

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
MBA Marketing

Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa de qualidade para serviços intangíveis e de natureza contínua e estável do relacionamento com os clientes: uma análise dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF aplicados ao setor bancário

Aluno: Jorge García Pellicer

São Paulo

2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
MBA Marketing

Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa de qualidade para serviços intangíveis e de natureza contínua e estável do relacionamento com os clientes: uma análise dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF aplicados ao setor bancário

Projeto de monografia elaborado como requisito parcial para conclusão do curso de MBA em Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Orientador:

Prof. Dr. Luiz Claudio Zenone

Aluno:

Jorge García Pellicer

Avaliação do Projeto: _____

1. RESUMO

Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas a clientes externos é de grande importância para toda e qualquer organização com processos voltados para o cliente. Usar instrumentos de pesquisa apropriados e confiáveis é essencial se o objetivo é obter indicadores robustos que ajudem à tomar decisões estratégicas adequadas. Ao longo desta monografia será analisada a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando aplicados a pesquisas de qualidade em serviços com foco em ações intangíveis e natureza estável e contínua do relacionamento com os clientes. Ilustraremos, mediante uma pesquisa de campo, a aplicação dos citados instrumentos baseados em escalas de avaliação Likert4 e aplicados à avaliação dos serviços prestados por uma agência bancária qualquer. Também serão expostos os procedimentos de análise estatística aplicados à medição da confiabilidade em questionários que nos permitem concluir que a dificuldade que as pessoas têm para avaliar suas próprias expectativas faz com que as escalas SERVQUAL não sejam instrumentos confiáveis para avaliar a qualidade de serviços pertencentes à categoria mencionada usando escalas de medição de opinião Likert4. Por último detalharemos os procedimentos estatísticos que nos permitem concluir que as escalas SERVPERF baseadas em escalas de medição de opinião Likert4 são ótimos instrumentos de avaliação de qualidade em serviços com foco em ações intangíveis e de natureza de relacionamento com o cliente estável e contínua.

2. LISTA DE QUADROS, TABELAS e FIGURAS

QUADROS

Quadro 1: Principais objetivos nas etapas do processo de compra	30
Quadro 2: Componentes do <i>blue print</i> simplificado	42
Quadro 3: Definições de qualidade	44
Quadro 4: Questionário para <i>conjoint analysis</i>	61

TABELAS

Tabela 1: Principais características das sociedades	12
Tabela 2: Qual o tipo de objeto?	22
Tabela 3: Relacionamento cliente-prestador	23
Tabela 4: Grau de customização do serviço	24
Tabela 5: Amplitude de variação da procura	25
Tabela 6: Pontos de entrega do serviço	26
Tabela 7: Níveis dos atributos do nosso restaurante	60
Tabela 8: Pontuação de N clientes para cada combinação de atributos	61
Tabela 9: O instrumento SERVQUAL	68
Tabela 10: Quantidade de publicações sobre o Alfa de Cronbach em fontes internacionais .	74
Tabela 11: Tabulação dos dados do questionário para o índice Alfa de Cronbach	75
Tabela 12: Tabela de resultados da pesquisa	92
Tabela 13: Avaliações numéricas	94
Tabela 14: Índice de Cronbach	94
Tabela 15: Índice de correlação de cada item, índice de correlação múltipla e índices de Alfa de Cronbach se cada uma das perguntas fosse retirada do questionário	95
Tabela 16: Coeficientes e t-estatísticos	97
Tabela 17: ANOVA	99
Tabela 18: SUMMARY	100
Tabela 19: Índice de alfa de Cronbach	102
Tabela 20: Índice de correlação de cada item, índice de correlação múltipla e índices de Alfa de Cronbach se cada uma das perguntas fosse retirada do questionário	102

Tabela 21: Coeficientes e t-estatísticos	104
Tabela 22: ANOVA	105
Tabela 23: SUMARY	106

FIGURAS

Figura 1: tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço	18
Figura 2: Domínio de elementos tangíveis versus intangíveis nos bens e serviços	21
Figura 3: Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço	27
Figura 4: Cadeia de serviços-lucro	32
Figura 5: Linha de serviços de um hospital (simplificado)	41
Figura 6: Os três níveis de expectativas	47
Figura 7: Modelo dos 5 gaps	54
Figura 8: Exemplo de regressão linear simples	78
Figura 9: Representação gráfica da regressão linear	99
Figura 10: Representação gráfica da regressão linear	105

3. SUMÁRIO

1. RESUMO	3
2. LISTA DE QUADROS E TABELAS	4
3. SUMÁRIO	6
4. INTRODUÇÃO	8
5. REFERENCIAL TEÓRICO	10
5.1 Marketing de Serviços	10
5.1.1 Definição e importância na economia	10
5.1.2 Características dos serviços	12
5.1.3 Tipologia dos serviços	20
5.1.4 Mix de marketing em serviços: o modelo dos 6 Ps	29
5.1.5 Conceito de qualidade em serviços: expectativas vs desempenhos	43
5.2 O estudo da qualidade: métodos analíticos de pesquisa de qualidade	54
5.2.1 Sistemas de informação em Marketing: relevância, conceitos e técnicas	55
5.2.2 Pesquisa de mercado para lançamento de serviços: <i>Conjoint</i> e <i>Factor analysis</i>	58
5.2.3 Pesquisa de mercado para medição da qualidade dos serviços: escala SERVQUAL, SERVQUAL ponderada, SERVPERF e SERVPERF ponderada	64
5.3 Métodos estatísticos de avaliação de confiabilidade dos instrumentos de pesquisa de qualidade em serviços	72
5.3.1 Índice Alfa de Cronbach	72
5.3.2 Análise de regressão linear	77
6. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	80
6.1 Objetivos da pesquisa e justificativa	80
6.2 Hipóteses	83
6.3 Natureza, tipologia e método de pesquisa	85
6.4 Dados: tipos de fonte e métodos de coleta de dados	86
6.5 Instrumento de coleta de dados	86
6.6 Amostragem	88
6.7 Técnicas de análise de dados	89

7 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	92
7.1 SERVQUAL	93
7.1.1 Análise do índice Alfa de Cronbach	93
7.1.1.1 Preparação dos dados	93
7.1.1.2 Output e interpretação dos resultados	94
7.1.2 Análise de regressão linear	96
7.1.2.1 Preparação dos dados	96
7.1.2.2 Output e interpretação dos resultados	97
7.2 SERVPERF	100
7.2.1 Análise do índice Alfa de Cronbach	101
7.2.1.1 Preparação dos dados	101
7.2.1.2 Output e interpretação dos resultados	102
7.2.2 Análise de regressão linear	103
7.2.2.1 Preparação dos dados	103
7.2.2.2 Output e interpretação dos resultados	104
8. CONCLUSÕES FINAIS	107
9. BIBLIOGRAFIA	112

4. INTRODUÇÃO

O setor de serviços é o setor mais importante da economia Brasileira. Ele representa o 70% do PIB nacional. Porém essa relevância contrasta com a qualidade da prestação de serviços por parte dos setores público e privado. O setor de serviços no Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer em termos de qualidade se comparado com a Europa ou os Estados Unidos.

Dados os fatos cabe fazer a seguinte pergunta: qual é o primeiro passo para melhorar a qualidade dos serviços prestados no Brasil? A resposta que veio na minha mente foi simples: O primeiro passo é implementar sistemas de medição de qualidade eficientes. Sistemas eficientes de medição de qualidade serão capazes de proporcionar às empresas indicadores eficientes que lhes ajudem a tomar decisões gerenciais eficientes.

Vários autores nacionais e internacionais têm gerado uma base bibliográfica inicial em torno da qualidade em serviços e sua medição. Todos os autores aceitam os instrumentos SERVQUAL e SERVPERF como instrumentos válidos para a medição de qualidade em serviços. Ambos instrumentos se baseiam em questionários de opinião LikertN cujo objetivo é medir expectativas vs desempenhos ou somente os desempenhos. Os autores Parasuraman et al. e Taylor et al. criadores das escalas SERVQUAL e SERVPERF respectivamente apresentam ambos métodos baseados em uma escala de medição de opinião Likert7.

Este último ponto me chamou muito a atenção. Escalas de medição de opinião Likert7 têm 7 pontos de avaliação: 3 de avaliação negativa (de diferente grau), 3 de avaliação positiva (também de diferente grau) e um ponto central. Esse ponto central é escolhido por pessoas que, ou não têm uma opinião formada sobre a qualidade do serviço ou não querem expressar sua verdadeira opinião. Desde meu ponto de vista ambas, alternativas são indesejáveis quando se busca a objetividade de uma pesquisa de qualidade. Cabe pensar que é de interesse do pesquisador eliminar da pesquisa tanto as pessoas que não têm uma opinião formada como as pessoas que não desejam expressar sua verdadeira opinião. Por esses dois motivos acredito que seria interessante uma metodologia de medição de qualidade em serviços que não fornecera a possibilidade de se colocar no ponto médio. Esses métodos são as escalas SERVQUAL e SERVPERF baseadas em uma escala de medição de opinião Likert4 com 2 pontos de medição positivos e 2 pontos de medição negativos.

Seguidamente eu me perguntei quais seriam os tipos de serviços que mais incitariam aos entrevistados a se posicionarem no ponto médio ou ponto de conforto. De todas as

opções disponíveis na literatura percebi que esse tipo de serviços eram os serviços com foco em ações intangíveis e de natureza de relacionamento com o cliente estável e contínua. O motivo é muito simples: as relações interpessoais estáveis e contínuas criam vínculos emocionais entre as pessoas que limitam a objetividade na hora de valorizar o desempenho de um trabalho que é fruto de um relacionamento entre a pessoa avaliada e a pessoa que avalia.

É assim que surgiu o problema da pesquisa: será que os métodos de medição de qualidade SERVQUAL e SERVPERF são confiáveis quando eles usam escalas de medição Likert4?

Para responder essa pergunta escolhi um serviço “modelo” que se encaixa-se na categoria estudada, no caso o serviço prestado pela agência bancária 7215 do banco Itaú, e foi realizado um estudo de campo para entender se os métodos de avaliação de qualidade mencionados anteriormente são ou não confiáveis quando baseiam-se em escalas de medição Likert4.

Os resultados são surpreendentes e de alto valor mercadológico. As técnicas e conclusões apresentadas vão ajudar não somente às empresas prestadoras de serviços da categoria em análise, mas também todas as empresas prestadoras de serviços interessadas na aplicação de métodos estatísticos de medição de qualidade. Além disso, meu trabalho tem como foco contribuir e complementar a literatura de marketing de serviços com foco na qualidade e satisfação do cliente.

De agora em diante explicarei os conceitos teóricos em que se baseia a pesquisa, apresentarei a metodologia de pesquisa utilizada para o estudo de campo e mostrarei os resultados da pesquisa extraindo e expondo as conclusões finais.

Desejo uma boa leitura e espero que o texto ajude ao leitor a entender e se aprofundar no marketing de serviços com foco na qualidade do cliente.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Marketing de Serviços

5.1.1 Definição e importância na economia.

Antes de começar trabalhar sobre qualquer aspecto relacionado com marketing de serviços, é preciso entender bem o que é de fato um serviço. São vários os autores que se propuseram definir este conceito. A imaterialidade das definições do termo antecipa a principal características deste tipo de bem¹, a intangibilidade.

Segundo Kotler (2012, pg. 356) um serviço *“es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico”*². A definição que Kotler adota é uma das mais materiais que existem na literatura como veremos mais à frente. Segundo ele os serviços são atos e funções que as partes intercambiam. É possível interpretar que para um serviço existir devem obrigatoriamente existir dois entes interagindo de alguma forma. Esta interação deve ser proveitosa para as partes de forma que crie valor sem necessidade de transferência de propriedade. O que as partes intercambiam são as próprias ações e funções. Segundo Las Casas (2011, pg. 117) *“os serviços atos, ação e desempenho”* e entende o marketing de serviços como a *“comercialização de desempenhos”*. A definição deste autor brasileiro segue uma linha mais comercial. Para ele *“os serviços se relacionam como uma atividade de transferência de um produtor para um comprador da mesma forma que qualquer outra atividade, com a diferença importante de que o objeto da transação é uma parte intangível”*, isto é, os próprios atos, ações e desempenhos.

Finalmente Dantas (2013, pg. 2) reproduz a seguinte definição de serviço dos autores Lovelock e Wright:

Atividades desenvolvidas em momentos e lugares específicos que criam valor e oferecem benefícios aos clientes, na medida em que se traduzem numa mudança desejada no – ou a favor do – receptor do serviço.

¹ Nos referimos ao bem económico.

² Kotler e Keller, Dirección de Marketing, 14 edição. Pearson 2012 Mexico. Edição em Espanhol.

Esta última definição de serviço inclui um ponto muito relevante para o enfoque mercadológico e de marketing, o fato de que os serviços – esses atos, funções e desempenhos – criam um valor e oferecem um benefício para o cliente final de forma que este está disposto a pagar um preço por ele. Este adendo é de grande importância, pois confirma que os serviços criam economia. De fato, como veremos um pouco mais para frente, os serviços são um fator determinante na evolução das economias e dos países.

Em resumo os serviços são considerados basicamente experiências, ações, processos e atuações únicas e intransmissíveis que geram valor agregado para o cliente final e que, por esse motivo, são susceptíveis de serem comercializadas e gerar economia.

Os serviços não somente são bens que geram economia nos países, eles são um dos indicadores de desenvolvimento económico dos próprios países na atualidade. As sociedades ocidentais passaram da sociedade pré-industrial, para a sociedade industrial e atualmente a sociedade de serviços e a nova economia. Na sociedade de serviços, informação e conhecimento são os ativos determinantes. Estes dois ativos fazem com que as empresas consigam desenvolver e gerenciar suas competências, gerando assim pontos de diferenciação que lhes proporcionam vantagens competitivas³ com respeito das outras empresas do mercado. O desenvolvimento dos serviços foi causado por fatores económicos, socioculturais, demográficos, tecnológicos e institucionais. A globalização, o assentamento das economias ocidentais, o incremento da concorrência, o aumento do nível educacional e do poder aquisitivo da população, a valorização do lazer, da economia do bem estar e o desenvolvimento tecnológico e da informação abriram novas oportunidades de negócios baseadas no conhecimento e na gestão de informação. As empresas precisavam se destacar em um mundo cada vez mais informado, concorrido e globalizado. Elas somente conseguiram fazer isso desenvolvendo competências⁴ diferenciadas dos concorrentes. Paralelamente o desenvolvimento de serviços como varejo, banca, serviços financeiros, consultoria, auditoria, saúde, educação, serviços de atenção ao cliente, propaganda e marketing entre outros; demonstrou-se o fator que alavanca hoje os setores industriais e agrário. Pode-se afirmar que as sociedades modernas somente conseguem se sustentar por conta dos serviços. Estes não somente são um fator de diferenciação no setor industrial e agrário, eles são o próprio DNA das economias desenvolvidas. Hoje não existe negócio sem setor financeiro, sem bancos, sem

³ Vantagem competitiva: habilidade de uma empresa para atuar de uma ou várias formas que os seus concorrentes não podem, não conseguem ou não querem igualar (KOTLER 2012, pg 289).

⁴ Diferencia entre competências e capacidades: Capacidade são recursos que a empresa possui e competências são coisas que as empresas fazem. As capacidades são imitáveis, as competências não (D. Besanko et all 2010, pg 385).

varejo, sem distribuidoras, sem publicidade, sem atendimento ao cliente e assim por diante (DANTAS 2013, cap. 1).

No Brasil o setor serviços representava em 2007 o 67% do PIB, empregando o 53% da população ativa segundo dados do IBGE (LAS CASAS, 2012).

Esta cifra, mesmo sendo significativa, não corresponde com a economia real gerada pelo setor de serviços na economia brasileira. O IBGE inclui no setor de serviços apenas comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços. Ele não inclui serviços de atenção ao cliente relacionados com indústria, serviços internos de manutenção, serviços internos de limpeza, serviços de auditoria interna de empresas e controle de qualidade, serviços de refeições nas cantinas das empresas, serviços de assistência técnica, departamentos de I+D internos e outros similares vinculados ao setor industrial que são computados no cálculo do PIB como parte da indústria, mas que de fato são serviços (CORRÊA et al. 2002, pg. 26).

Para terminar, apresento um quadro construído por Bell (1973) em que se apresentam as principais características das sociedades pré-industrial, industrial e pós-industrial; com o objetivo de resumir a importância do setor serviços na economia:

Tabela 1: Principais características das sociedades

	Pré-Industrial	Industrial	Pós - Industrial
Caraterísticas	Extrativismo	Produção de bens	Serviços
Energia	Força Humana	Máquinas	Informação
Profissional	Sem qualificação	Semiespecializado	Habilitado
Limitações	Natureza	Natureza Fabricada	Pessoas

Fonte: Baseado em Bell (1973) apud. Monteiro da Hora et al. 2010

Depois de ter analisado o conceito “serviço” desde a perspectiva de vários autores e de ter analisado por cima a sua relevância na riqueza das nações, procederemos a nos aprofundar mais nas características deste item mercadológico.

5.1.2 Caraterísticas dos serviços.

Os serviços possuem uma serie de caraterísticas próprias que devem ser analisadas e entendidas com muita atenção por vários motivos:

a) As características dos serviços fazem parte da sua própria definição. O entendimento destas características é essencial para poder os definir de forma adequada.

b) Estas peculiaridades têm implicações importantes tanto no mix de marketing de serviços como na própria produção e materialização dos mesmos.

c) Por se tratar de entes imateriais onde a geração de valor acontece sem transferência de propriedade física (quando falamos de serviços puros), os métodos de avaliação e controle de qualidade têm características muito específicas também já que requerem a medição da experiência do cliente na mesma hora que o serviço está acontecendo. Não é possível avaliar a qualidade de um serviço antes que este aconteça⁵.

Entendida a importância do estudo destas características procedemos à análise das mesmas da mão dos autores KOTLER e KELLER (2012), LAS CASAS (2011), CORRÊA (2012) e DANTAS (2013).

Intangibilidade.

A intangibilidade é a característica mais importante de todas porque é, no limite, a que diferencia os serviços dos produtos. Diferente dos produtos, não é possível tocar, sentir, ver, olhar nem cheirar serviços. É impossível saber de fato como é uma ligação telefônica antes que ela aconteça pela primeira vez, ou saber se um auditor é bom no seu trabalho antes mesmo dele começar a desenvolvê-lo. É possível ter referências que nos ajudam a gerar expectativas, mas ninguém consegue de fato cheirar, sentir, olhar ou degustar serviços, pois eles são como explicamos anteriormente, ações, funções, desempenhos e experiências. Claro que os serviços sempre vêm acompanhados de atributos e bens materiais (como os produtos, normalmente, vêm com algum tipo de serviço associado), mas mesmo assim o serviço propriamente dito é plenamente imaterial. Esta realidade plantea grandes desafios tanto a consumidores como a produtores de serviços, os consumidores pelo risco que representa para eles a decisão de compra e para os produtores pela dificuldade de comunicar e vender o serviço antes que este aconteça (DANTAS, 2013).

Corrêa (2012, pg. 64) levanta um ponto interessante que nos ajuda a fazer-nos uma ideia do que é serviço e o que é produto em termos da intangibilidade. Ele começa a sua análise simplificando e falando que os produtos são materiais porque literalmente eles “*caem no pé*”. Porém existem alguns itens que podem parecer serviços, por ser imateriais, mas são

⁵ Como veremos mais à frente antes que o serviço aconteça somente é possível avaliar as expectativas que os clientes têm com respeito a esse serviço, mas não a qualidade do serviço propriamente dita.

considerados produto. Nós, para o desenvolvimento da nossa pesquisa, usaremos o seguinte critério para distinguir entre produto e serviço em função da imaterialidade: produto físico é estocável, transportável, produzido e consumido em momentos diferentes (CORRÊA et al. 2012, pg. 64).

