dos trabalhos mais consistentes produzidos para o setor de serviços e é destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade para auxiliar as empresas prestadoras de serviço a compreender como a qualidade pode ser melhorada. Um *gap* positivo significa que os usuários estão muito satisfeitos com os serviços entregues. Onde: **Gap 1** = discrepância entre expectativas dos usuários e percepções dos gerentes sobre essas expectativas; **Gap 2** = discrepância entre percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e especificação de qualidade nos serviços; **Gap 3** = discrepância entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos; **Gap 4** = discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário. Os primeiros quatro *GAPs* contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: Serviço Ideal (expectativas) *versus* Serviço percebido (Importância). Assim, a quinta lacuna foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é, $Gap\ 5 = f(Gap\ 1, Gap\ 2, Gap\ 3, Gap\ 4)$, ocorre quando o serviço Ideal não é superado, quanto maior esse valor mais insatisfeito estará o consumidor com relação ao serviço prestado. Para esta pesquisa será analisado o *gap 5*. A Tabela 4 mostra a análise descritiva dos *Gaps* (falhas), média, desvio-padrão, coeficiente de variação.

Questões	Percebido(P)	DP (P)	¹ CV (P)	Ideal (I)	DP (I)	CV (I)	Gap 5 (P-I)
INSCF	4,05	0,9031	0,2230	3,90	1,1591	0,2972	0,15
EQUIP	4,17	0,7792	0,1869	3,71	1,1128	0,3000	0,46
APRES	4,24	0,8776	0,2070	4,13	0,9504	0,2301	0,11
MATPROM	4,48	0,7175	0,16015	4,40	0,9211	0,2093	0,08
Tangibilidade	4,23	0,8193	0,1937	4,03	1,0358	0,2570	0,20
PRAZO	4,28	0,8175	0,1910	4,41	0,9857	0,2235	-0,13
RESPR	4,32	0,8514	0,1971	4,37	0,9063	0,2073	-0,05
AULATEO	4,24	0,9224	0,2175	4,40	0,9320	0,2118	-0,16
PROCED	4,31	0,8250	0,1914	4,35	0,9468	0,2176	-0,04

Confiabilidade	4,29	0,8541	0,1990	4,38	0,9427	0,2152	-0,09
<i>PRONTOAT</i>	4,27	0,7895	0,1849	4,36	0,8589	0,1970	-0,09
<i>BOAVON</i>	4,21	0,7006	0,1664	4,54	0,8810	0,1940	-0,33
<i>DISPON</i>	4,21	0,8563	0,2034	4,47	0,7714	0,1725	-0,26
<i>SOLUÇÃO</i>	4,21	0,9022	0,2143	4,42	0,8549	0,1934	-0,21
Presteza	4,22	0,8121	0,1924	4,45	0,8415	0,1891	-0,23
<i>COMPORT</i>	4,37	0,8722	0,1996	4,39	0,9309	0,2120	-0,02
<i>SEGURANÇA</i>	4,36	0,8229	0,1987	4,41	0,8420	0,1909	-0,05
<i>CORTESIA</i>	4,52	0,6739	0,1490	4,41	0,8299	0,1882	0,11
<i>COMPETEC</i>	4,40	0,8288	0,1883	4,51	0,8348	0,1851	-0,11
Garantia	4,41	0,8000	0,1814	4,43	0,8594	0,1940	-0,02
<i>PERSON</i>	4,23	0,7635	0,1804	4,24	0,8542	0,2014	-0,01
<i>NESSIDADE</i>	4,15	0,9143	0,2203	4,32	0,8632	0,1998	-0,17
<i>HORARIO</i>	4,25	0,8087	0,1903	4,32	0,8748	0,2020	-0,07
<i>SERQUALI</i>	4,38	0,8138	0,1858	4,45	0,9303	0,2090	-0,70
Flexibilidade	4,25	0,8251	0,1941	4,33	0,8806	0,2033	-0,08

Nota: **E** – Expectativa; **P** – Percepção; **DP** – Desvio Padrão; **CV** – Coeficiente de Variação

¹ O CV é a razão entre o desvio-padrão e a média e está apresentado como porcentagem (%). Se: Se CV: menor ou igual a 15% - Baixa dispersão - homogênea, estável. Entre 15 e 30% - Média dispersão. Maior que 30% - Alta dispersão – heterogênea.