Um exemplo disso é o software. O software é aparentemente imaterial, porém ele é estocável, transportável (em um suporte multimídia mais é) e ele é produzido e consumido em momentos diferentes. Então mesmo sendo um produto altamente imaterial, ele é considerado produto.

Esta característica tem uma implicância muito grande na avaliação da qualidade do serviço prestado por parte dos consumidores. Por serem os serviços itens intangíveis, a qualidade dos mesmos depende da percepção do cliente. Até aspectos aparentemente mensuráveis dependem da própria percepção do cliente (10 minutos para uma pessoa pode ser um tempo razoável em quanto para outra pode ser uma eternidade) (CORRÊA 2012, pg. 65).

Segundo Corrêa (2012, pg 65) o que realmente importa para os diretores e gerentes de empresa na avaliação da intangibilidade é a percepção de valor do cliente no momento da compra que é o que vai determinar a sua vontade de abonar o valor que maximiza os lucros da empresa prestadora de serviços.

Kotler (2012, pg 358) faz referencia às dificuldades dos provedores de serviços para fazer tangível o intangível. Eles usarão o lugar, pessoas, equipamentos, materiais de comunicação, símbolos e o preço para, de alguma forma, orientar as expectativas do cliente para aquilo que o serviço pode proporcionar. Os produtores usarão itens tangíveis para direcionar as expectativas dos clientes na hora da compra e conseguir com que eles enxerguem uma proposta de valor dentro do aceitável.

De qualquer forma a percepção de qualidade do serviço que o cliente vai ter acontecerá nos momentos “da verdade” onde o cliente tem contato direto com o provedor de serviços. Se as expectativas do cliente forem iguais ao valor percebido na hora da entrega, ele se encontrará satisfeito com o serviço prestado (podendo ou não retornar no futuro), se a qualidade do serviço for exceder as expectativas do cliente, este ficará encantado (não somente retornará como indicará a empresa para os potenciais clientes do seu entorno) e se as expectativas se demonstrarem superiores ao valor entregue o cliente ficará insatisfeito (provavelmente não voltará e fará de tudo para que ninguém do seu entorno compre o serviço) (KOTLER 2012, pg. 373).

Simultaneidade ou inseparabilidade.

Como comentamos superficialmente no apartado anterior os produtos físicos são produzidos e consumidos (ou usados) em tempos diferentes. Os serviços são consumidos no mesmo instante em que são produzidos (DANTAS, 2013. Pg. 32).

Este ponto têm as seguintes implicações que precisam ser analisadas:

- a) Importância da capacidade dos atendentes no momento da produção dos serviços (treinamento) (LAS CASAS 2011, pg. 120).
- b) Importância dos componentes físicos, Layout ou imagem para a percepção de qualidade do cliente (DANTAS 2013, pg. 33).
- c) Os próprios clientes fazem parte da própria produção do serviço (CORRÊA 2012, pg. 57).

Devido à simultaneidade e a intangibilidade dos serviços pode-se afirmar que não existe serviço sem atendimento. Para que existam ações, funções, desempenhos e experiências têm de existir um processo onde alguém (ou algo) faz alguma coisa para outra pessoa de forma que o serviço possa se materializar. Por isto repetimos que não existe produção de serviços sem atendimento. O contato com o cliente é essencial no momento da verdade⁶ e é por isso que a capacidade do colaborador que estiver atendendo o cliente terá uma grande influência na percepção de qualidade do cliente⁷. No limite, é na hora da verdade, quando o serviço se materializa, quando o cliente vai comparar o que ele percebe como um bom serviço e um mau serviço. Os colaboradores deverão ser treinados para fazer com que as percepções dos clientes superem, na medida do possível, as suas expectativas (LAS CASAS 2011, pg. 122).

Outros fatores determinantes nos momentos da verdade são o *layout*, as instalações e os componentes físicos dos serviços. Um cliente que chega à habitação de um hotel vai perceber a qualidade do serviço, possivelmente, pela qualidade das instalações. Entendemos então que no momento da verdade os componentes físicos possuem uma relevância muito alta. Isto também se aplica a serviços meramente imateriais como os fornecidos por um banco. Os bancos cuidam até o mínimo detalhe o *layout* e identidade visuais das suas instalações, de forma que os clientes se sintam seguros, confiantes e confortáveis. O *layout* e

⁶ Momento da verdade: momento em que o serviço se materializa, em que o serviço de fato acontece (CORRÊA 2012).

⁷ (LAS CASAS 2011, pg. 120)

os componentes físicos terão uma grande importância no nível de satisfação do cliente final (DANTAS 2013).

A última implicância da simultaneidade do serviço é a participação do cliente na própria produção do serviço. Antes de nos aprofundar neste assunto vou citar uns exemplos bastante intuitivos que nos ajudarão a entender este fato. Seria difícil imaginar a seção de fotos para um casamento sem a participação dos noivos, também é fácil perceber como é importante a participação dos assistentes no clima de um show de Rock, assim como não se concebe a existência de caixas automáticos sem clientes que os usem. É por isto que vamos parar para analisar a importância da participação do cliente no processo de produção dos serviços. Também, antes de começar, precisamos fazer uma ressalva. Não estamos falando que seja necessária a presença física do cliente para a produção dos serviços e sim a participação do cliente na produção do mesmo. Esta distinção é muito importante já que hoje em dia não é mesmo necessária a presença dos clientes para a produção de serviços. De forma geral quando os clientes têm um contato mais intenso com a empresa fornecedora de serviços, mais importante é cuidar os processos da empresa e integrar o cliente no processo de produção. As empresas deverão levar em consideração este ponto já que se os clientes têm uma participação muito grande do processo de produção do serviço, eles também devem ser treinados para que a produção seja a mais perfeita possível. Por exemplo, em um processo de venda online onde o cliente realiza uma compra sem o suporte de um atendente, é necessário que o site tenha as informações claras para que o cliente tenha uma experiência de compra agradável. Caso não seja assim ele terá uma experiência traumática e não usará mais o nosso site para realizar compras. Este exemplo é um caso de um processo com alta implicância do cliente na prestação do serviço já que sem ele, o serviço de forma alguma se produziria (CORRÊA 2012).

Heterogeneidade ou variabilidade.

Outra característica importante, especialmente para os processos de avaliação de qualidade estatísticos, é a heterogeneidade, ou seja, a impossibilidade de repetir um serviço de forma idêntica em momentos diferentes. Sempre haverá, por menores que sejam, variações de qualidade de um momento de atendimento a outro (DANTAS 2013, pg. 33).

Segundo Dantas (2013) a heterogeneidade dos serviços têm basicamente três origens: as pessoas, a infraestrutura e as condições externas.

As pessoas: o simples fato de que os serviços sejam prestados por pessoas já é um motivo para que ele não seja prestado da mesma forma sempre. Os seres humanos somos seres pensantes, independentes e diferentes entre nós. Duas pessoas diferentes podem precisar de dois processos de atendimento completamente diferentes para resolver o mesmo problema ou para receber o mesmo serviço. Além de tudo somos seres instáveis por natureza. Nada impede que um colaborador tenha brigado com a sua cônjuge e, nesse dia, ele atenda os clientes com um nível de qualidade abaixo do que seria aceit vel⁸, da mesma forma que nada impede um cliente estar mais irritado do que de costume elevando pontualmente o seu nível de exigência com o serviço prestado. Vai depender do treinamento que as empresas são capazes de proporcionar aos seus colaboradores, dos controles de qualidade, dos sistemas de remuneração variáveis, da habilidade gerencial, dos sistemas de suporte e, sempre, do profissionalismo do colaborador a prestação de serviços com altos padrões de qualidade.

Infraestrutura do prestador: a estrutura que o prestador de serviços do *front office* possui no momento da verdade também é determinante do sucesso da prestação. Vamos por o exemplo de um atendente de um SAC⁹. Se ele possuir um sistema de gerenciamento de informações simples e flexível o suficiente como para que ele possa resolver qualquer tipo de eventualidade que possa ter acontecido com os clientes da organização, ele conseguirá prestar serviços com uma maior qualidade do que um atendente que conta com um sistema fechado que não lhe permite resolver tarefas que não estejam estritamente relacionadas com o seu departamento ou a sua competência. Então a infraestrutura, os bens materiais complementares e a tecnologia são fatores que contribuem à variabilidade dos serviços. De forma geral, equipamentos, sistemas e tecnologias com um maior grau de autonomia e flexibilidade proporcionam melhores resultados do que equipamentos mais robustos e fechados. Isto se deve a que, na maioria dos casos, a empresa prestadora de serviços tem que lidar com pessoas que, como comentamos no ponto anterior, são independentes e diferentes entre si.

As condições externas: condições do macro ambiente e do micro ambiente também influenciam a heterogeneidade das prestações de serviços. Neste caso as empresas não tem muito que fazer, pois são variáveis não controláveis por elas.

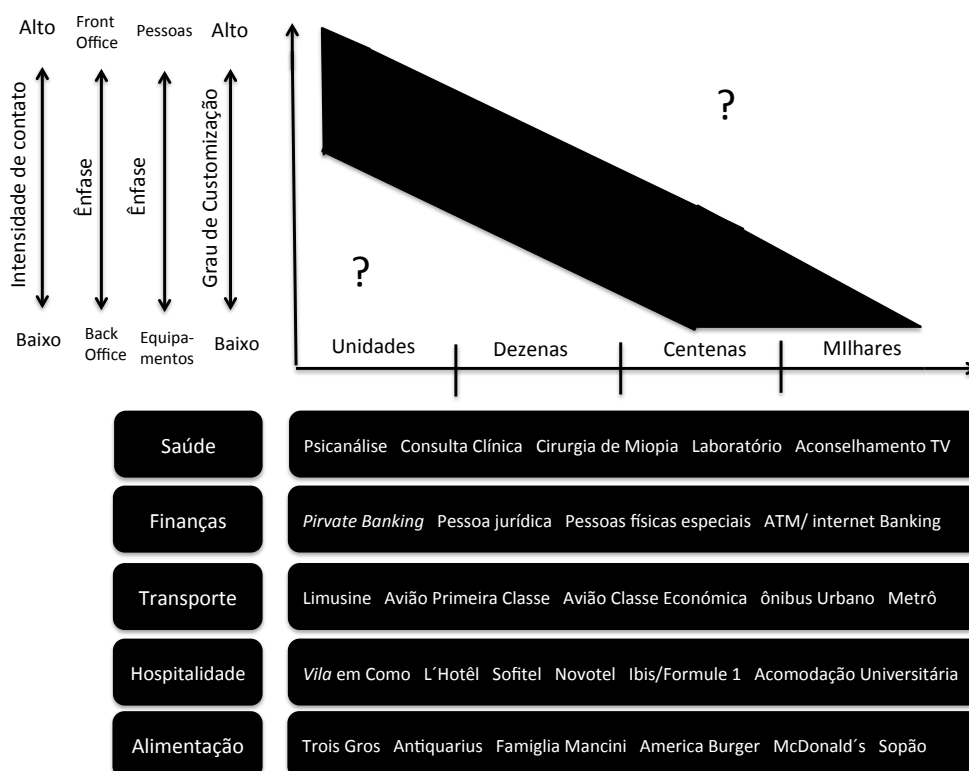
Segundo Dantas (2013) e Kotler (2012) a única forma de lutar contra a heterogeneidade dos serviços   a padronização dos mesmos. Corrêa (2012) faz uma análise dos serviços que são “padronizáveis” e aqueles que não são “padronizáveis”. Este autor faz

⁸ Dantas (2013, pg. 47) explica o processo de formação de expectativas que segundo a visão de Berry e Parasuraman (1991), e Zeithaml e Bitner (2003) em que as expectativas dos clientes variam em uma escala que vai do desejável ao aceitável.

⁹ SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente

uma distinção entre os serviços profissionais, aqueles que atendem um número reduzido de clientes com um alto grau de padronização e os serviços de massa “customizados” que são aqueles que, na sua estratégia de aproveitamento das economias de escala, precisam atender a uma grandíssima quantidade de clientes e para isso precisam padronizar ao máximo os processos de atendimento. O modelo teórico baseia-se na premissa de que um atendimento personalizado é um atendimento eficiente e, então, de maior valor agregado para o cliente final. As empresas devem escolher entre atender um grande número de clientes, aproveitando assim os ganhos de escala só que padronizando os processos de prestação de serviços e atendimento ao cliente; ou criar estratégias de nicho, proporcionando serviços altamente customizados e com atendimento personalizado de alto valor agregado para um número reduzido de clientes. Ele classifica as empresas em 4 grupos em função do número de clientes que elas atendem: unidades, dezenas, centenas e milhares. Dependendo do número de clientes que as empresas prestadoras de serviços atendem elas conseguem proporcionar uma maior ou menor intensidade de contato, por maior ou menor ênfase no front office, por uma maior ou menor ênfase em pessoas e proporcionar um maior ou menor grau de customização.

Figura 1: Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço



Fonte: CORRÊA 2012, “Gestão de serviço”. Pg. 75.

Perecibilidade ou caducidade.

Finalmente, a última característica que analisaremos é a perecibilidade ou a caducidade dos serviços. Esta característica é consequência da intangibilidade e da simultaneidade. Os serviços não podem ser estocados por dois motivos: 1) porque são intangíveis e 2) porque eles são produzidos e consumidos no mesmo instante (DANTAS 2013, pg. 38).

Esta característica implica que os produtores de serviços devem prever com a maior exatidão possível os picos e vales de demanda de forma que eles possam se preparar para adequar o nível de serviço às exigências da demanda em cada momento. Kotler (2012) propõe as seguintes práticas para lidar com a caducidade dos produtos:

- a) Adoção de preços diferenciados dependendo dos picos ou vales de demanda: preços altos em temporada alta para conter a demanda e preços baixos em temporada baixa para estimular a demanda.
- b) Estratégias de cultivo de demandas de pico: por exemplo, as agências que promovem pacotes de viagens econômicos fora de temporada ou as lojas que oferecem descontos durante o “Black Friday”.
- c) Oferecimento de serviços complementares que agreguem valor à proposta principal com o objetivo de atrair clientes em épocas de baixa demanda.
- d) Sistemas de reservas em restaurantes e hotéis que ajudam a fazer previsões de demanda e oferta.
- e) Contratar empregados a tempo parcial para atender picos de demanda.
- f) Aumento da participação do consumidor, descarregando assim a carga de trabalho dos funcionários. Cabe ressaltar que esta prática somente funcionará se os clientes forem bem treinados na forma que eles devem desenvolver o serviço.
- g) Serviços compartilhados como é o caso de duas empresas gráficas que compartilham um equipamento muito específico e caro.

Porem, que os serviços puros não sejam estocáveis, não quer dizer que todos os serviços sejam 100% imateriais e não estocáveis. Corrêa (2012, pg. 79) faz uma distinção entre os elementos estocáveis e os elementos não estocáveis dos serviços:

- a) Elementos estocáveis dos serviços: É o que os autores chamam de “bens facilitadores”. Isto é, peças de uma oficina de carro, comida em um restaurante, equipamento em um hospital... . No momento da prestação do serviço pode haver transferência ou não de elementos estocáveis. Em um restaurante, por exemplo, há transferência do elemento

estocável (que é a comida), porém em uma vídeo locadora não há transferência da propriedade das fitas ou DVDs.

b) Elementos não estocáveis: os elementos não estocáveis se classificam entre não estocáveis essenciais, como segurança, frequência, qualidade, etc.; e os acessórios como são os serviços de limpeza de uma empresa. Os elementos não estocáveis essenciais dos serviços são concebidos pelo cliente como uma condição *sine qua non* do serviço. Todo serviço precisa ter essas características. Os elementos complementares são elementos a mais que servem como diferencial.

Em resumo o que temos visto até agora foi a definição de serviço desde várias perspectivas, a importância do setor serviços na economia e o desenvolvimento dos países e as características dos serviços que complementam a sua definição. Olhando a definição e as características podemos já constatar então que os produtos são aqueles bens estocáveis, transportáveis e produzidos e consumidos em momentos diferentes em quanto os serviços são aqueles bens não estocáveis, não transportáveis e produzidos e consumidos no mesmo instante.

No apartado 5.1.3 do trabalho focarei em classificar os serviços em função de uma série de variáveis, algumas delas, relacionadas com as características dos serviços.

5.1.3 Tipologia dos serviços.

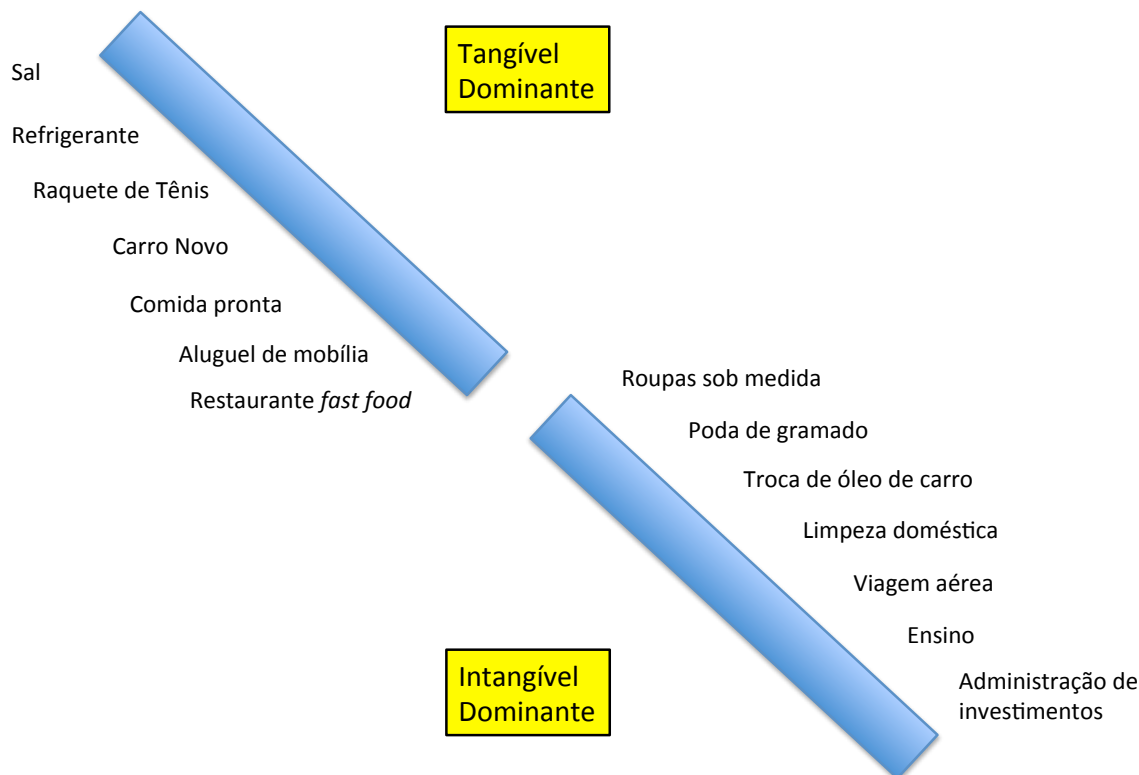
Uma vez entendido o que é um serviço, as suas peculiaridades e como este se diferencia de um produto, o que vou fazer é estudar os diferentes tipos de serviços que existem. Para tal propósito usarei as referências de Dantas (2013) e de Corrêa e Caon (2012). Estes autores classificam os serviços em função de uma série de variáveis. Estas variáveis são: intangibilidade, tipo de relação com o cliente, grau de customização do serviço, natureza da procura e a oferta, modo de entrega do serviço e número de clientes atendidos.

Serviços segundo o grau de intangibilidade.

Por definição os serviços são intangíveis, porém pode se afirmar que uns serviços são mais intangíveis do que outros. Por exemplo, os restaurantes têm um grande componente material, assim como as aeroportos, porém serviços de consultoria ou assessoria de imprensa

são serviços altamente imateriais. Usando o grau de intangibilidade como base podemos fazer dois tipos de classificações. A primeira é uma escala que vai do produto puro até o serviço puro passando por distintos estágios produto – serviço como vemos na figura 2 (LAS CASAS 2011 pg. 118).

Figura 2: Domínio de elementos tangíveis versus intangíveis nos bens e serviços



Fonte: LAS CASAS, 2011. “Gestão estratégica de Marketing”, capítulo 8, pg.118. Coordenação ZENONE.

Os itens situados na esquerda do ponto médio são produtos. Quanto mais eles se aproximam ao ponto médio, mais relevantes são os serviços associados a estes bens. Os itens situados na direita do ponto médio são considerados serviços. Aqueles serviços mais próximos ao ponto médio são aqueles onde os componentes materiais são de grande relevância e aqueles situados mais à direita são serviços com mais alto grau de intangibilidade.

Dantas (2013 pg. 17) faz outro tipo de classificação dos serviços em função da tangibilidade. Ele foca no objeto dos serviços (pessoas ou coisas) e a natureza do serviço (tangíveis e intangíveis) chegando ao seguinte modelo:

Tabela 2: Qual o tipo de objeto?

Em que consiste o serviço	Pessoas	Coisas
Ações tangíveis	• Medicina dentária • Serviço de estética • Transporte de passageiros	• Jardinagem • Reparação Automóvel • Serviços de lar
Ações intangíveis	• Serviços religiosos • Consultoria de Imagem • Ensino	• Assessoria Financeira • Serviços jurídicos • Seguros

Fonte: DANTAS J. (2013, pg. 17)

Este modelo de tabela de dupla entrada nos dá quatro classificações dos serviços em função da sua natureza e do seu objeto.

Os serviços baseados em ações tangíveis com objeto nas pessoas são aqueles em que o cliente precisa se deslocar pessoalmente até o lugar onde o serviço é prestado. O prestador precisa dos seus equipamentos e instalações para poder atender às pessoas. Por outro lado os serviços com alto grau de tangibilidade baseados em coisas são susceptíveis de serem prestados in loco na localização do cliente como é o caso dos jardineiros e empregadas domésticas. Neste tipo de serviços os componentes materiais serão determinantes para a percepção de qualidade do cliente.

Os serviços baseados em ações intangíveis com foco em pessoas e nas coisas são serviços onde a informação e a tecnologia são elementos primordiais. Estes serviços são susceptíveis de serem feitos a distancia, porém, isso pode implicar perda de qualidade no serviço prestado (não é a mesma coisa uma aula presencial do que uma aula a distancia) (DANTAS 2013, pg. 18).

Serviços em função do tipo de relação com o cliente.

Este ponto é consequência da simultaneidade. O autor José Dantas (2013, pg. 18) faz a distinção entre serviços onde a relação cliente-empresa pode ser contínua e descontínua. Ao mesmo tempo os serviços podem estar regrados por uma relação contratual ou pode ser uma relação esporádica de direito implícito. Vamos analisar as possibilidades:

Tabela 3: Relacionamento cliente – prestador

Natureza da entrega do serviço	Relação estável com Vínculo	Relação esporádica
Contínua	• Lares de idosos • Serviços de comunicações • Serviços bancários	• Bombeiros • Linhas telefônicas • Autoestradas
Descontínua	• Ginásio • Organização de eventos • Bilhetes (de viagem) pré-comprados	• Cinema • Correios • Bares

Fonte: DANTAS J. (2013, pg. 19)

É muito importante para as empresas prestadoras de serviços entenderem esta tabela para calcular e gerenciar o ciclo de vida do cliente¹⁰. Em serviços onde a relação é contínua e formalizada por meio de alguma fórmula legal, as empresas deverão entender os momentos de cada cliente para lhe proporcionar aquilo que ele precisa em cada momento da sua vida (ex. Os bancos começam oferecendo uma conta universitária, depois oferecem uma conta salário, mais tarde eles oferecem um financiamento para uma casa e finalmente um plano de previdência privado). Por outro lado as empresas com um contínuo relacionamento com o cliente só que baseado em relações esporádicas terão sempre que estar disponíveis e acessíveis no momento em que o cliente precisa do serviço.

Em definitiva os fornecedores de serviços deverão sempre gerenciar o seu relacionamento com os clientes para, na medida do possível, retê-los maximizando o seu valor atual e futuro. Segundo Kotler (2012) 20% dos clientes trazem o 80% do lucro das empresas. Por isso é de vital importância a retenção de clientes existentes, também porque é mais fácil agradar a clientes com experiências de compra passadas (clientes “treinados”) do que clientes novos. Este último ponto tem a ver com a participação do cliente no processo de produção do serviço. Clientes “treinados” produzirão serviços com uma performance maior e de mais qualidade (CORRÊA, 2012).

Serviços segundo o grau de customização.

Este ponto é consequência da heterogeneidade dos serviços. Devido à participação dos clientes na produção dos serviços, estes têm um alto grau de liberdade para a

¹⁰ Segundo Kotler (2012, pg. 134) “*el valor de vida del cliente (CLV) describe el valor presente neto del flujo de ganancias que se espera recibir por las futuras compras de un cliente*”.

customização. Levando em consideração que não existe serviço sem o atendimento ao cliente, é possível estabelecer uma relação entre o grau de customização dos serviços e a autonomia que a pessoa de contato, ou *front office*, têm para customizar os serviços prestados (DANTAS 2013, pg. 20).

Tabela 4: Grau de customização do serviço

Autonomia do pessoal de contato para personalizar o serviço	Elevado	Reduzido
Elevada	• Serviços médicos • Cabelereiros • Chef	• Ensino • Proteção Civil • Serviços de segurança
Reduzida	• Restaurante self-service • Agência de Viagens • Tradução Técnica	• Notariado • Transportes Públicos • Call Center

Fonte: DANTAS J. (2013, pg. 20)

Cada cliente é diferente e os serviços, em sua imensa maioria, são sempre susceptíveis de customização. Porém existem restrições à customização bem porque os funcionários que fazem parte do *front office* não são treinados o suficiente como para customizar um determinado serviço ou porque o *back office* não é flexível o suficiente como para customizar qualquer tipo de serviço (DANTAS, 2013).

De acordo com esta realidade temos serviços altamente customizáveis, com uma alta capacidade e autonomia para adaptar o serviço às necessidades do cliente; serviços menos customizáveis, porém com prestadores com alta capacidade para adaptá-los às necessidades dos clientes; serviços altamente customizáveis mais com *back offices* pouco flexíveis ou atendentes pouco treinados que não conseguem customizar os produtos para o que o cliente está precisando e, finalmente, serviços pouco customizáveis com mão de obra com pouca autonomia e processos de *back office* pouco flexíveis.

As empresas prestadoras de serviços deverão entender bem em que ponto da tabela se encontram os serviços que elas oferecem para gerenciar, em função de isso, as expectativas dos clientes.

Serviços segundo a natureza da procura e a oferta.

Este ponto é consequência da simultaneidade e da caducidade dos serviços. Devido a que os serviços são consumidos no mesmo instante em que são produzidos e são, então, itens não estocáveis, as empresas prestadoras de serviços têm sempre que lidar com as flutuações da demanda. Para lidar com esta realidade Dantas (2013) faz a seguinte classificação dos serviços:

Tabela 5: Amplitude de variação da procura

Constrangimento da Oferta	Grande	Pequena
Responde razoavelmente aos picos de procura	• Farmácias • Energia Elétrica • Serviços de Emergência Médica	• Comércio eletrônico • Empresas de trabalho temporário • Serviço prisional
Normalmente os picos de procura excedem a capacidade	• Hotelaria • Espetáculos • Telecomunicações	• Fotografia de eventos • Cirurgia (serv. Público) • Alguns cursos superiores

Fonte: DANTAS J. (2013, pg. 21)

Corrêa e Caon (2012, pg. 80) analisam os elementos estocáveis e não estocáveis dos serviços. Os elementos estocáveis são aqueles componentes físicos necessários para que o serviço aconteça. Eles podem ser essenciais ou complementares. Empresas fornecedoras de serviços com alto grau de *estocabilidade* terão uma maior facilidade para adaptar a sua produção às flutuações de demanda.

Por outro lado os elementos não estocáveis podem ser desde aspectos plenamente imateriais como a pontualidade ou aspectos plenamente materiais como são os quartos de um hotel. Empresas fornecedoras de serviços intensivos em elementos não estocáveis terão dificuldades para se adaptar sua capacidade produtiva às flutuações aleatórias de demanda. Por isso estas empresas realizam grandes esforços para estudar e prever sua demanda. Elas até realizam esforços para influenciar essa demanda (criação de ofertas, happy hours...). Quanto mais controle se tem sobre a demanda, melhor se consegue adaptar à procura maximizando assim os seus lucros.

Serviços em função do modo de entrega.

Esta quinta classificação é consequência da simultaneidade e heterogeneidade. Ela faz referência aos pontos de entrega do serviço versus a natureza da interação cliente/prestador. Vejamos a tabela de dupla entrada apresentada por Dantas no seu livro “Inovação e Marketing em Serviços” (2013):

Tabela 6: Pontos de entrega do serviço

Natureza da interação Cliente/Prestador	Local único	Múltiplos Locais
O Cliente desloca-se ao Prestador	• Espetáculos • Comércio tradicional • Escolas	• Cadeias de retalho • Serviço Nacional de Saúde • Banca
O Prestador desloca-se ao cliente	• Limpeza de chaminés • Desinfestação • Instalação de redes informáticas	• Catering • Serviços de reboques • Serviços funerários
A transação concretiza-se à distância	• Apoio remoto (TIC) • Banca telefónica • Canal de televisão local	• Multibancos • Vending • Cadeias de televisão

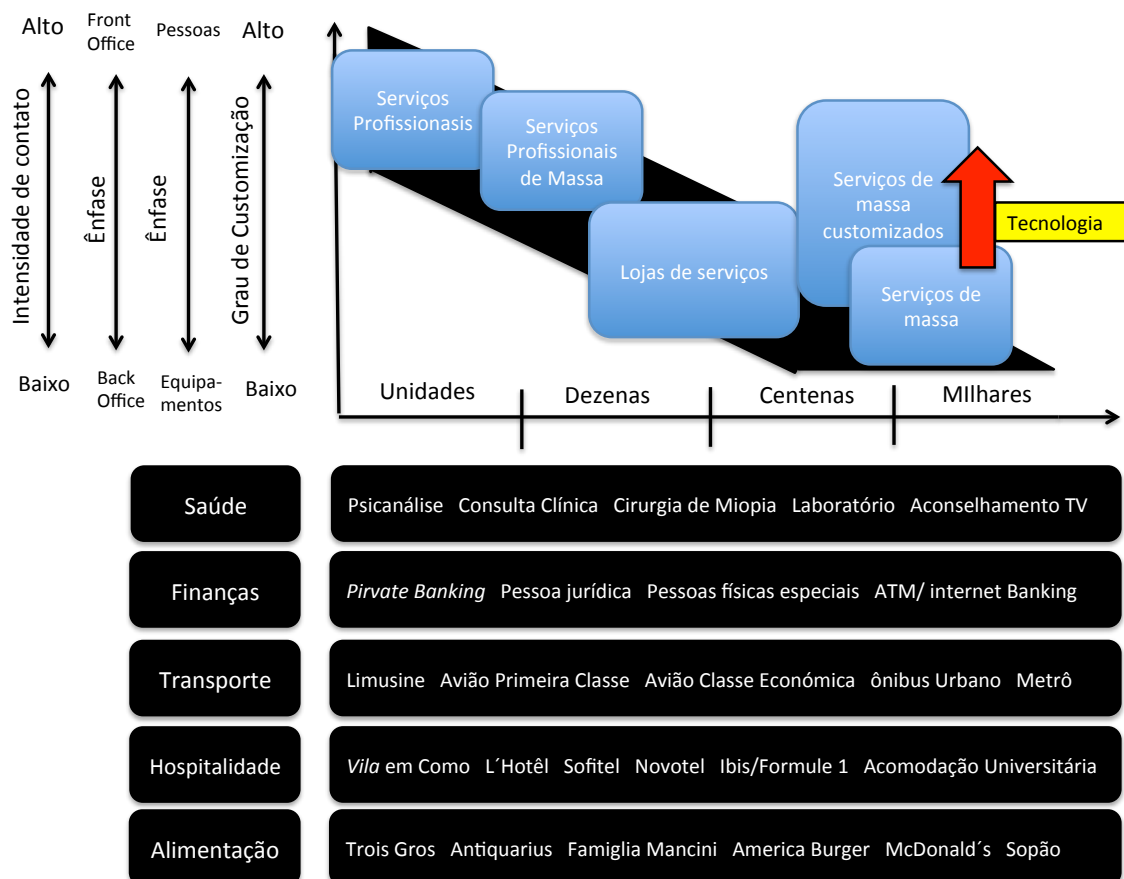
Fonte: DANTAS J. (2013, pg. 23)

O quadro de cima já é de por se muito intuitivo. Os serviços podem ser prestados em um local só, ou em múltiplos dependendo da sua natureza. Fora isso existirão serviços onde os clientes deverão se deslocar até o prestador para ser atendidos, serviços em que será possível o prestador se deslocar até o cliente e serviços que poderão ser prestados a distancia. Graças às tecnologias da informação cada vez é mais possível disfrutar de serviços remotos como acontece hoje om o *home office*.

Serviços em função do número de clientes atendidos.

Neste apartado vamos fugir um pouco da metodologia de classificação planteada por Dantas e vamos os centrar em uma classificação muito interessante que fazem os autores Corrêa e Caon (2012, pg.72) sobre o tipo de serviços em função no número de clientes atendidos.

Figura 3: Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço.



Fonte: CORRÊA 2012, “Gestão de serviço”. Pg. 75.

A necessidade de atender cada vez mais clientes por dia em uma unidade típica faz que seja mais difícil atendê-los de forma personalizada. Atender mais e menos clientes têm os seus pontos positivos e negativos, e as empresas deverão escolher o tipo de serviço que elas querem prestar em função da sua estratégia de mercado.

Corrêa (2012) divide as empresas entre aquelas que atendem unidades, dezenas, centenas e milhares de clientes por dia. Paralelamente ele estabelece que conforme aumenta o número de clientes, a intensidade do contato com o cliente diminui, sendo cada vez mais importante a padronização de serviços com foco no *back office* e nos equipamentos. Como mencionamos nas primeiras linhas deste apartado quanto maior é o número de clientes atendidos por dia por unidade típica, menor é o grau de customização do serviço. Em função deste modelo é possível classificar os serviços da seguinte forma:

a) Serviços de massa: São serviços que atendem milhares de clientes por dia. Neste tipo de serviços não se customiza praticamente nada, são intensivos no *back office* e nos equipamentos físicos com pouca intensidade de contato com o cliente. As empresas produtoras de serviços em massa largam mão de um excelente atendimento para conseguir ganhos de escala.

b) Serviços profissionais: Refere-se às empresas prestadoras de serviços que atendem unidades de clientes por unidade típica por dia. “São serviços prestados de forma completamente customizada personalizado o atendimento e o pacote de serviços às necessidades e desejos de cada cliente em particular, sendo para isso forçados a atender a um número limitado de clientes por dia” (CORRÊA 2012, pg. 73). São serviços de alto valor agregado.

c) Serviços de massa customizados: Refere-se a empresas prestadoras de serviços capazes de atender centenas de clientes por dia. São empresas provedoras de serviços plenamente padronizados e automatizados, más que abrem pequenas brechas para a customização de determinados pontos ou itens do serviço. Um exemplo que cita Corrêa (2012, pg. 73) é Amazon. Quando entramos na loja virtual desta grande livraria, ela mapeia a nossa navegação pelo site deduzindo de certa forma os nossos gostos e preferencias. Desta forma, a seguinte vez que entremos na loja virtual ela automaticamente nos oferecerá em destaque aqueles produtos preferidos mais acordes com os nossos gostos.

d) Serviços profissionais de massa: Refere-se a empresas prestadoras de serviços capazes de atender dezenas de clientes por dia por unidade típica. Existe um volume superior de clientes aos serviços profissionais, porém a natureza do serviço requer um alto nível de personalização. As empresas produtoras deste tipo de serviços investem em processos e treinamento dos colaboradores.

e) Lojas de serviço: Empresas capazes de atender entre dezenas e centenas de clientes por dia por unidade típica trazendo um nível intermédio de customização dando igual importância ao *back office* e ao *front office*. A ênfase do equipamento é simplesmente adequada às necessidades do processo. Neste quadro se encaixam a maioria das pequenas e médias empresas prestadoras de serviços como pode ser uma gráfica. Uma gráfica rápida deve possuir um equipamento adequado ao serviço que ela oferece, uma central de atendimento com informações atualizadas de preços, disponibilidade de produto e um amplo número de produtos susceptíveis de certa customização.

5.1.4 Mix de marketing em serviços: o modelo dos 6Ps.

O Mix de Marketing são aquelas variáveis que os profissionais de marketing têm que gerenciar visando a maximização lucros da empresa. É aceita por todos os profissionais de marketing a teoria dos 4 Ps atribuída a Edmund MacCarthy. Esses 4 Ps são produto (no nosso caso o próprio serviço), preço, promoção e praça. Pelas peculiaridades dos serviços apresentadas anteriormente é necessário acrescentar mais 3 Ps ao composto. As 3 Ps adicionais são pessoas (*people*), suporte físico (*physical evidence*) e processos (*process*) (DANTAS, 2013).

Para analisar este ponto começaremos primeiro pelos 4 Ps tradicionais¹¹ de uma forma mais superficial, depois analisaremos os 3Ps adicionais específicos do setor serviços com mais detalhe.

1P: Preço.

Dantas (2013, pg. 75) define preço como *o esforço global para aceder a um determinado serviço*. Neste “*esforço global*” incluímos aspectos como os custos monetários, os custos não monetários e as margens de lucro da empresa.

O preço é a variável mais importante desde o ponto de vista empresarial já que é a única variável do composto de marketing que gera receita, as outras variáveis somente geram custos (KOTLER, 2012).

Para propósito desta monografia não é tão interessante entender o processo de formação de preços no setor serviços como a implicância desta variável nas expectativas e percepção de qualidade do cliente final.

O preço do serviço é uma das variáveis que influenciam as expectativas dos clientes. As empresas prestadoras de serviços, como veremos mais para frente, têm que aprender a gerenciar as expectativas dos clientes de forma que estes últimos enxerguem a empresa como uma boa prestadora de serviços mas, também, que não esperem algo que não é possível entregar.

Os clientes, pela dificuldade de avaliar a qualidade de um serviço antes que aconteça, enxergarão serviços com preços superiores como serviços de maior qualidade. As empresas

¹¹ Em esta seção não analisaremos o produto, já que o produto são os próprios serviços que já foram analisados com suficiente detalhe nos primeiros apartados do nosso referencial teórico.

deverão saber em todo momento em que faixa qualidade-preço encontra-se o serviço que elas prestam para entregar uma qualidade condicente ou superior ao preço com o objetivo de deixar os clientes satisfeito, se não encantados (DANTAS 2013, pg. 77).

2P: Promoção.

A promoção tem essencialmente quatro objetivos: informar, persuadir, influenciar e treinar o comportamento dos clientes.

A promoção é um elemento muito importante porque influência diretamente as expectativas dos clientes antes da compra. Também informa e treina os clientes durante a prestação e materialização do serviço¹², e no processo de pós venda, contribui à fidelização dos clientes e ao gerenciamento do seu ciclo de vida.

Quadro 1: Principais objetivos nas etapas do processo de compra

Pré-compra	Consumo	Pós-compra
1. Aumentar a visibilidade 2. Reduzir o risco 3. Potenciar a compra	1. Incrementar o grau de satisfação 2. Incentivar a repetição de compra	1. Fidelizar o cliente 2. Fomentar o passa-palavra (positivo) 3. Minimizar a discrepância (gap) de serviço

Fonte: Dantas J. “Inovação e Marketing em Serviços”, 2013, pg. 82.