Tabela 4 – Média, desvio padrão, coeficiente de variação e *gap* do Serviço Ideal e do Serviço Percebido (cliente externo)

Quanto aos coeficientes de variação encontrados para os clientes, para as vinte questões, tanto em termos de Serviço Ideal como para Percebido, obteve-se um percentual inferior a 30%, o que representa que as médias são representativas para o conjunto de dados analisado, isto é, os valores são considerados satisfatórios. Comparando, as médias do serviço Ideal (I) e as médias do Percebido (P), fica evidente que, 75% das afirmações, as médias encontradas para o Ideal são superiores as do Percebido. Indicando a existência de espaço para melhorias nas operações realizadas para o atendimento dos clientes na empresa. Esse fato vem de encontro com a afirmação de Bennet & Barkensjo (2005): um cliente satisfeito é capaz de retornar ao local de compra em vários momentos e de expor positivamente a imagem da empresa em sua cadeia de relacionamentos.

Os *gaps* observados podem ser indicativos de insatisfação dos clientes referentes às diferentes dimensões de avaliação do serviço prestado. Os maiores *gaps* foram encontrados na dimensão *presteza* nas variáveis: Os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações (*DISPON*); Os funcionários demonstram boa vontade em atender os clientes (*BOAVONT*) e Os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes (*SOLUÇ*).

Para Zeithaml & Bitner (2003) algumas razões contribuem para a existência do *Gap 5*, são elas: Falta de pesquisa sobre as percepções e expectativas dos clientes, uso inadequado

dos resultados da pesquisa, deficiência na interação entre o gerenciamento e os clientes, falta de comprometimento com a qualidade de serviço, padronização inadequada das tarefas, carência de ferramentas e tecnologia apropriadas, comunicação inadequada entre os diversos prestadores de serviço, entre outras.

No geral o desempenho dos serviços percebidos apresentou-se próximo ao nível ideal, embora havendo oportunidades para a implantação de melhorias. Porém, cabe destacar que, o mercado no setor serviços está cada vez mais competitivo, e as dimensões da qualidade representadas pelos cinco “gaps” podem ser estratégias competitivas para a empresa.

4.4. O MODELO GAP (FALHAS) PARA A ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS – NA ÓTICA DO CLIENTE INTERNO

Com relação à perspectiva dos clientes internos (funcionários), observa-se na Tabela 5 a existência de vários *gaps* negativos nas diferentes as dimensões analisadas (e seus respectivos itens). Os maiores *gaps* foram encontrados foram nas dimensões tangibilidade, garantia e flexibilidade.

Na avaliação dos funcionários, as falhas encontradas para melhoria são maiores que as observadas pelos clientes externos, por exemplo, no item 16 (os funcionários têm competência para responder as suas dúvidas) e em todos os itens da dimensão flexibilidade. O cliente, ao entrar em uma empresa de serviços, não está apenas atrás dos serviços propriamente ditos, mas também de bom atendimento, visto que os serviços muitas vezes são encontrados em diversos lugares. Portanto, a prestação de serviço é um benefício passível de diferenciação. Um bom atendimento pode ser determinante para o futuro de uma empresa.