A imagem da empresa prestadora de serviços tem um papel muito importante na decisão de compra de um serviço. Esta imagem é formada, em parte, pela estratégia de comunicação da empresa (pelos seus comerciais, as suas propagandas, pelo boca a boca...). A comunicação da empresa influencia muito as expectativas do cliente, e então, a decisão de compra do serviço. Devido à simultaneidade do serviço, os clientes não têm como saber de fato a qualidade do serviço prestado antes que ele aconteça, pois essa qualidade depende da percepção e da experiência de cada pessoa (única e diferente das outras). Se a comunicação e os programas de promoção criarem na mente do cliente uma imagem da empresa superior ao nível de entrega do serviço, os clientes ficarão insatisfeitos e não voltaram a fazer negócios com a empresa nem deixarão as pessoas do seu entorno adquirirem seus serviços.

¹² Lembremos que os clientes são coprodutores dos serviços. Quanto melhor treinados e informados estes estiverem, melhor será o resultado e qualidade do serviço produzido (DANTAS, KOTLER e CORRÊA).

Por outro lado o nível de entrega do serviço também dependerá muito da pessoa que estiver lidando com o cliente no momento da verdade. Estas pessoas devem ser os primeiros clientes da empresa. Devem ser pessoas bem treinadas que consigam atender os clientes de forma excelente. Além disso, os clientes devem ser também bem informados e treinados durante o processo de prestação do serviço para que eles, como coprodutores, consigam produzir um serviço de qualidade para eles mesmos (ex. O uso de um caixa eletrônico deve ser simples e intuitivo para que os clientes consigam realizar sozinhos as transações necessárias do seu dia a dia) e os outros clientes que estão participando do serviço (um show ou uma peça de teatro). Como vemos a promoção não somente influencia as expectativas dos clientes no processo de compra como também têm uma importância fundamental na produção do próprio serviço.

E finalmente as empresas que mapeiam e gerenciam o ciclo de vida do cliente, devem sempre estar presentes nos momentos da vida desses clientes em que eles precisam da empresa prestadora de serviços. Para isso devem estar sempre se comunicando com ele e lhe oferecendo o serviço certo na hora certa de forma que este seja fiel à empresa pelo máximo de tempo possível.

3P: Praça.

A própria natureza imaterial dos serviços exige que exista uma interação empresa-cliente e vice versa. Este fato já fiz bastante sobre a distribuição dos serviços (DANTAS 2013, pg. 92).

Hoje as novas tecnologias permitem que a interação empresa-cliente seja feita a distancia, como acontece com as lojas virtuais, telemarketing e serviços de atendimento aos clientes remotos entre outros. Como foi comentado anteriormente, tem serviços que podem, pela sua natureza, ser prestados a distancia e tem outros que não. Esta escolha gerencial pode influenciar também na percepção de qualidade do serviço. Uma aula presencial possivelmente terá uma percepção de qualidade maior do que uma aula a distancia. Também um show de uma banda de rock provavelmente terá uma qualidade percebida maior ao vivo do que em uma retransmissão ao vivo pela televisão.

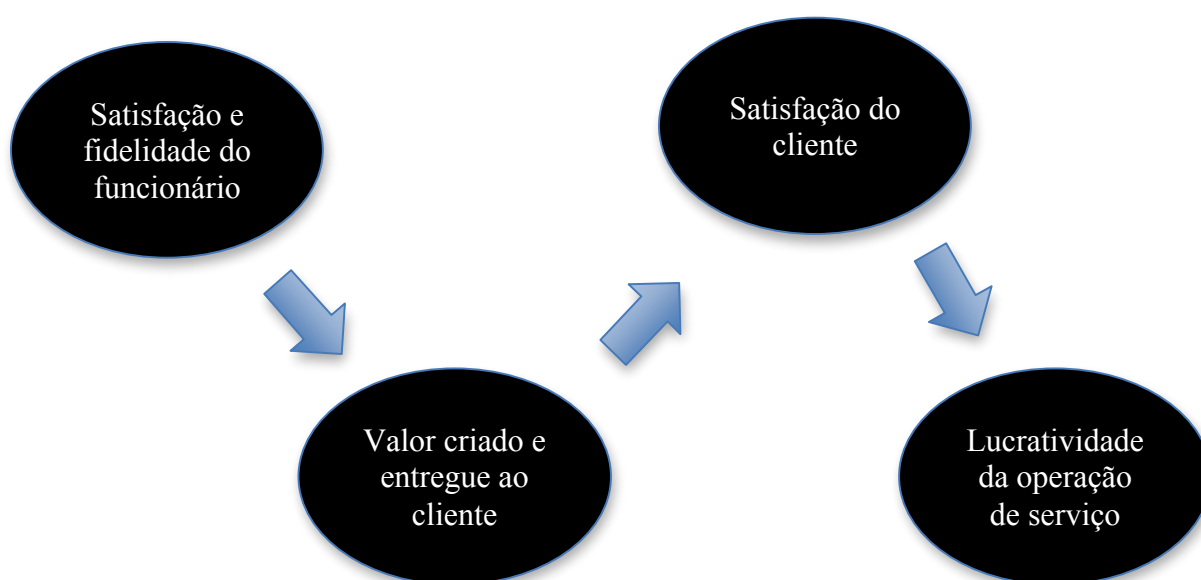
Analisadas estas três seguiremos definindo e analisando os 3 Ps adicionais específicos do marketing de serviços.

4P: Pessoas.

As pessoas tornam-se a parte mais importante da análise do mix de marketing de serviços. Isto é porque pela própria definição de serviço, sem pessoas, os serviços não são capazes de existir. Por isso atrair as pessoas certas para a organização e aloca-las nas responsabilidades adequadas, é um grande desafio no mercado de serviços, ainda mais quando o nosso objetivo é que os nossos próprios clientes fiquem tão encantados que eles virem pontos de divulgação (CORRÊA 2012).

Corrêa et al. (2012, pg. 220) expõe a importância estratégica de atrair as pessoas certas para a nossa organização. Ele analisa o modelo de Heskett et al (1997), o qual, cria uma relação entre a satisfação dos funcionários e a lucratividade da empresa como vemos na seguinte figura:

Figura 4: Cadeia serviços-lucro.



Fonte: Heskett et al. Apud. Corrêa et al 2013 pg.221.

Segundo o modelo, a organização prestadora de serviços visa à lucratividade. Para conseguir lucratividade, uma empresa deve entregar valor para os clientes. Segundo Heskett os funcionários têm uma responsabilidade central na criação de valor do serviço e conclui que

funcionários insatisfeitos não são capazes de entregar um valor que supere as expectativas dos clientes.

Dantas (2013, pg. 56) centra a análise da qualidade dos serviços baseadas em pessoas em três conjuntos de pessoas: a equipe de gestão, o pessoal de contato, o pessoal operacional e os próprios clientes. Eu seguirei também essa linha de raciocínio.

Equipe de gestão.

Segundo Dantas (2013) e Corrêa et al. (2012) a seleção e gestão de talentos é essencial para que as empresas de serviços sejam lucrativas.

Os diretores, gerentes e sócios das empresas de serviços têm de entender a contratação, treinamento e gestão de talentos como um investimento de longo prazo. Aquelas empresas que têm visões de curto prazo e que exigem aos seus colaboradores o máximo de trabalho com o mínimo de investimento em salário, treinamento e motivação não conseguirão funcionários satisfeitos que levem à empresa para grandes níveis de lucratividade já que não serão capazes de produzir serviços que encantem (DANTAS 2013).

As empresas prestadoras de serviços devem promover um recrutamento criterioso e considerar a formação como uma atividade crítica. Também deverão minimizar a rotatividade dos trabalhadores com o intuito de criar serviços que superem (ou pelo menos igualem) as expectativas dos clientes (DANTAS 2013).

Alocar a pessoa certa para o cargo certo fará com que o serviço seja mais eficiente e eficaz. O treinamento dos colaboradores aumentará a curva de aprendizado da empresa e formará colaboradores mais capazes para materializar o serviço. Empresas com pouca rotatividade são empresas com uma maior curva de aprendizagem o que, de forma geral, se torna em maiores lucros para a empresa.

Segundo Corrêa et al. (2014, pg. 222) as empresas prestadoras de serviços devem ter como objetivos principais os seguintes:

- Receber ofertas mais qualificadas de currículos para posições de emprego abertas;
- Ter menores índices de rotatividade no emprego;
- Ter reduções nos custos com a saúde dos funcionários;
- Ter maiores níveis de inovação, criatividade e os funcionários assumem mais riscos com responsabilidade; e,
- Beneficiam-se de mais alta produtividade e lucratividade.

Em resumo, a gestão de pessoas é essencial para a qualidade do serviço. As empresas deverão contratar as pessoas certas, para os cargos certos e deverão investir no capital

humano sempre que for necessário pois, tem se demonstrado que empresas prestadoras de serviços com funcionários motivados e satisfeitos têm mais chances de lucrar do que empresas com funcionários insatisfeitos.

Funcionários do *front-office* ou de alto contato.

Segundo Corrêa et al (2012) os funcionários de alto contato têm em geral um trabalho mais complexo do que os trabalhadores do *back-office*. Além das habilidades técnicas necessárias para materializar o serviço eles devem desenvolver habilidades complementares que lhes permitam lidar com diferentes situações para diferentes tipos de cliente nos momentos da verdade. Segundo Tansik (1990) Apud. Corrêa et al. Algumas habilidades adicionais que os funcionários do *front-office* devem ter são:

- Habilidades e atitudes interpessoais: Em função da intensidade de contato e relacionamento colaborador-cliente, as habilidades interpessoais da pessoa que estiver em contato com o cliente nos momentos da verdade será um fator decisivo na percepção de qualidade dos serviços. Dos colaboradores alocados no *front-office* se espera que sejam pessoas que sabem ouvir o cliente, que sabem entender o que os clientes precisam em cada momento, que possuem os recursos necessários para atender cada tipo de cliente em cada tipo de situação, pessoas treinadas que consigam transmitir as informações certas para os clientes no momento que eles precisam. De forma oposta, se a intensidade do relacionamento colaborador-cliente for pequena, esperaremos pessoas extremamente técnicas que consigam atender os clientes com grande eficácia. De qualquer forma os trabalhadores que estiverem em contato com o cliente nos momentos da verdade devem ser pessoas com grandes habilidades interpessoais, que saibam identificar a necessidade de cada cliente em cada momento e sejam capazes de adaptar o atendimento às necessidades e características de cada cliente.
- Comunicação: se espera das pessoas que trabalham na ponta com o cliente que sejam bem comunicativas, não somente para transmitir informações e transmitir para o cliente orientações certas, mas também para interagir com ele, absorver e internalizar o fluxo de informações que emanam do cliente.
- É normal que os funcionários que estejam em contato com o cliente nos momentos da verdade tenham certa habilidade de vendas. Eles sempre vão ter que vender a empresa prestadora de serviços para os clientes seja indireta ou diretamente. Vai ser necessário motivar e cativar os funcionários do *front-office* tornando eles os primeiros

compradores do nosso serviço, desta forma eles vão se empenhar em vender a nossa empresa sempre para o cliente final.

- Aparência: se espera que os funcionários do *front-office* tenham uma aparência condicentes com a imagem que a empresa quer passar. Por isso os funcionários devem desenvolver sensibilidade para que tipo de aparência seja requerida pelo cliente para cada tipo de serviço prestado. A aparência é a parte mais tangível do atendimento, ela irá influenciar a percepção de qualidade do serviço.

- Gestão do “colega” cliente: como já falamos anteriormente existem situações no mercado de serviços onde pode ser usado o cliente como coprodutor do serviço. Os colaboradores que os atendem devem ter a habilidade para detectar que atividades podem ser delegadas para os clientes e quais não, assim como habilidade para detectar para que clientes essas habilidades podem ser delegadas e para quais não. Os clientes deverão ter a capacidade para “treinar” e orientar os clientes para que eles possam produzir, junto com eles, um serviço de qualidade que supere as suas expectativas e os encante.

Para que todas estas habilidades sejam desenvolvidas as empresas usam scripts, simulam situações comuns nos momentos da verdade, motivam aos colaboradores a se por no lugar do cliente, dão autonomia aos seus funcionários para resolver as diferentes situações que se planteiam com os diferentes tipos de clientes e motivam aos seus funcionários com o objetivo de que eles sempre estejam satisfeitos transmitindo satisfação, felicidade e segurança para o cliente final (CORRÊA et al 2012).

Além de tudo os funcionários do *front-office* devem estar altamente motivados e satisfeitos para atender o cliente de forma correta. Segundo Kotler (2012) estimular uma forte orientação ao cliente entre os empregados pode incrementar o seu compromisso e a satisfação derivada deste compromisso. Kotler menciona que existe uma alta correlação entre a satisfação do cliente, a satisfação dos empregados e a rentabilidade das empresas. A falta na motivação dos funcionários do *fornt-office* tem péssimas consequências para a empresa. Kotler (2012) apresenta os dados de uma pesquisa feita com 10.000 empregados das 1000 empresas maiores do mundo. 40% dos trabalhadores citaram que a “falta de reconhecimento” foi a razão principal para deixar o emprego. É por isso que as empresas não podem ver os trabalhadores como um centro de custo e sim como um centro de investimento no mercado de serviços. Funcionários mais satisfeitos e experientes tendem a proporcionar serviços de maior qualidade percebida do que funcionários insatisfeitos, ou inexperientes.

Funcionários do *back-office* ou de baixo contato.

Segundo Dantas (2013, pg. 59):

no que concerne ao *back-office*, e na medida em que desenvolve atividades de apoio ao *front-office*, existem duas questões críticas: o domínio inequívoco das competências necessárias para o desempenho das suas funções e terem uma noção objetiva das consequências das suas funções no resultado final.

Isto quer dizer que os colaboradores do *back-office* devem ser capazes de realizar as suas tarefas de apoio ao *front-office* de forma eficiente para que as pessoas de contato no momento da verdade possam entregar um serviço de forma eficaz. Por exemplo, para que um funcionário do caixa de um restaurante do McDonald's possa servir uma refeição de forma rápida, os funcionários da cozinha devem ser capazes de confeccionar os lanches de forma rápida e com qualidade.

Os funcionários do *back-office* devem, também, estar sempre motivados para que o seu desempenho seja superior. Por não estar acompanhando o desempenho do serviço no momento que ele é produzido, é mais difícil que os trabalhadores do *back-office* sintam a satisfação de “ajudar” a um cliente com um determinado problema ou necessidade. As atividades do *back-office* de forma geral são mais técnicas e rotineiras o que pode levar à desmotivação do profissional. Por isso, é necessário integrar no processo aos colaboradores do *back-office* para que eles entendam a importância do seu trabalho no resultado final com a intenção de que se sintam motivados e realizados profissionalmente e pessoalmente. Lembremos que a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada à lucratividade da empresa (DANTAS, 2013).

Os próprios clientes.

Como comentado em apartados anteriores, os clientes são coprodutores dos serviços. As empresas, em algumas ocasiões devem tratá-los como colaboradores, os treinando, os orientando e os assessorando para que a sua participação no serviço seja o mais positiva possível aumentando assim a percepção de qualidade tanto para eles como para os outros clientes que podem estar disfrutando do serviço junto com eles.

As empresas devem orientar os clientes sobre como devem se comportar durante a prestação, de como devem proceder, como devem se vestir etc. para que estes consigam criar um serviço de qualidade. Por exemplo, os alunos são orientados a permanecer em silêncio na sala de aula, fazer perguntas de forma ordenada e civilizada, atender com uma vestimenta

adequada, a não interromper o professor em médio da explicação com o intuito de criar um serviço de qualidade tanto para eles como para os outros companheiros que estão participando da aula.

5P: Suporte físico (Physical support).

Segundo Dantas (2013) o suporte físico é tudo aquilo que é tangível e está associado à prestação do serviço. Segundo Corrêa et al. (2012) a gestão das instalações em serviços têm um papel essencial na percepção de qualidade do serviço já que influencia diretamente as expectativas do cliente e a eficiência do serviço prestado. Uma má gestão da capacidade produtiva pode produzir filas e atrasos, um *layout* inadequado pode transmitir falta de confiança ao cliente, uma localização equivocada pode dificultar ou impedir o acesso do cliente assim como influenciar as suas expectativas de qualidade. A aquisição de instalações e bens materiais complementares em serviços são investimentos, de forma geral, pesados. Devido à característica de simultaneidade do consumo de serviços, é necessário um bom sistema de previsão de demanda para investir em instalações apropriadas que permitam, dentro das possibilidades, igualar a procura à demanda em cada momento maximizando assim o ROI dessas instalações e bens complementares.

Dantas (2013) divide o suporte físico nas empresas prestadoras de serviços em dois níveis: exterior (sinalética, localização e aparência exterior) e interior (aparência, organização e instalações).

Suporte físico exterior.

O primeiro elemento do suporte físico exterior é a sinalética. A sinalética segundo Dantas (2013) é o conjunto de sinais e indicações que orientam o cliente final na prestação do serviço. Ela é de essencial importância já que influencia diretamente da experiência e compra do cliente. Um exemplo é a sinalização dos banheiros dos estabelecimentos, dos mapas de lojas nos shoppings ou dos sinais marcadas no chão que levam o paciente até as diferentes salas de consulta nos hospitais. Este tipo de comunicação se torna mais importante quanto maior é a participação do cliente na produção do serviço (em um supermercado auto serviço é mais importante indicar para o cliente onde se encontram os diferentes produtos do que em uma loja de bairro onde o atendimento é muito pessoal). Além disso a vertente estética (além da funcional) tem grande relevância para o *layout* dos locais onde o serviço é prestado assim

como para a geração de expectativas e a percepção de qualidade do cliente. Imaginemos um restaurante de comida espanhola sem referencia alguma à Espanha. Cabe pensar que o cliente não vai associar esse local com um restaurante espanhol. Porém se esse local está cheio de símbolos que fazem referencia à Espanha como bandeiras, quadros de tourada, violões espanhóis, vestidos tradicionais espanhóis, artistas internacionais desse país cabe pensar que os consumidores na hora vão perceber que encontram-se em um lugar que serve comida espanhola. Também, quase com certeza, os clientes que experimentem o serviço deste segundo restaurante onde, além do layout, os garçons pronunciam os pratos em perfeito espanhol percebam ele como um restaurante de alta qualidade de comida espanhola. Outro exemplo é as estrelas de classificação da qualidade dos hotéis. Os consumidores esperam um certo nível de qualidade, equipamentos, atendimento e conforto em hotéis de 5 estrelas que não esperam em hotéis de 3 ou 2 estrelas. A sinalética influencia as expectativas do cliente.

Naturalmente que a sinalética é apenas um dos meios de comunicação possíveis, estudaremos mais para frente outras ferramentas complementares a esta.

Também faz parte do componente físico exterior dos serviços a localização. A acessibilidade do local onde o serviço é prestado é essencial para esses serviços em que o cliente tem que se deslocar até o ponto de prestação. A localização do local onde o serviço é prestado influencia de forma direta a expectativa do cliente. Como exemplo temos os hotéis. Cabe esperar que um hotel situado de frente para o mar em Copacabana seja um hotel de mais qualidade que aquele que se encontra no Morro do Alemão. As empresas têm de ter muito cuidado com o gerenciamento de expectativas nesses tipos de serviços. É normal que os hotéis situados em pontos turísticos cobrem preços abusivos, que os clientes esperem um nível excelente de qualidade e depois se comprove que eles oferecem um péssimo serviço com instalações precárias e de péssima higiene. Também a localização influencia sobre maneira na percepção de qualidade do serviço. Imagine que você quer ir para Orlando para visitar o parque temático Disney World e que você demora 3 horas para chegar desde o seu hotel até o parque. Mesmo que o hotel proporcione para você um bom serviço, ele não vai ser percebido como um serviço de qualidade para aquele cliente que somente se aloja nele para ir ao parque de atrações, pois dificulta muito a vida no cliente nesse sentido. Por isso a localização do local da prestação do serviço é essencial para a qualidade (DANTAS, 2013¹³).

¹³ Alguns exemplos citados no meu texto não foram adaptados do livro de Dantas ou foram simplesmente invenção minha. Porém os conceitos teóricos fazem referencia ao livro de Dantas “Inovação e Marketing em Serviços” 2013, pg. 61-62.

Para finalizar a estética exterior é outro dos fatores que influenciam as expectativas e a percepção de qualidade de um serviço. A aparência exterior de um local onde se prestam serviços é importante em termos de diferenciação e geração de expectativas no cliente que influenciam a decisão de compra. Vamos por o exemplo de um buffet infantil. Um buffet infantil com um *layout* exterior chamativo, com grandes esculturas nas portas reproduzindo personagens infantis e com uma grande janela de vidro que permita ver no fundo todo tipo de brinquedos vai atrair mais a atenção dos clientes do que um buffet com um desenho da Cinderela na porta sem mais. Com certeza os clientes vão esperar um nível de qualidade maior no primeiro estabelecimento e aceitarão um preço superior do que no segundo. A aparência exterior dos locais onde o serviço é prestado têm uma grande influência também na hora da venda do serviço (DANTAS 2013).

Suporte físico interior.

Dantas explica que o *layout* das instalações é extremamente importante para agilizar o fluxo das atividades o que se reflete na produtividade da organização, na lucratividade e na percepção de qualidade pela poupança de tempo e estresse do cliente.

O *layout* de um local de prestação de serviços influencia as expectativas do cliente assim como a percepção de qualidade. Se imaginarmos um hospital com uma aparência antiga e descuidada vamos esperar que este hospital seja de má qualidade. Também se nos encontramos em um hospital moderno e limpo mas onde a cada cinco passos nos perdemos e não conseguimos nos achar, vamos ficar insatisfeitos com o serviço, mesmo que a aparência seja muito bacana. Então aparência e organização devem ser cuidadosamente pensados e devem estar 100% alinhados para que os clientes esperem um serviço de qualidade, estejam dispostos a aceitar um preço maior e valorizem o investimento uma vez recebido o serviço (DANTAS 2013).

Também faz parte da estrutura física de nível interno os equipamentos. Usar equipamentos adequados para cada tipo de serviço vai fazer com que as pessoas do *back-office* consigam dar respostas eficazes e eficientes às pessoas responsáveis por atender o cliente nos momentos da verdade. Por isso a empresa necessita das ferramentas adequadas para que os serviços sejam ágeis e de qualidade. Um exemplo é os *Call Center*. Em um *Call Center* não é tão importante o *layout* das instalações pois o cliente não está olhando de fato o lugar, porém ele deve possuir uns equipamentos e sistemas de informação adequados para que o serviço seja ágil, completo e de qualidade. O suporte do equipamento em serviços onde o

contato com o cliente é de baixa intensidade é importantíssimo. Um exemplo é o das lojas online. Uma página de e-commerce deverá ter um bom suporte de servidores para proporcionar um serviço rápido e eficiente aos seus clientes. Estes serviços devem estar preparados para receber milhares de visitantes cada segundo, processar milhares de transações por hora e carregar fotos de alta qualidade em tempo real. Este suporte tecnológico é essencial para o correto funcionamento do serviço (DANTAS 2013).

Finalmente a vestimenta e aparência visual (uniformes, complementos) dos funcionários também vão influenciar na satisfação do cliente. Um exemplo é das assistentes de voo. As comissárias dos aviões devem estar sempre com uma aparência impecável, para que o cliente perceba a qualidade do serviço prestado. Dificilmente um cliente vai voltar a viajar com uma companhia onde as comissárias de a bordo usam uniformes feios, sujos e descuidados.

Em resumo devido à intangibilidade dos serviços os componentes visuais são essenciais para a geração de expectativas do cliente que influenciam a decisão de compra. Também são essenciais para a percepção de qualidade dos serviços que, por serem imateriais, não podem ser enxergados, cheirados, tocados ou degustados. Os componentes visuais internos suprem esta carência e fazem, de alguma forma, tangível o intangível ajudando aos clientes a criarem imagens de qualidade percebida (ou não) na sua mente, gerando sentimentos de satisfação (ou insatisfação).

6P: Processos.

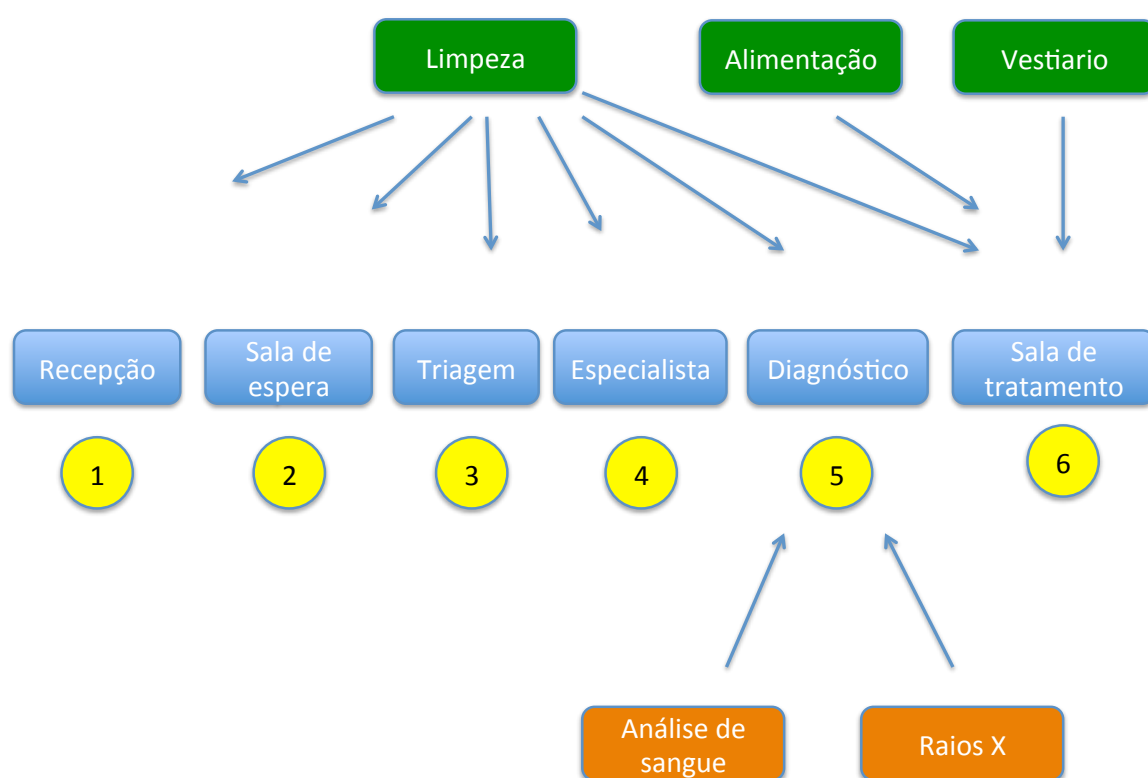
Alguns autores como Las Casas (2011) fazem uma diferenciação entre processos e procedimentos. Nós, para o propósito deste trabalho, não faremos nenhuma diferenciação nesse sentido.

O conceito de processos e serviços está muito interligado já que o processo faz parte da essência e da existência dos serviços. A diferença entre processos e serviços é que o serviço (aquilo que o cliente recebe) é consequência de um ou uma série de processos (DANTAS 2013).

Dependendo do tamanho das organizações e complexidade do serviço prestado, o cliente passa por uma série de momentos de contato com a organização cuja soma resultará na produção do serviço. Um exemplo é um hospital. Os clientes dos hospitais primeiro passam pela recepção, depois, normalmente, ficam na sala de espera; depois de esperar eles passam por uma triagem básica onde o médico geral determina a gravidade da doença assim como a

área de atuação que irá tratá-la. Seguidamente o paciente é conduzido à sala do especialista que pode solicitar uns raios-X ou análises de sangue para saber as causas da doença. Finalmente o paciente obtém um diagnóstico detalhado do que acontece com ele e é tratado. Então ele passa pela sala de tratamento onde os médicos e enfermeiras o atendem. Nesse tempo temos também atuando o serviço de restaurante fornecendo alimento para os pacientes, e os serviços de limpeza e vestiário que complementam os outros serviços principais.

Figura 5: Linha de serviços de um hospital (simplificado)



Fonte: criação própria

Empresas como estas devem ter todas as pontas alinhadas para que cada ponto de contato gere uma experiência positiva para o cliente fazendo com que, na hora da avaliação global por parte do cliente do serviço prestado, este avalie ele como um serviço de alta qualidade. As empresas devem entender cada ponto de contato como uma unidade prestadora de serviços independente que deverá atender os clientes de forma adequada em cada situação. Por isso os conceitos estudados até agora de serviços se aplicam a cada ponto de contato com o cliente (DANTAS, 2013).

Uma ferramenta que as empresas possuem para desenhar processos eficientes chama-se *Blue Print* ou diagrama de serviços. Esta é uma ferramenta que envolve todas as partes relevantes no processo de desenvolvimento de um serviço e se atende a dois objetivos: recolher informações que nos permitam melhorar os processos da empresa e entender a relevância de cada ponto de contato com o cliente na qualidade do serviço final (DANTAS, 2013).

Para que seja relevante, esta ferramenta deve ter como ponto de partida o próprio cliente, ela deverá ser elaborada começando com o cliente e terminando nos processos da empresa. Com isto evitamos um erro bastante comum nas empresas prestadoras de serviços que é adaptar os processos à comodidade do prestador de serviços ao invés de adaptá-los à comodidade do cliente¹⁴.

O método do *Blue Print*, segundo Dantas (2013), depois de ter como foco principal o cliente, deve atender ao pessoal e as atividades do *front-office* já que são os responsáveis pelo contato com o cliente e, em última estância, pelas suas experiências e percepções. Seguidamente deverão ser analisadas as atividades desenvolvidas pelo pessoal do *back-office*, responsável pela eficácia do serviço assim como pela qualidade técnica do mesmo. Finalmente serão consideradas todas as atividades de apoio necessárias para que a prestação do serviço seja eficiente.

Na página 75 do livro de Dantas “Inovação e Marketing me Serviços” (2013) se apresenta um modelo simplificado do *Blue Print*:

Quadro 2: Componentes de um *blue print* simplificado

Suporte físico: espaços exteriores e interiores, equipamentos, mobiliário, documentos etc., que dão tangibilidade ao serviço.
Descrição cronológica de todas as atividades desenvolvidas pelo cliente: linha de interação
Atividades visíveis desenvolvidas pelo <i>front-office</i> em interação pelo cliente: linha da visibilidade
Atividades desenvolvidas pelo <i>fornt-office</i> não visíveis para o cliente: linha da interação interna
Atividades de apoio: todas as atividades desenvolvidas pelos departamentos indispensáveis à concretização do serviço

Fonte: Dantas (2013), “Inovação e Marketing em Serviços”, pg. 75.

¹⁴ Esta monografia assume o comprometimento de um trabalho voltado para o cliente. Isto é, os objetivos que nos movem começam e terminam com o cliente. Por isso tudo que é aceito por mim como um serviço de qualidade ao longo deste trabalho é aquilo que é considerado como um processo, serviço ou produto voltado para o cliente. Isto é, que começa e termina no próprio cliente.

Em esta versão simplificada podemos perceber várias linhas de separação. A primeira é a linha de interação que tem a ver com todas as atividades que o próprio cliente realiza como coprodutor do serviço; a segunda linha é da visibilidade, onde devem estar registradas todas as atividades que são desenvolvidas pelos provedores do serviço e que têm interação direta com o cliente; a terceira linha divisória é a da visibilidade, que faz referencia a aquelas atividades desenvolvidas pelos funcionários do *front-office* que o cliente não consegue enxergar (ex. Uma procura em um banco de dados); a quarta é a linha da interação interna, onde se registram as atividades desenvolvidas pelo *back-office* e; finalmente temos as atividades de apoio, que são todas aquelas desenvolvidas para que a atividade principal tenha sucesso.

Depois de classificadas todas as atividades relacionadas com a prestação do serviço, as empresas devem voltar seus olhos para o mercado e ver se o que elas estão oferecendo se encaixa com o que os clientes percebem como um serviço de qualidade. Caso não seja assim as empresas deverão revisar todos os processos que envolvem a prestação de um serviço no seu *blue-print* e corrigir as falhas para fazer com que os clientes percebam a qualidade nos serviços prestados.

Como o objetivo desta monografia é avaliar a qualidade dos métodos de pesquisa de qualidade em serviços SERVQUAL e SERVPERF quando são usadas escalas Likert⁴ para empresas de serviços de ações intangíveis e natureza da relação com o cliente contínua e estável, o próximo passo vai ser entender o conceito de qualidade aplicado aos serviços assim como suas implicações.

5.1.5 Conceito de qualidade em serviços: expectativas vs desempenhos.

Toda a análise feita até agora foi baseada no objetivo principal da pesquisa (descrito no parágrafo acima). Temos falado ao longo do texto de qualidade, percepções, expectativas mas, porque tudo isto? Qual o nexó entre a qualidade do serviço, as expectativas e as percepções? E ainda mais, qual a diferença entre satisfação e qualidade? É a qualidade uma consequência da satisfação ou é o contrário.

A qualidade do serviço se põe em evidência em cada encontro que o cliente tem com a empresa. A correta gestão da qualidade dos serviços será responsável pela insatisfação, satisfação ou encantamento dos nossos clientes fazendo com que eles não somente voltem,

mas se tornem divulgadores (ou não) das características positivas (ou negativas) da empresa. Além disso a qualidade é um fator de diferenciação intangível. Os clientes estarão dispostos a pagar preços maiores por serviços de maior qualidade percebida. (CORRÊA 2012).

Segundo Kotler, 80% dos lucros das empresas procedem de clientes atuais, quando só 20% vêm de clientes novos. É por esse motivo que as empresas estão tão interessadas na retenção de clientes, porque a perda de um cliente atual e até então fiel gera um prejuízo futuro muito maior do que a perda de clientes novos. As empresas deverão analisar o ciclo de vida de cada cliente, entender as suas possibilidades e, dependendo da rentabilidade futura desses clientes, gerenciar de uma forma ou outra a qualidade dos serviços prestados à ele. Mas o que é qualidade?

Spina et al. (2012) no seu artigo “*A influência das dimensões da qualidade de serviços na satisfação do cliente: um estudo em uma empresa do setor de controle de pragas*” citam várias definições de qualidade de vários autores especializados em serviços que são apresentadas junto com algumas outras apresentadas por Dantas (2012) no seguinte quadro:

Quadro 3: Definições de qualidade

Autor	Definição	Apud.
William Deming (1982)	<i>Define a qualidade como a conformidade com as especificações</i>	DANTAS (2012)
Batteson e Hoffman (2001)	<i>A qualidade em serviços representa uma maneira de obter sucesso em relação a serviços concorrentes, especialmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena</i>	SPINA et al. (2012)
Zeithaml (1987)	<i>Define qualidade de um serviço como um julgamento do consumidor sobre as entidades excelentes ou superiores.</i>	SPINA et al. (2012)
Grönroos (1984)	<i>A qualidade percebida como uma função do serviço esperado, do serviço percebido e da imagem da empresa.</i>	SPINA et al. (2012)

Fontes: Dantas J. (2012) pg. 40 e Spina et al. (2012) pg. 97,98.

Na verdade não há um consenso quanto à definição de qualidade. Las Casas (2011) fala de dois tipos de qualidade. A primeira seria a qualidade real, que é aquela desenvolvida pelo profissional pelo aprendizado, conhecimento, experiência, prática, contatos, treinamento e tudo mais que contribui para os conhecimentos e habilidades e o bom desempenho de uma determinada função. A segunda é a qualidade percebida que é aquela que de fato os clientes percebem. A qualidade percebida é resultado da comparação entre expectativas e percepções. As empresas não podem gerenciar a percepção do cliente. Assumindo que cada pessoa é diferente das outras e que cada indivíduo é uma pessoa pensante, individual e diferente de todos os demais, não podemos esperar gerenciar de uma forma uniforme a percepção de

pessoas externas à nossa própria pessoa. Porém as empresas podem sim gerenciar as expectativas do cliente, a qualidade real do serviço e podem gerenciar os elementos do mix de marketing em serviços que têm influência sobre a percepção dos clientes. O intuito é, na medida do possível, entender e gerenciar todos estes elementos para que os clientes estejam sempre encantados com os serviços prestados pela nossa empresa e não somente ajudem a divulgá-la, mas estejam dispostos a pagar um preço maior pelos serviços prestados.

Embora o conceito de qualidade seja algo subjetivo, como podemos comprovar nas definições apresentadas no quadro 3 há um assunto que temos que ter sempre presente na hora de falarmos de qualidade em serviços: nomeadamente o nível de qualidade somente pode ser feito pelo mercado. O grau de qualidade, como os restantes atributos da nossa oferta devem sempre partir do nosso conhecimento do mercado, do nosso conhecimento do cliente. Todos os processos de avaliação de qualidade estudados e apresentados em esta monografia começam e terminam no cliente. É por isso que esta monografia têm uma ligação muito forte com a disciplina de Marketing.

Outro foco de discussão é a definição de satisfação do cliente. Definir este termo é tão difícil quanto definir qualidade. Segundo Parasuraman et. All (2005) Apud. Spina et al. (2012) satisfação e qualidade em serviços são termos fortemente relacionados, porém não sinónimos. Qualidade é uma avaliação de longo prazo, e satisfação uma avaliação momentânea e passageira.

Pela estreita relação entre qualidade e satisfação existe uma forte discussão no meio académico sobre se a qualidade é consequência da satisfação ou o contrário. Os autores também não tem chegado a um consenso. Segundo Parasuraman et al. (1985,1988) Apud. Spina et al. (2012) o conjunto de satisfações percebidas ao longo do processo de produção do serviço geradas nos pontos de contato com o cliente são as determinantes da qualidade final do serviço. Já Cronin e Taylor (1992) Apud. Spina et al. (2012) concluem o contrário. Segundo estes autores a qualidade do serviço leva à satisfação do cliente e não o contrário.

Não é objetivo da minha monografia discutir este assunto e, como também não tenho uma opinião formada ao respeito, não vou me aprofundar em esta discussão. Mesmo assim fica aberto o debate para quem tiver interesse em aprofundar em futuros estudos.

Para o autor deste texto, qualidade em serviços pode ser definida como uma percepção de insatisfação, satisfação ou encantamento pessoal que um cliente experimenta quando ele têm a oportunidade de por em comparação a experiência de um serviço com as expectativas que ele tinha com respeito a essas experiências.

Pela importância das expectativas na qualidade dos serviços, vamos agora entender como é o processo de geração de expectativas dos clientes, o gerenciamento das percepções e as suas implicações na qualidade dos serviços.

Geração de expectativas do cliente e sua implicância na qualidade dos serviços.

Pelas características de intangibilidade e simultaneidade, não é possível avaliar a qualidade de um serviço antes de que este aconteça. Não é possível saber de fato como vai ser a qualidade de uma ligação telefônica até ela acontecer. Esta é uma dificuldade muito grande na hora de avaliar a qualidade objetiva dos serviços já que de fato não existe avaliação objetiva de qualidade em serviços. Mesmo assim, quando vamos contratar um serviço, de forma geral, já temos em mente uma imagem do que esperamos sobre aquele serviço. Me explico, quando entramos em um McDonald's, normalmente já temos uma ideia preconcebida de como o serviço será prestado nesse estabelecimento. Uma vez servido, o cliente terá uma certeza da qualidade do serviço que, ao ser comparada com as expectativas, resultará em um sentimento de insatisfação, satisfação ou encantamento. Se o serviço for de qualidade, cabe esperar que a maioria dos clientes fiquem satisfeitos ($\text{expectativas} \leq \text{percepções}$); Por outro lado, se ele não for de qualidade caberá esperar que a maioria dos clientes fiquem insatisfeitos ($\text{expectativas} > \text{percepções}$). Neste contexto entender o processo de geração de expectativas por parte dos clientes é essencial. As empresas precisam saber quais fatores influenciam as expectativas dos seus clientes e gerenciar esses fatores para que eles sempre fiquem encantados. Mas para que isso aconteça, as organizações, devem considerar sempre o cliente como centro da sua atuação (DANTAS, 2013).