Questões	Percebido(P)	DP (P)	¹ CV (P)	Ideal (I)	DP (I)	CV (I)	Gap 5 (P-I)
<i>INSCF</i>	3,40	0,5510	0,16109	3,20	1,64	0,51350	0,20
<i>EQUIP</i>	3,00	0,7120	0,23570	4,00	1,00	0,25000	-1,00
<i>APRES</i>	3,40	1,3424	0,39459	4,00	1,23	0,30750	-0,60
<i>MATPROM</i>	3,60	1,5211	0,42128	4,00	1,34	0,33500	-0,40
Tangibilidade	3,35	1,0316	0,30313	3,80	1,30	0,35150	-0,45
<i>PRAZO</i>	3,80	1,1033	0,28826	3,60	1,51	0,41944	0,20
<i>RESPR</i>	4,20	0,8425	0,19921	4,00	1,73	0,43250	0,20
<i>AULATEO</i>	4,40	1,5231	0,34468	3,80	1,64	0,43157	0,60
<i>PROCED</i>	3,40	1,5245	0,44606	3,40	1,34	0,39411	---
Confiabilidade	3,95	1,2483	0,31952	3,70	1,55	0,41942	0,25
<i>PRONTOAT</i>	4,40	1,3423	0,30491	4,20	1,79	0,42623	0,20
<i>BOAVON</i>	4,00	1,2215	0,30618	4,20	1,79	0,42622	-0,20
<i>DISPON</i>	3,80	1,3011	0,34311	4,00	1,73	0,43252	-0,20
<i>SOLUÇÃO</i>	3,60	1,1412	0,31672	4,00	1,73	0,43251	-0,40
Presteza	3,95	1,2515	0,31771	4,10	1,76	0,43937	-0,15

COMPORT	4,00	1,2288	0,30618	4,20	1,30	0,30979	-0,20
SEGURANÇA	4,20	0,8474	0,19921	4,40	1,34	0,30458	-0,20
CORTESIA	4,00	1,4169	0,35355	4,40	1,34	0,30457	-0,40
COMPETEC	3,40	1,5257	0,44606	4,20	1,30	0,30953	-0,80
Garantia	3,90	1,2547	0,32623	4,30	1,32	0,30711	-0,40
PERSON	3,40	1,5210	0,44606	4,60	0,55	0,11962	-1,20
NESSIDADE	3,40	1,1425	0,33535	4,60	0,55	0,11964	-1,20
HORARIO	3,20	1,4887	0,46350	4,40	0,55	0,12505	-1,20
SERQUALI	3,80	1,1069	0,28826	4,80	0,45	0,09323	-1,00
Flexibilidade	3,45	1,3147	0,38325	4,60	0,52	0,11438	-1,15

Nota: **E** – Expectativa; **P** – Percepção; **DP** – Desvio Padrão; **CV** – Coeficiente de Variação

¹ O CV é a razão entre o desvio-padrão e a média e está apresentado como porcentagem (%). Se: Se CV: menor ou igual a 15% - Baixa dispersão - homogênea, estável. Entre 15 e 30% - Média dispersão. Maior que 30% - Alta dispersão – heterogênea.

Tabela 5 – Média, desvio padrão, coeficiente de variação e *gap* do Serviço Ideal e do Serviço Percebido (cliente interno)

Conforme Las Casas (2000), os funcionários são os principais responsáveis pela formação de imagem de uma empresa. A imagem que fica é, geralmente, o resultado da interação do cliente com o funcionário. Um clima de trabalho positivo aprimora diretamente o atendimento aos clientes.

O relacionamento entre os gerentes e os subordinados das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre funcionários e clientes, garantindo ou não, a satisfação dos mesmos e o sucesso da organização.

5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa trouxe evidências de que a empresa tem satisfeito seus consumidores nos fatores que dizem respeito à tangibilidade. Observa-se, na Figura 3, que os *gaps* gerais para a dimensão foram positivos, quanto à percepção. O item que gera maior satisfação aos clientes é “Os funcionários são educados e corteses com os clientes” da dimensão garantia. No entanto, esses fatores estão entre os que geram menor expectativa, sendo de pouca relevância para os respondentes.

Questões relacionadas à presteza foram as que demonstraram maior insatisfação por parte dos clientes externos. Na escala da percepção, os itens dessa dimensão estão entre os que demonstraram maior discordância, valendo enfatizar os itens que envolvem a necessidade

de ser atendido prontamente, boa vontade em atender os clientes, disponibilidade para prestar informações, soluções imediatas para os problemas dos clientes. No ponto de vista dos clientes internos (funcionários) a dimensão que apresenta maiores espaços para melhoria é a flexibilidade que trata do atendimento personalizado, atenção adequada aos clientes, horário de funcionamento e oferecer melhores serviços para os clientes.