O objetivo deste apartado do trabalho é estudar e entender de forma detalhada o processo de formação de expectativas dos clientes, quais fatores gerenciáveis pelas empresas têm influência no processo de formação de expectativas dos clientes e quais são os melhores mecanismos para adequar expectativas à percepções.

Para isso usaremos duas abordagens:

- Dantas J. (2013): Análise das expectativas como um *Continuum* que vai desde o aceitável até o desejável. Análise dos fatores que afetam o aceitável e dos fatores que afetam o desejável.
- Corrêa et al. (2012): Expectativas operacionalmente conflitantes, aspectos usados pelos clientes para avaliar o desempenho em serviços, momentos da verdade e ciclo de serviço, conciliação entre expectativas e percepção dos clientes e o modelo dos “5 gaps”.

Enfoque de Dantas J. (2013): Expectativas como um *Continuum*. Do aceitável ao desejável.

Segundo Dantas as expectativas dos clientes se consubstanciam em um *continuum* de dois extremos: o aceitável e o desejável.

Figura 6: Os três níveis de expectativas



Fonte: Dantas J. 2013, “Inovação e Marketing em Serviços”, pg. 47.

O desejável é aquilo que o cliente gostaria de receber na prestação do serviço, aquilo que ele considera possível receber. Esta região é bastante estável. Mesmo que os clientes gostassem que a qualidade percebida do serviço se situasse na região do desejável eles sabem que nem sempre as empresas conseguirão chegar nesse nível e é por isso que existe uma região de indiferença. Os clientes aceitam que os serviços são heterogêneos e que existem fatores externos não controláveis pelo prestador de serviços que influenciam a qualidade dos mesmos. Por isso existe uma zona de indiferença entre o que é desejável e o que é aceitável. O aceitável é o nível mínimo de serviço “imperfeito”, condicionado principalmente por experiências anteriores, que o cliente está disposto a tolerar (DANTAS 2013).

Um exemplo é o dos bancos. Os clientes desejariam chegar no banco e ser atendidos imediatamente, porém aceitam ficar por um certo tempo na fila (vamos supor 5 minutos) já que reconhecem que podem existir fatores externos que gerem filas. O que os clientes não vão aceitar é ficar 30 minutos na fila, pois está fora da região do aceitável. O tempo de espera situado entre os 0 e os 5 minutos de espera será a região de indiferença.

Embora as expectativas dos clientes são cambiantes, cabe esperar que o desejável seja sempre mais estável do que o aceitável. Por exemplo um cliente pode considerar desejável sempre a ausência de fila no banco. Porém o aceitável pode mudar de 5 a 30 ou a 2 minutos dependendo do dia e do quanto ele estiver apressado. Estudemos então os fatores que afetam o desejável e o aceitável.

Os fatores que afetam o desejável são:

1) Atuar em favor a terceiros: Pode ser que aceitemos uma demora pontual no serviço da comida de um determinado restaurante, porém ficaremos mais desapontados se a

demora ocorresse em um almoço de trabalho com os diretores da empresa e o restaurante tivesse sido sugerido por nós.

2) Nível pessoal de exigência: Este é um fator cultural. É sabido que os Brasileiros são menos exigentes, por exemplo, com a qualidade da prestação de serviços do que os franceses. Também as condições sócio culturais e económicas influenciam. Classes mais pobres, em geral, são mais tolerantes com falhas no serviço do que classes com um maior poder aquisitivo. O nível de exigência também pode ser diretamente proporcional ao preço do serviço. Se pagamos caro por um serviço, com certeza, seremos mais exigentes com a qualidade da prestação. Este ponto é muito importante porque, no limite, é o nível de exigência do público alvo do serviço o que vai determinar o desempenho da empresa ou empresas do mercado. Cabe mencionar, sempre que existir uma empresa prestando serviços de péssima qualidade, haverá uma oportunidade no mercado para quem quiser melhorar esse serviço.

3) Necessidades pessoais: vamos supor que vamos almoçar em um restaurante depois de fazer uns exames de sangue e ter ficado 1 dia inteiro de jejum, com certeza o nosso desejável será diferente do que se vamos a um restaurante sem muita fome para degustar algum tipo de produto específico.

4) As promessas explícitas: promessas decorrentes do plano de comunicação (publicidade e propaganda) da empresa influenciarão as expectativas do desejável pelo cliente.

5) As promessas implícitas: são indícios associados à organização. Preços, *layout*, localização, história e outros fatores inerentes à organização.

6) Informações de terceiros que utilizaram determinado serviço (boca a boca): o boca a boca têm uma grande importância nos serviços devido a imaterialidade e simultaneidade. O conhecimento de experiências de pessoas próximas vai influenciar nas nossas expectativas sobre o que desejamos receber ou, melhor dito, experimentar no momento da prestação do serviço. Um exemplo é o de um show. Se um amigo nos falou que o show da banda XPTO é de 3 horas de duração, com os maiores hits e com efeitos pirotécnicos, desejaremos que isso se repita no show em que nós vamos participar.

7) As experiências passadas: finalmente as experiências passadas do cliente também influenciam nas expectativas futuras. As empresas deverão ter muito cuidado com este ponto. Elas deverão gerenciar as experiências dos clientes para que estes sempre fiquem surpreendidos na hora da prestação do serviço. Por exemplo, se visitamos um restaurante tranquilo, sossegado e rápido no serviço, com certeza desejaremos que se voltarmos pela

terceira ou quarta vez os garçons conheçam a gente e nos convidem ao café da refeição. Além do mais, se considerarmos que os clientes são coprodutores dos serviços, clientes recorrentes podem ser considerados até profissionais do próprio serviço. Gerenciar as expectativas deste tipo de clientes será uma das situações mais complicadas da indústria de serviços.

Por outro lado os fatores que afetam o aceitável são:

1) Contextos de emergência: em situações de emergência somos muito mais exigentes com o nível aceitável de produto. Por exemplo, se estamos chegando no ponto de ônibus às 9:10 sendo que temos que entrar no nosso trabalho às 9:00 não seremos tão tolerantes com um atraso na chegada do ônibus de 10 minutos quanto se chegarmos no ponto de ônibus às 8:10 e tivermos antecedência no tempo para chegarmos ao trabalho.

2) Repetição do serviço: pode acontecer em dois tipos de situações: a) repetição da compra ou b) reparação de uma compra já efetuada e fornecida com defeito. No primeiro caso o nosso aceitável será mais tolerante do que na segunda situação. Como norma os clientes consideram inaceitável que uma empresa erre duas vezes.

3) Inexistência de alternativas: serviços monopolizados por empresas têm uma zona de indiferença maior do que serviços em regime de quase concorrência perfeita. Quantas mais opções têm os clientes, menos tolerantes a falhas eles são.

4) Participação dos clientes no serviço: dependendo do grau de participação do cliente na produção do serviço, o nível de exigência também se altera. Vamos por o exemplo de uma comissão de formatura que exige à agência organizadora escolher todos e cada um dos fornecedores que atuarão na sua festa de formaturas. Este cliente será menos crítico às falhas do que uma comissão de formatura que confiou e deixou o 100% da organização do baile nas mãos da empresa organizadora.

5) Contingências externas e inevitáveis: imaginemos os clientes de um restaurante em que acabou a luz. Eles podem ficar satisfeitos simplesmente com uma iluminação de velas e uma excelente janta. Agora imaginemos os clientes de um hotel em temporada alta e em uma semana de excelentes condições climáticas, eles vão esperar que o serviço seja perfeito para não estragar essas condições climáticas.

Com exposto até agora podemos ver como a satisfação dos clientes e o entendimento e gerenciamento das suas expectativas é um aspecto importantíssimo nas organizações. O fato é muito simples de entender, se a empresa não se preocupar pelas expectativas e a satisfação dos clientes, ela está abrindo uma grande oportunidade de negócio para empresas concorrentes com vontade de entender os clientes e proporcionar à eles experiências acordes com as suas expectativas e, então, de maior qualidade (DANTAS, 2013).

Enfoque de Corrêa et al. (2012): Expectativas operacionalmente conflitantes, aspectos usados pelos clientes para avaliar desempenhos em serviços, os momentos da verdade, conciliando expectativas e percepções e o modelo dos 5 “gaps”.

Corrêa (2012) no capítulo número 3 do seu livro “Gestão de serviços” nos explica vários aspectos importantes referentes à formação de expectativas que complementam a análise de Dantas exposta anteriormente. É importante mencionar o enfoque de Corrêa porque ele acrescenta a visão do cliente na percepção de qualidade, ponto que está faltando na análise de Dantas (ele não entra em percepções). Também Corrêa introduz o modelo dos 5 gaps, essencial para entender o modelo de análise de qualidade SERVQUAL e SERVPERF.

Expectativas operacionalmente conflitantes.

É impossível uma empresa ter um excepcional desempenho em todos os seus âmbitos de atuação. Este fato implica que exista um “*trade off*” entre as diferentes competências de uma empresa e que os gerentes deverão gerenciar esse *trade off* para levar até o cliente aquelas competências que maximizam os lucros da empresa no longo prazo. Este ponto se sustenta, também, no fato de que os recursos de uma empresa sempre são limitados. Existem empresas com maiores recursos do que outras, mas os recursos são limitados para todas. É por isto que os gestores deverão focar em obter desempenhos sobressalentes nos segmentos estratégicos para a empresa, deixando de lado a excelência em outro tipo de serviços menos importantes para a lucratividade da mesma.

Neste contexto, as empresas deverão gerenciar as expectativas dos seus clientes de forma que eles esperem um desempenho superior naqueles pontos em que a empresa é realmente superior. Também o cliente deverá ser preparado para esperar desempenhos inferiores nos pontos mais fracos da empresa.

Uma prática comum é passar para o cliente tarefas que a empresa não pode desenvolver 100%, fazendo ele coprodutor do serviço nesse tipo de tarefas. Isto é comum nos bancos. As empresas, na medida que aumentam o número de clientes atendidos, conseguem personalizar cada vez menos o atendimento. Porém cabe esperar que cada cliente goste de ser atendido pessoalmente e conforme às necessidades existentes no momento da procura. Os bancos trasladam a responsabilidade do atendimento para o próprio cliente através dos caixas eletrônicos e dos sistemas de banco eletrônico. Com isto eles conseguem focar na gestão e

especulação financeira, que é o seu ponto forte, e delegar ao cliente o próprio atendimento, que é o ponto fraco¹⁵.

Aspectos usados pelos clientes para avaliar desempenhos em serviços.

Para que as empresas possam de alguma forma, gerenciar as expectativas de seus clientes, elas precisam saber quais aspectos da produção de um serviço os clientes valorizam. Isto nada mais é do que um *check list* que os gestores podem usar na hora de traçar estratégias que influenciem as expectativas e percepções dos clientes. Os itens básicos desta lista são¹⁶:

- a) Acesso: Os clientes valorizam o acesso físico e remoto ao serviço. Tempo e falta de estresse sempre foram uns bens valorizados pelo cliente.
- b) Velocidade: A rapidez para iniciar e executar o atendimento é um item que com certeza os clientes valorizam.
- c) Consistência: Consistência nada mais é que entregar o que se promete.
- d) Competência: Capacitação técnica da empresa para prestar o serviço. Competência têm a ver com habilidade e conhecimento. As competências são recursos dificilmente copiáveis.
- e) Atendimento: Grau de atenção, simpatia, prestação, disposição, cortesia dos atendentes na hora de prestar um serviço são aspectos que os clientes valorizam.
- f) Segurança: refere-se às garantias e à segurança pessoal que os prestadores de serviços transmitem ao cliente.
- g) Integridade: Honestidade, sinceridade, justiça, transparência com que a empresa atende os seus clientes.
- h) Comunicação: Entendimento fluido entre prestador do serviço e o cliente. Ambos devem falar a mesma linguagem para se entender da melhor forma possível.
- i) Limpeza: Asseio e limpeza de instalações e funcionários.
- j) Conforto: conforto oferecido pelas instalações onde o serviço é prestado. Ex. Cadeira de um cinema.

¹⁵ Neste sentido os bancos têm se dado muito bem na gestão de expectativas. Acredito que a maioria dos clientes de um banco esperem ser melhor atendidos pelo sistema de banco eletrônico e pelos caixas eletrônicos do que pelos próprios funcionários do banco. Este poderia ser um bom estudo de caso para quem tiver interesse no assunto.

¹⁶ Este é um *check list* inicial proposto por Corrêa et al. (2012), pg. 99. Depois cabe aos gestores elaborarem os *check list* mais apropriados para o seus negócios.

k) Qualidade dos bens complementares: bens de qualidade, estética e estilo, design, durabilidade, confiabilidade do bem. Quanto melhor qualidade tiverem os bens materiais complementares melhores expectativas terá o cliente.

l) Estética: Aparência e ambiente das instalações assim como aparência e estilo das pessoas.

Todos estes aspectos, e outros específicos de cada serviço, são valorizados pelos clientes no momento da prestação de serviços e influenciam suas expectativas antes da experiência de consumo. As empresas deverão planejar e gerenciar estrategicamente todos e cada um dos aspectos antes descritos para criar expectativas nos clientes, no mínimo, acordes com o nível de entrega.

Momentos da verdade.

Os momentos da verdade são todos e cada um dos pontos de contato que o cliente têm com a empresa na hora da materialização ou prestação de um serviço. Eles são importantíssimos pois é a soma das experiências acumuladas em cada momento da verdade o que vai determinar a qualidade percebida pelo cliente do serviço como um todo. As empresas costumam (ou deveriam pelo menos) listar todos os momentos de contato com o cliente. Desta forma elas conseguem enxergar o fluxo de contatos avaliando as experiências que o cliente têm com a empresa ao longo do processo (*blue print*). Desta forma elas podem corrigir eventuais falhas ou ineficiências nos pontos exatos do ciclo do serviço onde o erro ocorre.

Conciliando expectativas e percepção dos clientes em serviços.

Até agora temos visto o processo de geração de expectativas do cliente mas, como a qualidade de um serviço depende de expectativas e percepções, as empresas terão que gerenciar cada momento da verdade para que os clientes tenham uma experiência satisfatória em cada um deles. A somatória de experiências ao longo do ciclo do serviço vai configurar a percepção geral de qualidade do serviço do cliente (CORRÊA 2012).

Se a percepção geral do cliente for superior às suas expectativas, este ficará encantado podendo se converter num cliente fidelizado disposto a divulgar a empresa. Se as expectativas forem iguais à qualidade percebida, o cliente ficará satisfeito mas nada garante que ele vai voltar ou vai indicar a empresa para as pessoas do seu entorno. Finalmente se a percepção geral de qualidade do cliente for menor do que as expectativas, este ficará

insatisfeito. Clientes insatisfeitos não somente não voltam a comprar na nossa empresa se não que fazem questão de divulgar a insatisfação para o máximo de pessoas possível (Kotler 2012).

O modelo de qualidade em serviços “5gaps”

Seguidamente apresentamos o modelo de qualidade dos 5 gaps de Zeithaml explicado por Corrêa et al. (2012) no livro *Gestão de Serviços*. Este modelo é de grande importância já que a partir dele foi que surgiram os métodos de avaliação de qualidade SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) e SERVERF de Taylor et al. (1992), foco da análise deste trabalho.

O modelo faz uma análise das 5 situações que se dão em uma empresa e que podem ser fonte de desconforto entre expectativas e percepções. Estas 5 situações são conhecidas como os 5 gaps e assim serão chamadas a partir de agora.

O primeiro gap deve-se à falha na comparação das expectativas do consumidor-percepção gerencial, como consequência de que os gerentes de serviços nem sempre sabem quais são as expectativas reais dos clientes. O segundo gap deve-se à falha na comparação da percepção gerencial com as especificações da qualidade do produto como consequência de que a gerência de um serviço nem sempre incorpora a todos os elementos capazes de atender as expectativas levantadas pelo cliente. O terceiro gap acontece quando existe erro na comparação da especificação do serviço com a prestação do próprio serviço como consequência da falha na hora de passar as informações certas sobre o serviço para o cliente ou, mesmo quando as especificações do serviço são corretas, por falhas na prestação do serviço propriamente dito. O gap número 4 acontece quando falha a comparação da prestação do serviço com a comunicação externa com o cliente como consequência de que as empresas prestadoras de serviços usam mecanismos que, de uma forma ou de outra, podem ser considerados como publicidade enganosa (é a falha mais comum). As empresas deverão sempre ter muito cuidado com as informações dos serviços que elas divulgam e comunicam ao exterior para não criar expectativas nos clientes superiores ao que são capazes de entregar. Por último o gap 5 é a falha na comparação expectativa do cliente versus a percepção do cliente. Esta falha é resultante da ocorrência das falhas dos tipos 1 a 4 explicadas anteriormente.

Figura 7: Modelo dos 5 gaps

Fonte: Corrêa et al. 2012, Gestão de Serviços, pg. 107.

Chegando neste ponto encerramos o capítulo referente ao Marketing de Serviços. Continuaremos a pesquisa exploratória estudando os diferentes métodos de pesquisa de mercado voltados para marketing que a bibliografia disponibiliza com o intuito de entender como esses métodos podem ser usados para mensurar expectativas e percepções.

5.2 O estudo da qualidade: métodos analíticos de pesquisa de qualidade.

Como já estudamos no começo do apartado referente ao Marketing de Serviços, o setor de serviços é um setor em alta nas economias do mundo inteiro. Com a crescente importância deste setor para a economia do país, surgem novas preocupações em torno à qualidade dos mesmos. O setor de serviços se tornou cada vez mais concorrido. Na medida em que o setor serviços vai se sobrecarregando de empresas que concorrem entre si, a qualidade do serviço vai se tornando um diferencial. É por isso que cada vez mais empresas adotam processos voltados para o cliente, isto é, que começam e terminam no cliente. A preocupação pela qualidade tem se tornado um ponto estratégico neste mercado, onde nem sempre fica claro o que é um serviço de qualidade e o que não é. Vários autores têm se

dedicado ao estudo da qualidade e mensuração da qualidade em serviços criando assim uma nova área de estudo na qual vou me aprofundar.

Ao longo deste apartado, primeiro, realizaremos uma breve referencia à importância da pesquisa de mercado e análise de dados no setor de serviços onde não existe informação objetiva. Também estudaremos quais tipos de pesquisa existem, e quais os passos para realizar uma pesquisa de mercado objetivo e de qualidade. No segundo apartado estudaremos duas técnicas de pesquisa de mercado utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços voltadas para o cliente antes do lançamento de um novo serviço. Estas pesquisas têm o objetivo de saber quais aspectos desse tipo de serviço são mais relevantes para o cliente, adequando a oferta de serviço às expectativas dos clientes já desde o lançamento. Por último analisaremos as quatro metodologias de pesquisa de qualidade em serviços mais comuns na atualidade baseadas na teoria dos 5 gaps.

5.2.1 Sistemas de informação em Marketing: relevância, conceitos e técnicas.

A era dos serviços é considerada a era da informação. Em um mercado onde a imaterialidade é a principal característica, a informação passa a ser um dos elementos diferenciadores mais importantes. Em mercados altamente competitivos com os que estamos vivendo hoje, a rapidez na tomada de decisões é essencial para obter vantagem competitiva. Para que os gerentes de serviço possam tomar decisões de forma rápida precisarão sempre de informações certas, na hora certa e no momento certo. É dessa necessidade que surgem os sistemas de informação em marketing (MOTTA, 2011).

Podemos definir o SIM como (COX; GOOD apud MATTAR, F.N., 1999, p. 28):

Um complexo estruturado e interagente de pessoas máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base para tomada de decisões em marketing.

A peculiaridade dos sistemas de informação em marketing é que estes são orientados à tomada de decisão em assuntos referentes a marketing. Este ponto é de extrema relevância. As empresas voltadas para o cliente, as empresas com foco em Marketing, entendem que todo processo de uma empresa, até a própria razão de existir dessa empresa, deve começar e terminar com o cliente. É por isso que os SIM são sistemas de informação que começam e

terminam com o cliente, sistemas que arrecadam, agrupam e analisam informação que vêm do cliente.

Também temos de levar em consideração que mesmo que os sistemas de informação em marketing usem técnicas inspiradas nos métodos científicos que tentam ser o mais objetivos possíveis, seus resultados não são 100% confiáveis. Os resultados que nos oferecem os SIM são resultados interpretáveis. Cabe ao gestor, se valendo da sua capacidade analítica dos fatos, tomar decisões mais ou menos acertadas interpretando os resultados provenientes dos sistemas de informação. Isto não quer dizer que os resultados não ajudem à tomada de decisões. Hoje em dia um dos maiores ativos das empresas prestadoras de serviços, se não o maior, é o *data mining*. Enormes bases de dados e complexos programas de processamento fazem com que a informação analisada pelos SIM seja cada vez mais rica e certa, porém, não é 100% confiável já que a fonte (o cliente) está sujeita inúmeras variáveis externas incontroláveis pelo pesquisador.

Segundo Motta os gestores de marketing têm necessidade de três tipos de informações: informações para análise da situação, que são relativas ao ambiente de marketing; informações sobre variáveis de marketing, relativas à decisões que devem ser tomadas sobre o *mix* de marketing da empresa; e informações sobre medidas de desempenho, que são aquelas relativas aos resultados obtidos pela empresa.

Nesta monografia vou focar somente nas pesquisas de desempenho, pois o meu objetivo é analisar a qualidade dos métodos de pesquisa de qualidade em serviços SERVQUAL e SERVPERF quando se baseiam em escalas Likert⁴ para medir a qualidade de serviços de ações intangíveis, de natureza de relacionamento com os clientes contínua e estável.

O tipo de informações que as empresas usam para realizar avaliações de qualidade são informações do subsistema de pesquisa de marketing, que são aquelas que lidam com os clientes e o público alvo.

As avaliações de qualidade dos serviços são pesquisas de mercado direcionadas à obtenção de indicadores de qualidade em um determinado serviço¹⁷. Este tipo de pesquisa não pode ser planejada de qualquer jeito, como ocorre em muitas empresas. Ela deve ser resultado de um planejamento estruturado que começa e termina no cliente. As fases de planejamento de uma pesquisa de marketing estruturada requer que sejam definidos os seguintes itens (MOTTA, 2011):

¹⁷ Corrêa et al. (2012). “Gestão de serviços”, pg. 120.

a) Objetivos da pesquisa: eles podem ser primários ou secundários. O objetivo primário é o próprio problema da pesquisa, enquanto os objetivos secundários são todos aqueles passos intermédios que devemos atingir até concluir o objetivo principal. No caso das pesquisas de qualidade o objetivo primário poderia ser “Saber o nível de satisfação dos clientes da empresa XX com a prestação do serviço YY inserido no mercado em 2012”. Objetivos secundários poderiam ser “entender se a rapidez com que o serviço é prestado é satisfatória, entender se o cliente encontra-se satisfeito com o atendimento, entender se o nosso layout externo agrada ao cliente quando ele visita as nossas instalações ...”.

b) O tipo de fonte de dados: as fontes de dados podem ser primárias e secundárias. As fontes primárias *são aquelas que não estão disponíveis para consulta imediata* (Motta, 2011). Consequentemente as fontes secundárias são aquelas que encontram-se disponíveis para consulta imediata. As pesquisas de qualidade baseiam-se, de forma geral, em fontes de dados primárias. A única forma das empresas saberem a satisfação dos seus clientes com a prestação de um determinado serviço é perguntando á eles sobre as suas impressões na hora da prestação. Lembremos que devido às caraterísticas dos serviços de intangibilidade e simultaneidade, os clientes somente conseguem saber a qualidade real do produto no momento da sua prestação, que é quando comparado com as expectativas prévias.

c) Natureza da pesquisa: as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. As pesquisas quantitativas são as que pretendem quantificar todos os objetivos. Por outro lado, as pesquisas qualitativas pretendem obter informações profundas acerca dos objetivos de estudo. Existe um ponto intermédio que são as pesquisas qualiquanti, que é uma mistura entre os dois tipos de pesquisa apresentados anteriormente. As empresas utilizam indistintamente os três tipos de pesquisa existentes para avaliar a qualidade de prestação dos serviços que elas oferecem. Mesmo assim, nesta monografia analisarei métodos de pesquisa de qualidade quantitativos, pois o objetivo destas pesquisas é quantificar a qualidade dos instrumentos de pesquisa.

d) Tipo de pesquisa: As empresas deverão resolver se a pesquisa é exploratória ou conclusiva. A principal diferença entre ambas é que da pesquisa exploratória não podem se extrair conclusões. Os métodos de pesquisa analisados neste trabalho, como veremos posteriormente, são métodos de pesquisa conclusivos, descritivos e causais.

e) Métodos de pesquisa: Para cada tipo de pesquisa são usados seus próprios métodos. Estes podem ser métodos de coleta de dados, métodos estatísticos de análise entre outros. Este ponto depende muito da caraterística da pesquisa e, por isso, não entraremos em detalhes agora.

Em resumo, a medida de satisfação do cliente é um tipo peculiar de estudo de mercado em que os clientes são consultados por meio de algum instrumento e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação a serem corrigidos para aumentar a fidelidade dos clientes garantindo assim a repetição da venda e a extensão do ciclo de vida (CORRÊA et al. 2012).

Fruto destes *insights* são os seguintes métodos de pesquisa de mercados usados pelas empresas prestadoras de serviços e que estudaremos agora.

5.2.2 Pesquisa de mercado para lançamento de serviços: *Conjoint* e *Factor analysis*.

Mesmo não sendo objetivo da análise desta monografia, vou começar apresentando dois métodos de pesquisa de mercado aplicados pelas empresas de serviços para determinar as qualidades ótimas de um determinado serviço antes do seu lançamento com a finalidade de que este atinja as expectativas dos clientes. Entender estes métodos é interessante pois são métodos usados no mercado para entender as expectativas dos clientes antes que o serviço seja colocado no mercado. Como recorrentemente temos nos referido ao processo de geração de expectativas, acho interessante ver como as empresas lidam com essa realidade na prática. Os métodos de pesquisa que vou apresentar são dois: *conjoint analysis* e *fator analysis*.

***Conjoint analysis*.**

Conjoint Analysis é uma metodologia estatística muito utilizada nos estudos de marketing para determinar as preferências dos clientes por certos atributos que compõem um produto ou um serviço final (OSÓRIO DA SILVA et al. 2010).

No ramo de serviços, seria utilizada para entender as expectativas dos clientes em cada um dos momentos da verdade que compõem o serviço como um todo. A modo de exemplo, imaginemos um restaurante. O serviço “jantar no restaurante” é composto de vários atributos que agregam valor ou não ao cliente como, por exemplo, design do local, variedade do cardápio, vestimenta dos atendentes e velocidade do processo. A metodologia de *conjoint analysis* será capaz de, mediante questionários ao nosso público alvo, nos dizer quais desses atributos são mais valorizados pelos clientes final de forma que possamos focar naqueles mais valorizados pelo cliente na hora da execução do serviço. Esta informação será usada para

tomar decisões capazes de ajustar as expectativas do cliente ao serviço prestado na hora do planejamento do serviço, antes mesmo da implementação.

Dito de outra forma, o modelo se baseia em *trade offs* que os clientes estão dispostos a fazer entre uns atributos e outros de um serviço. Essas escolhas serão feitas em função da utilidade que cada atributo reporte ao consumidor. O conjunto de utilidades determinará a qualidade final do serviço em análise¹⁸.

Em este trabalho não entrarei em detalhes estatísticos, pois foge do objetivo principal. Vou ilustrar com um exemplo como funciona esta metodologia de forma que o leitor possa entender a utilidade da mesma no processo de criação de serviços de qualidade. Quem tiver mais interesse recomendo procurar o artigo “Introdução à *conjoint analysis*” de Osório da Silva, C. H, & de Souza Bastos F. 2010; disponível no seguinte site: <http://www.det.ufv.br/9mgest/docs/minicurso.pdf>.

Antes de começar o meu exemplo vou apresentar a terminologia comum para este tipo de análise (OSÓRIA DA SILVA et al. 2010. Pg. 6):

- a) Consumidor: é a pessoa que participa do estudo e manifesta a sua preferencia. É o objeto do estudo.
- b) Atributo: cada uma das caraterísticas que compõem o serviço (ou produto) final.
- c) Nível do atributo: são as diferentes alternativas dos atributos que servem para qualifica-los ou quantifica-los.
- d) Tratamentos: os serviços em análise. São compostos por vários atributos.
- e) Estímulos: conjunto de tratamentos apresentados ao consumidor para avaliar, julgar, etc.
- f) Utilidade parcial: estimativa para as preferencias associadas para cada nível dos atributos.
- g) Utilidade total: valor total atribuído pelo consumidor ao tratamento.
- h) *Trade off*: é o fato de preferir uma alternativa em detrimento das outras.

¹⁸ A análise se sustenta no conceito económico de utilidade. Utilidade refere-se às preferencias dos consumidores. Segundo a teoria económica, os consumidores agem racionalmente maximizando a sua utilidade. Quando os consumidores agem racionalmente maximizando sua utilidade e os produtores maximizando o seu lucro, a economia entra em equilíbrio. Porém, hoje em dia tem se demonstrado que a teoria económica baseada na utilidade e nas escolhas racionais dos agentes económicos não se sustenta. O psicólogo Daniel Kahneman ganhou o premio Nobel de economia em 2002 por ter demonstrado este fato. A sua teoria e conceitos podem ser encontrados no livro “Thinking fast, and slow” 2012. Para ser 100% fieis à realidade deveríamos estudar com calma os processos de toma de decisões em momentos de incerteza e fazer os ajustes necessários ao modelo. Nesta monografia não será apresentado, mas cabe fazer a observação.

Para ilustrar a explicação vamos supor que estou pensando em montar um restaurante de comida rápida. Com o objetivo de minimizar erros resolvo fazer uma pesquisa com meu público alvo para entender quais atributos dos restaurantes de comida rápida são mais valorizados pelos clientes. Desta forma, quando eu for configurar meu restaurante prestarei mais atenção e darei mais destaque aos elementos mais valorizados pelo meu público alvo.

Vamos supor (em um mundo super simplificado) que os atributos que compõem o serviço “restaurante” são: tempo de espera e preço médio do lanche.

Cada atributo possui diferentes níveis como vemos na seguinte tabela:

Tabela 7: Níveis dos atributos do nosso restaurante

Tempo de espera (minutos)	Preço médio do lanche (R\$)
0 – 5	5 – 10
+ 5	10 – 15
	15 – 20

As perguntas chaves que este tipo de pesquisa de mercado vai nos responder são as seguintes:

- 1) Qual é a importância relativa de cada atributo para o consumidor final?
- 2) Qual é a combinação de atributos que vai proporcionar uma maior utilidade ao meu consumidor final?

Chegados neste ponto, o próximo passo é entender a dimensão do nosso problema. Como temos 2 atributos com 2 e 3 níveis respectivamente, a utilidade dos nossos clientes vai depender teoricamente das 6 combinações de atributos como representa a seguinte equação:

$$\text{Utilidade}_{n,j} = b_0 + \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^m b_{si}^j X_{si} + e_{nj} \quad (1)$$

Nosso primeiro objetivo é definir quais níveis são relevantes para a utilidade dos clientes e quais não. Para isso usaremos valores de b iguais a 0 ou iguais a 1. Se o valor de b for 0 o nível “s” da variável “j” não vai influenciar na utilidade total. Vamos ver isto no nosso exemplo.

- Tempo (rápido): 1 = (0 -5 minutos); 0 = outra possibilidade
- Preço (baixo): 1 = se 5 – 10; 0 = outra possibilidade
- Preço (médio): 1 = se 10-15; 0 = outra possibilidade

Podemos ver claramente que nossa utilidade vai depender da pontuação que cada cliente de cada uma das 6 possibilidades apresentadas anteriormente. O próximo passo é o desenho do questionário com todas as opções possíveis. Vamos supor que os clientes avaliem cada uma das possibilidades em uma escala likert 10 (0 -> preferencia nula; 10 -> preferencia máxima).

Quadro 4: Questionário para *conjoint analysis*.

Combinação	Dummies	Pontuação (0 – 10)
Tempo rápido ; preço entre 5-10	1,1,0	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Tempo rápido ; preço entre 10-15	1,0,1	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Tempo lento ; preço entre 5-10	0,1,0	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Tempo lento ; preço entre 10-15	0,0,1	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Tempo rápido ; preço entre 15-20	1,0,0	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Tempo lento ; preço entre 15-20	0,0,0	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

O que pretendemos é que nossos clientes avaliem de 0 a 10 cada uma das combinações de atributos que vão compor o serviço final. Este modelo é muito simples, mas se aplicado a um mapa de “ciclo do produto” completo, vai ser um bom método para construir um serviço acima das expectativas dos futuros clientes.

Voltando ao exemplo, cada consumidor vai valorizar de 0 a 10 cada uma das possibilidades. Vamos supor que depois de entrevistados N consumidores obtemos o seguinte resultado:

Tabela 8: Pontuação de N clientes para cada combinação de atributos

Pontuação	Tempo Rápido	Preço Baixo	Preço Médio
3	1	1	0
2	0	1	0
6	1	0	1
5	0	0	1
9	1	0	0
8	0	0	0
3	1	1	0
1	0	1	0
5	1	0	1
3	0	0	1
9	1	0	0
7	0	0	0

Estimando os valores de b_0 , b_1 , b_2 e b_3 na equação:

$$\text{Utilidade} = b_0 + b_1 \times \text{tempo}_{\text{rápido}} + b_2 \text{ preço}_{\text{baixo}} + b_3 \text{ preço}_{\text{médio}} + e \quad (2)$$

podemos calcular qual é a combinação de atributos que gera uma utilidade maior ao nosso serviço.

Simplesmente para ilustrar e terminar o exemplo vamos supor que a equação ficou assim:

$$\text{Utilidade} = 0,75 + 0,15 \times \text{tempo}_{\text{rápido}} + 0,6 \text{ preço}_{\text{baixo}} - 0,2 \text{ preço}_{\text{médio}} + e \quad (3)$$

Vamos supor também que todos os valores são significativos. O que nos mostra este modelo é que os consumidores valorizam positivamente um serviço rápido e barato. Também nos diz que o preço têm uma influência maior na utilidade do cliente do que o tempo. Que a variável independente esteja perto de 1, quer dizer que os clientes, de forma geral, gostam dos restaurantes de comida rápida seja quais forem os atributos atrelados a eles. Eu como gerente desse restaurante interpretarei essa informação e prestarei um serviço barato e razoavelmente rápido.

Factor analysis.

O enfoque do *fator analysis* é um pouco diferente do enfoque do *conjoint analysis*. O *conjoint analysis* pretende saber o “peso” relativo de cada atributo que compõe um serviço na utilidade total que esse serviço proporciona ao cliente final. Ele considera a utilidade total do serviço como uma somatória das utilidades parciais dos diferentes atributos. Também consegue nos proporcionar a combinação ótima de atributos que maximiza a utilidade do cliente.

O *fator analysis* pretende saber quais fatores influenciam sobre cada atributo de um serviço. Voltando para o exemplo do restaurante, o *fator analysis* serviria para entender que fatores afetam o tempo de espera ou o preço (MALHOTRA et al. 2006).

Este método de pesquisa é mais orientado à organização do *back office* e é consequência do anterior. O certo é, primeiro saber quais atributos são mais valorizados pelos clientes chegando em uma combinação de atributos que maximiza a utilidade do consumidor;

e depois, entender quais fatores influenciam esses atributos para criar processos e técnicas que ajustem esses atributos à combinação perfeita (MALHOTRA et al. 2006).

Os conceitos estatísticos e aplicação deste modelo são muito técnicos e trabalhosos. Escaparia do escopo deste trabalho explicar todas as fórmulas que envolvem a aplicação do método assim como as comprovações necessárias para demonstrar sua correta aplicação. De qualquer forma vamos explicar a intuição subjacente ao mesmo.

Para começar, voltaremos de novo ao exemplo do restaurante. Vamos supor que o dono do restaurante, uma vez percebida a utilidade de um serviço rápido, se dispõe a estudar quais fatores são determinantes de um serviço rápido (sempre desde o ponto de vista do cliente) ou de um preço económico.

Este produtor listará uma serie de fatores determinantes que influenciam o tempo de espera, de acordo com a seguinte equação:

$$\text{Tempo de espera}_i = b_{i1} F_1 + b_{i2} F_2 + \dots + b_{in} F_n + V_i U_i \quad (4)$$

Mas isso não é suficiente. Cabe esperar que cada um dos fatores determinantes do atributo, seja consequência de uma serie variáveis percebidas pelo cliente da seguinte forma:

$$F_i = W_{i1} X_1 + W_{i2} X_2 + W_{i3} X_3 + \dots + W_{ik} X_k + U_i \quad (5)$$

De forma bastante resumida, o que acontece é que uma serie de variáveis perceptíveis pelo cliente determinam os fatores que influenciam o tempo de espera e o preço. Deveremos entender de que forma o cliente está percebendo a influencia dos fatores decisórios dos atributos valorizados por ele para poder, de alguma forma, prever comportamentos e dirigir a percepção do cliente para uma percepção de qualidade.

Para obter esta informação deveremos usar formulários da forma *likert*¹⁹. Depois, fazendo uso de pacotes estatísticos, calcularemos os estimadores e analisaremos a sua validade mediante o análise da variância, do p-valor, do estatístico F e análise da matriz de variâncias e covariâncias dos resíduos.

¹⁹ Escala usada para avaliação de desempenho em serviços. São escalas para avaliar a satisfação de um serviço desde os pontos “nada satisfeito” até “totalmente satisfeito”. Os pontos intermédios podem ser escolhidos pela pessoa que estiver elaborando a pesquisa. De qualquer forma eles devem ser simétricos para obter resultados consistentes. Não são aceitas, por exemplo, escalas Likert4 com as seguintes pontuações: regular, bom, muito bom, excelente. Vemos que o cliente é induzido a dar uma pontuação positiva o que invalida automaticamente os resultados da pesquisa (CORRÊA, 2012. Pg. 134).

Usando os estimadores calculados, chegaremos a um modelo onde os gestores vão conseguir entender quais percepções influenciam os atributos mais valorizados pelos clientes na prestação de serviços (MALHOTRA et al. 2006).

Estes dois modelos apresentados são duas opções, comuns no mercado, de pesquisas de marketing aplicáveis ao mercado de serviços. Eles servem para entender *a priori* as expectativas do público alvo e os fatores que influenciam essas expectativas nos clientes. O objetivo é elaborar serviços que se ajustem o máximo possível às expectativas do cliente.

No seguinte apartado serão apresentados 4 métodos quantitativos de avaliação de qualidade em serviços. Estes métodos são aplicados sempre pós-prestação do serviço, já que é impossível avaliar a qualidade de um serviço antes de que este aconteça.

5.2.3 Pesquisa de mercado para medição da qualidade dos serviços: escala SERVQUAL, SERVQUAL ponderada, SERVPERF e SERVPERF ponderada.

Uma vez que as empresas já possuem um serviço no mercado e têm clientes comprando esses serviços elas já podem avaliar a qualidade do serviço prestado. As avaliações de qualidade devem partir do cliente. Somente a informação fornecida por este será relevante.