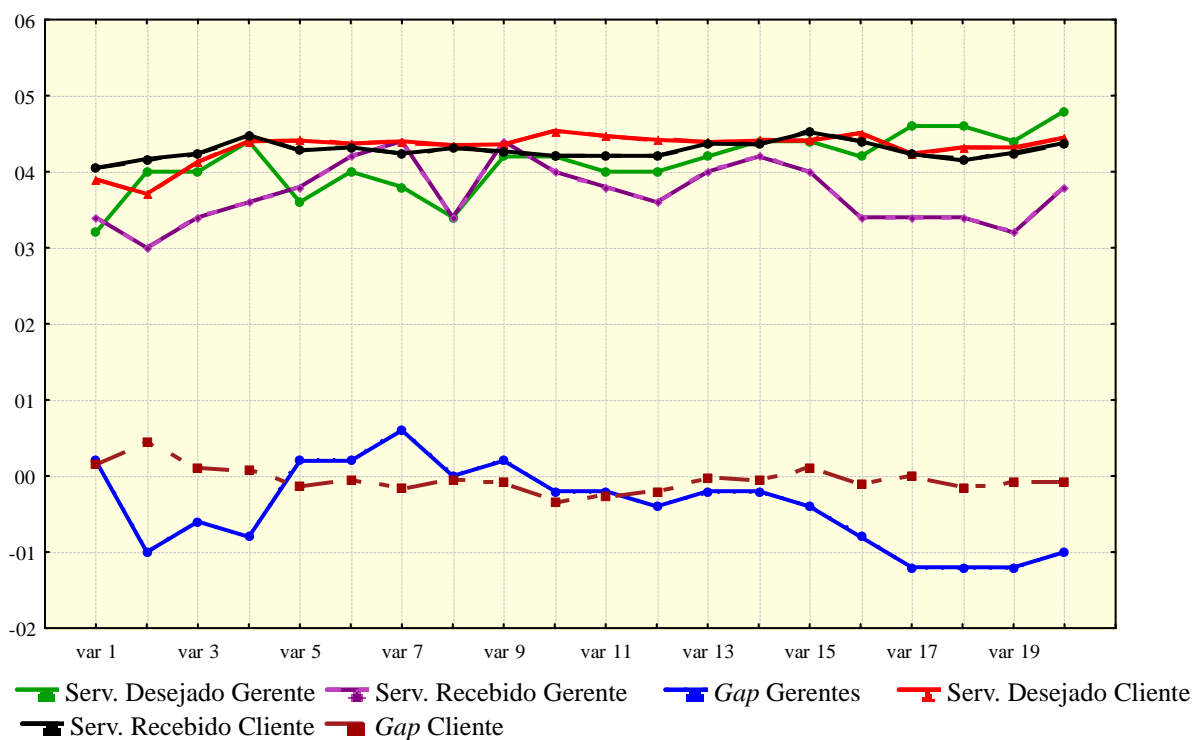


Figura 3 – Gaps dos clientes externos versus clientes internos

Muitas organizações, ao buscar o aperfeiçoamento da qualidade, concentram a maioria dos seus esforços em técnicas e instrumentos de comportamento, que podem não conduzir aos resultados desejados. Essas organizações prestadoras de serviços devem entender o que é uma cultura voltada para qualidade, isto é, os valores mais importantes em relação à qualidade adquiridos pelos gerentes e funcionários. Esses valores podem ser detectados observando-se o processo gerencial, o sistema tecnológico, e o relacionamento humano na organização.

Para aproveitar as oportunidades do mercado, identificadas na empresa foi elaborado algumas sugestões de melhoria, como mostra o Quadro 3, de melhorias para melhorar a competitividade, sendo descritos com a análise de cada dimensão da qualidade avaliada.

Dimensão	Recomendações
----------	---------------

Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Rever as instalações físicas, prédios, moveis, equipamentos, veículos e outros, adequando ou substituindo-os por outro, moderno, confortáveis e funcionais; - Implantação de pistas de treinamento especiais pra prática de direção, tanto para motocicletas como para automóveis.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de treinamento específico para motoristas de caminhões semi-reboque, transporte coletivo, de estudantes e cargas perigosas com veículos e pistas especiais; - Ampliação dos treinamentos, incluindo a prática de direção nas estradas não pavimentadas, também em diferentes condições climáticas; - Desenvolvimento de aspectos organizacionais para o cumprimento de prazos e compromissos com o cliente; - Providenciar treinamento contínuo aos instrutores para que possam estar sempre atualizados e preparados para melhor compreender as necessidades dos clientes.
Presteza	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento com técnicas de relacionamento humano e interpessoal; - Criar mecanismos de <i>feedback</i> aos usuários do serviço com relação aos problemas por eles relatados. Em algumas situações, a qualidade percebida dos serviços se dá pela falta de comunicação entre os departamentos, e não propriamente por uma falha.
Garantia	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento com todos os envolvidos na prestação de serviço, de forma a adquirirem habilidades capacitação e conhecimento sobre todas as etapas do serviço, para que estes tenham segurança para transmitir essa capacitação aos clientes.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos para a qualidade dos serviços baseados nos padrões orientados aos usuários e não nos padrões orientados a empresa; - Treinamento comportamental com todos os envolvidos na prestação do serviço de forma a adquirirem habilidades e capacitação que possam transmitir atenção e empatia aos clientes, rever o horário de funcionamento.

Quadro 3 - Sugestões de Melhorias

No setor de serviço, os clientes, são peças chave para a vantagem competitiva, a organização não deverá medir esforços para possibilitar aos funcionários treinamentos para superar as expectativas e necessidades dos clientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar a importância da qualidade em serviços, em uma empresa prestadora de serviços, considerando o Serviço Ideal *versus* o Serviço Percebido, por meio da ferramenta SERVQUAL, técnica que facilita a interpretação dos dados.

Os resultados mostraram que, a qualidade dos serviços prestados em vários atributos pesquisados, o Serviço Ideal encontra-se acima do Percebido. A maioria das dimensões apresentaram *gaps* negativos, no ponto de vista dos clientes externos e internos. A partir dessas considerações, a empresa pesquisada poderá delinear as áreas de atuação referentes aos

seus pontos de divergência entre a expectativa e a percepção da qualidade dos serviços prestados. Investir na manutenção dos aspectos considerados positivos e reavaliação dos procedimentos para com os de aspectos conflitantes.

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

7. REFERÊNCIAS

BENNETT, R. & BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 81-106, 2005.

LOPES, L. F. Disponível em <<http://www.felipelopes.com/principal/principal.asp>> *Estatística Qualidade & Produtividade*. Fórmula para cálculo da amostra. Acesso em 08 de abril 2008.

GRÖNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.19, n. 2, p. 99-113, 2004.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations & Production Management*, v 25, n. 12, p. 1278-1297, 2005.

JOHNSTON, Robert, MICHEL, Stefan. Three outcomes of service recovery - Customer recovery, process recovery and employee recovery, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n.1, p. 79-99, 2008.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

_____. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n.1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2004.

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

SCHMENNER, Roger W. Service businesses and productivity. *Decision Sciences*, v.35, n.3, p. 333-347, summer 2004.

STEFANO, N; RIGHI, A. W; LISBOA, M. da G; GODOY, L. P. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. In: *Anais XXVII Encontro Nacional em Engenharia de Produção – ENEGEP*, Foz do Iguaçu, 9 a 11 de out./2007.

SOUZA, A. M; GRIEBELER, D; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos clientes. *Revista Produção*, v. 17, n. 3, p. 435-453, Set./Dez. 2007.

VINAGRE, M. H; NEVES, J. The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 21, n. 1, p. 87-103, 2008.

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