Os métodos que estudaremos neste apartado do trabalho são a escala SERVQUAL e SERVQUAL ponderada de Parasuraman et al. (1998) e a escala SERVPERF e SERVPERF ponderada de Taylor et al. (1992). Mas antes de começar vamos explicar o que é uma escala LikertN, qual é a sua usabilidade e a sua importância para o desenvolvimento deste trabalho.

A escala Likert é um tipo de escala psicométrica usada em questionários que envolvem pesquisa de opinião. Esse tipo de questionário é comumente usado em pesquisas de qualidade em serviços. Devido à característica de simultaneidade dos serviços, não é possível saber a qualidade de um serviço antes do mesmo ter se materializado. Isto faz com que estes sejam muito heterogêneos e que a qualidade dependa de cada prestador e de cada cliente (que pode ser coprodutor do serviço). As empresas devem avaliar a opinião de cada cliente com cada prestação para, depois, calcular estatisticamente se o serviço possui uma qualidade satisfatória para os objetivos da empresa. É neste contexto onde este instrumento de coleta de dados se faz relevante. A escala Liket, ganhou esse nome do cientista social Liket que a usou pela primeira vez. Ela pode ter vários formatos dependendo da necessidade da pesquisa. Esta

flexibilidade também lhe deu fama, pois pode ser adaptada à necessidade e ao contexto de cada pesquisa. A escala pode possuir vários níveis de opinião entre os que o entrevistado pode escolher. Por exemplo uma escala Likert4, dará 4 opções de opinião ao entrevistado; uma escala likert 7, dará ao entrevistado 7 níveis de opinião para escolher e assim por diante. Para entender melhor o instrumento apresento dois exemplos de escala LikertN (DANTAS, 2013; CORRÊA et al. 2012; MOTTA, 2011):

- a) Liket 4 para determinar a qualidade do serviço de uma consultoria: nada satisfeito, pouco satisfeito, bastante satisfeito, muito satisfeito.
- b) Likert 5 para saber a opinião de um cliente com respeito a uma mudança nos processos de uma empresa: concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente, discordo totalmente.

O erro mais comum na hora de elaborar escalas LikertN é a elaboração de escalas assimétricas que induzem aos clientes a dar uma determinada opinião. Um exemplo é a escala Likert4 do tipo (CORRÊA et al. 2012):

Regular – Bom – Muito Bom – Excelente

Essa escala não dá ao cliente a liberdade de opinar que o serviço é ruim, induzindo a pesquisa a resultados positivos.

O intuito de estudar a eficiência dos métodos de pesquisa SERVQUAL e SERVPERF com escalas do tipo Likert4 para serviços de ações intangíveis e natureza de relacionamento com o cliente contínua e estável vem das seguintes premissas:

- a) A escala LikertN é uma manifestação explícita da opinião dos clientes, que são pessoas.
- b) Serviços altamente intangíveis requerem um nível muito alto de relacionamento interpessoal produtor-cliente (e ao contrário) para se materializarem.
- c) Em muitos casos a participação do próprio cliente na prestação do serviço é essencial.
- d) Cabe pensar que as relações interpessoais criadas na prestação deste tipo de serviço sejam muito fortes.
- e) Escalas Likert7, abrem a possibilidade dos clientes se situarem em um ponto de opinião intermédio equivalente à indiferença.

f) Nenhum estudo revela que os clientes podem ficar indiferentes ante a prestação de um serviço. Os autores indicam que eles podem ficar satisfeitos, encantados ou insatisfeitos.

g) Pessoas que se situam nos pontos médios das escalas de medição de opiniões, são pessoas que não querem expressar sua verdadeira opinião.

h) Por esse motivo escalas de tipo Likert4 deveriam trazer resultados muito confiáveis.

i) Neste trabalho pretendo estudar o nível de qualidade dos métodos de pesquisa SERVQUAL e SERVPERF quando eles usam escalas de avaliação Likert4 para avaliar a qualidade de serviços de ações intangíveis, de natureza contínua e de relacionamento estável com os clientes.

Pela relevância que este instrumento de coleta de dados tem para a minha monografia, resolvi aprofundar um pouco mais no seu conceito. Continuemos então com o estudo das quatro metodologias mais comuns existentes no mercado para medição de qualidade em serviços.

Escala SERVQUAL e SERVQUAL ponderada.

Um dos instrumentos mais comuns para medir a qualidade dos serviços é a escala SERVQUAL e a sua versão ponderada. Proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) a escala foi aplicada originariamente em serviços de banca, seguros e serviços de assistência técnica. Hoje já foi estendida para todo tipo de serviços (DANTAS, 2013).

A escala surgiu do modelo dos 5 gaps apresentado no apartado 1.6.1.2. Parasuraman et al. (2005) concluíram que o gap número 5 era uma função dos outros 4 gaps:

$$\text{Gap 5} = f(\text{gap 1, gap 2, gap 3, gap 4}) \quad (6)$$

Essa equação quer dizer que a distorção geral entre expectativas do cliente e a percepção de qualidade depois de prestado o serviço é consequência da discrepância das expectativas do cliente e a percepção gerencial, da discrepância entre a percepção gerencial das expectativas do cliente e a transformação destas em especificações de qualidade em serviços, a discrepância entre os padrões especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente e a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação da empresa e o que realmente é fornecido por esta. Todas estas discrepâncias influenciam

qualquer discrepância existente entre as expectativas do cliente (de modo geral) e a sua percepção (SALOMI et al. 2005).

Outra conclusão referente à escala SERVQUAL, obtida a través de um grupo de foco, constatou que de forma geral todos os clientes usam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo da qualidade de um serviço. Esses critérios foram generalizados em 10 dimensões da qualidade. Tomando como base essas 10 dimensões de qualidade, Parasuraman et al. (1988) desenvolveram um questionário utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do modelo dos 5 gaps. Esse questionário recebeu o nome de escala SERVQUAL (SALOMI et al. 2005). Inicialmente foram identificados 97 itens distribuídos em 10 categorias, sendo aproximadamente a metade afirmações positivas e a outra metade afirmações negativas. Este questionário não se demonstrou funcional devido à grande quantidade de perguntas e foi reformulado em um questionário de 22 perguntas distribuídas em 5 categorias deixando o instrumento da forma que é usado hoje (SOMALI et al. 2005).

As cinco categorias que definem a qualidade dos serviços são:

- a) Aspectos tangíveis: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido, material de comunicação e bens materiais complementares.
- b) Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço com exatidão.
- c) Presteza: disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com rapidez e prontidão.
- d) Segurança: são as garantias, conhecimento dos funcionários e as suas habilidades em demonstrar confiança para o cliente final.
- e) Empatia: é o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

O objetivo da escala SERVQUAL é conhecer o nível de qualidade de um serviço baseando-se nas divergências ou *gaps* entre expectativas e percepções para cada uma das categorias que definem a qualidade dos serviços. Para é preciso realizar uma pesquisa em duas etapas:

- 1) Entender quais são as expectativas dos clientes sobre os aspectos que definem a qualidade.
- 2) Saber a percepção de qualidade que o cliente teve depois de ter sido entendido pelo prestador de serviço para saber de que forma as percepções diferem das expectativas.

Parasuraman et al. (1988) propõem uma escala likert⁷ para avaliar os cada um dos 22 itens que compõem o questionário SERVQUAL. Isto é uma escala de 1 a 7 que vai do “Discordo Fortemente” até o “Concordo Fortemente”. O questionário ao que chegaram foi o seguinte:

Tabela 9: O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al. 1998 Apud SALOMI et al. 2005)

Item		Expectativas (E)	Desempenho			
1	Aspectos Tangíveis	Empresas excelentes têm equipamentos com uma aparência moderna	A empresa X tem equipamento com uma aparência moderna			
2		Empresas excelentes têm instalações visualmente atrativas	A empresa X tem instalações visualmente atrativas			
3		Os colaboradores das empresas excelentes têm uma aparência cuidada e profissional	Os colaboradores da empresa X têm uma aparência cuidada e profissional			
4		Empresas excelentes têm materiais de comunicação visualmente atraentes	Os materiais de comunicação da empresa X são visualmente atraentes			
5	Confiabilidade	Empresas excelentes quando prometem, cumprem	A empresa X quando promete, cumpre			
6		Empresas excelentes esforçam-se para resolver os problemas dos clientes	A empresa X se esforça para resolver os meus problemas			
7		Empresas excelentes prestam bem o serviço desde o início	A empresa X presta bem o serviço desde o início			
8		Empresas excelentes prestam o serviço na data em que prometeram	A empresa X presta o serviço na data que prometeu			
9		Os registos das empresas excelentes são sempre corretos	Os registos da empresa X são sempre corretos			
10	Presteza	Os colaboradores das empresas excelentes dizem com rigor quando os serviços serão prestados	Os colaboradores da empresa X dizem-me com rigor quando os serviços serão prestados			
11		Os colaboradores das empresas excelentes prestam os serviços com prontidão	Os colaboradores da empresa X prestam-me os serviços com prontidão			
12		Os colaboradores das empresas excelentes estão sempre dispostos a ajudar os clientes	Os colaboradores da empresa X estão sempre dispostos a me ajudar			
13		Os colaboradores das empresas excelentes estão sempre disponíveis para responder às solicitações dos clientes	Os colaboradores da empresa X estão sempre disponíveis para responder as minhas solicitações			
14	Segurança	Os colaboradores das empresas excelentes inspiram confiança aos clientes	Os colaboradores da empresa X me inspiram confiança			
15		Os clientes das empresas excelentes se sentem seguros nas suas transações	Eu me sinto seguro nas minhas transações com a empresa X			
16		Os colaboradores das empresas excelentes são delicados com os seus clientes	Os colaboradores da empresa X são delicados comigo			
17		Os colaboradores das empresas excelentes estão aptos para responder às questões dos clientes	Os colaboradores das empresas X estão aptos para responder às minhas questões			
18	Empatia	Empresas excelentes prestam atenção personalizada aos clientes	A empresa X presta-me atenção personalizada			
19		Empresas excelentes têm horários de funcionamento adequados aos clientes	A empresa X tem horários de funcionamento adequados			
20		Os colaboradores das empresas excelentes dão atenção especial aos clientes	Os colaboradores da empresa X dão-me atenção especial			
21		Empresas excelentes estão comprometidas com os interesses dos clientes	A empresa X está comprometida com os meus interesses			
22		Os colaboradores das empresas excelentes atendem as necessidades específicas dos clientes	Os colaboradores da empresa X atendem as minhas necessidades específicas			
1	2	3	4	5	6	7
Discordo Fortemente				Concordo Fortemente		

As avaliações desta escala variarão entre -6 e +6 sendo o nível de qualidade percebida tão mais elevado quanto menos negativo for o resultado for (DANTAS 2013).

A versão ponderada desta escala estabelece ponderações a cada uma das dimensões. Dependendo do peso relativo que cada dimensão tem sobre a qualidade total do serviço, a avaliação dos itens dessa dimensão terão mais ou menos valor dentro do cálculo final (SALOMI et al. 2005).

Para poder saber as ponderações o entrevistado deverá avaliar com uma escala Likert7 com valores compreendidos entre “Totalmente sem importância” e “Muito importante” cada uma das dimensões de avaliação de qualidade dos serviços. Segue o exemplo apresentado por Salomi et al. 2005:

- 1) Os aspectos tangíveis da empresa X prestadora de serviços são na minha opinião...
- 2) A habilidade da empresa X prestadora de serviços de me prestar um serviço correto e confiável é na minha opinião...
- 3) A cortesia e o conhecimento dos funcionários da empresa X prestadora de serviço é na minha opinião...
- 4) A confiança transmitida pelos funcionários da empresa X prestadora de serviços é na minha opinião...
- 5) O cuidado e atenção individual que os funcionários da empresa X prestadora de serviços é na minha opinião...

O estatístico da versão ponderada da escala SERVQUAL será calculado a través da seguinte fórmula:

$$QS = 1/m \sum_{j=1}^m w_k (D_{jk} - E_{jk}); 1 \leq k \leq 5 \quad (7)$$

Onde m é o número total de caraterísticas consideradas; w_k é a importância ou ponderação da dimensão k ; D_{jk} é o desempenho perceptível de uma caraterística j da dimensão k ; E_{jk} é a expectativa do cliente em relação à caraterística j da dimensão k . Quanto mais positivo for o estatístico, maior qualidade terá o serviço prestado pela empresa avaliada pois a percepção de qualidade dos clientes será superior às expectativas (SALOMI et al. 2005).

Por último, para poder avaliar posteriormente a qualidade dos instrumentos de pesquisa SERVQUAL e SERVPERF pelo método de regressão linear, é necessário acrescentar uma pergunta de qualidade global avaliada em uma escala Likert7 situada entre os

extremos “Totalmente insatisfeito” e “Totalmente satisfeito”. Graças a esta pergunta vamos conseguir analisar estatisticamente a relevância de cada pergunta na determinação da qualidade total do serviço. Para isso é necessário adotar a visão de Parasuraman et al. de que a somatória de ocorrências de satisfação (ou insatisfação) que o cliente experimenta ao longo da prestação do serviço determinam a qualidade global do mesmo.

Apesar da escala SERVQUAL ter sido aceita por muitas empresas, que a usam no seu dia a dia, existem várias críticas ao modelo. Uma delas é que não é necessário avaliar as expectativas dos clientes sobre um determinado item para saber se ele está satisfeito com um serviço. Ainda mais, Taylor (1992) demonstrou que uma escala que simplesmente avalie desempenhos trazia resultados mais satisfatórios do que escalas que medem expectativas vs desempenhos²⁰. Baseado em esses estudos, Taylor desenvolveu uma escala alternativa que estudaremos no seguinte apartado, a escala SERVPERF.

Escala SERVPERF e SERVPERF ponderada.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram o modelo SERVPER baseado somente na percepção de desempenhos. Estes dois autores defendiam a premissa de que a satisfação do cliente é consequência de um serviço de qualidade. Eles simplesmente não aceitavam que a qualidade global de um serviço fosse a somatória das satisfações parciais que cada cliente experimenta ao longo dos momentos de contato com a empresa ou momentos da verdade. Seguindo esta linha de raciocínio basta analisar as percepções dos clientes para determinar a qualidade global de um serviço (SPINA et al. 2012).

A escala SERVPERF se baseia também no modelo dos 5 gaps apresentado por Zeithaml e nas 22 dimensões da qualidade dos serviços agrupadas em 5 categorias apresentadas por Parasuraman et al (1988). A metodologia a ser aplicada tanto na escala SERVPERF como para a escala SERVPERF ponderada é a mesma que a aplicada no modelo SERVQUAL. A única diferença é que no formulário somente vamos ter que perguntar pelo desempenho da empresa em cada um dos 22 itens e não pelas expectativas do cliente. O

²⁰ Mesmo que a escala SERVPERF possa trazer avaliações de qualidade global mais robustas, não quer dizer que a escala SERVQUAL deva ser descartada. Primeiro porque, mesmo que Taylor (1992) concluiu que a escala SERVPERF trazia resultados estatísticos mais robusto do que a SERVQUAL, vários outros autores não conseguiram chegar em resultados semelhantes fazendo uso da estatística. Na verdade as duas escalas se complementam. A escala SERVPERF é considerada pela maioria dos autores e das empresas como o melhor método a ser usado quando o objetivo é avaliar a qualidade global de um serviço. Porém a escala SERVQUAL é considerada a melhor das opções quando se pretende saber a qualidade global de um serviço e também detectar fontes de imperfeição, com a finalidade de aplicar corretivos (SPINA et al. 2012).

formulário da escala SERVPERF possui então 22 perguntas e não 44, e o formulário da escala SERVPERF ponderada terá 28 perguntas ao invés de 50 perguntas. A primeira vantagem que se aprecia é a praticidade do método, menos cansativo para o entrevistado.

O resultado da escala SERVPERF e SERVPERF ponderada é calculados a partir da seguinte fórmula:

$$QS = 1/m \sum_{j=1}^m w_k D_{jk}; 1 \leq k \leq 5 \quad (8)$$

Onde m é o número total de características consideradas; w_k é a importância ou ponderação da dimensão k ; e D_{jk} é o desempenho perceptível de uma característica j da dimensão k . Por não ser um estatístico comparativo, ele vai nos proporcionar um número compreendido entre 1 e 7. Quanto mais próximo de 7 for o resultado, de maior qualidade será o serviço prestado (SALOMI et al. 2005).

Como já comentamos, a principal vantagem deste método é a quantidade de perguntas. Ele tem praticamente a metade de perguntas do que um questionário feito na escala SERVQUAL e a sua versão ponderada. É por esse motivo que parece o melhor método para avaliar a qualidade global de um serviço. Em quanto à qualidade dos resultados, não se tem chegado a resultados consistentes usando medidas estatísticas de qualidade. Parece que a escala SERVPERF é mais robusta, porém as diferenças com a escala SERVQUAL são mínimas e não podem se considerar significativas como aponta os resultados do estudo “SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade em serviços internos”.

De tudo que foi apresentado até agora podemos dizer que não há unanimidade sobre qual método de medição de qualidade é mais apropriado. Depende muito das convicções do autor em relação à qualidade do serviço, se é consequência da satisfação do cliente ou ao contrário. Eu não tenho uma opinião formada ao respeito e também acho que não vale a pena perder muito tempo nesta discussão. Na minha opinião são metodologias complementares. Do meu ponto de vista o método mais completo a se aplicar é a escala SERVQUAL e a sua versão ponderada, já que esta escala leva implícita a escala SERVPERF com a sua respectiva versão ponderada. Também porque a escala SERVQUAL permite localizar gaps expectativa-percepção por categorias e itens. Não em tanto, nem sempre temos clientes com a paciência suficiente como para responder questionários tão longos como os necessários para configurar a escala SERVQUAL. É por esse motivo que nem sempre é viável realizar uma pesquisa de qualidade com esta metodologia.

5.3 Métodos estatísticos de avaliação de confiabilidade dos instrumentos de pesquisa de qualidade em serviços.

Para finalizar o referencial teórico, serão apresentadas duas metodologias estatísticas para avaliação da confiabilidade de questionários usados para avaliar a qualidade em serviços. É preciso entender bem estas duas metodologias, pois serão usadas na pesquisa de campo para concluir (ou não) que o uso de escalas Likert4 na configuração das escalas SERVQUAL e SERVPERF faz com que esses formulários sejam de uma alta qualidade no ramo de serviços de ações intangíveis e natureza do relacionamento com o cliente contínua e estável. Estas duas metodologias são o índice Alfa de Cronbach e as técnicas de Regressão Simples.

5.3.1 Índice Alpha de Cronbach

Com a finalidade de poupar citações bibliográficas, adiantamos que todos os pontos prestes a ser apresentados foram pesquisados no artigo “Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach” dos autores Monteiro da Hora H. R.; Rego Monteiro G. T. e Arica J.; publicado pela revista Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p.. 85-103, jun. 2010. Pontualmente adicionarei referencias de autores que usei para complementar o raciocínio, mas todas as ideias expostas neste apartado foram fruto do citado artigo.

Para entender a lógica deste método é necessário introduzir uma série de conceitos básicos primeiro. Começaremos definindo o valor observado. O valor observado (X) em estatística é composto aditivamente de duas variáveis: O valor verdadeiro (V) e um erro aleatório (E) de medição (TRÍVEZ, 2004).

$$X = V + E \tag{9}$$

Paralelamente pode-se assumir que a variância²¹ total dos valores observados σ_x^2 está composta pelas variâncias dos valores verdadeiros σ_v^2 e os erros aleatórios σ_e^2 da seguinte forma:

$$\sigma_x^2 = \sigma_v^2 + \sigma_e^2 \quad (10)$$

Voltando para a lógica do trabalho devemos entender que se a variância associada aos erros aleatórios diminuir, a variância dos valores observados tenderá a ser igual à variância dos valores verdadeiros. A variância dos valores observados é uma consequência da variância dos erros (erros de medição, erros ambientais... , em resumo todo tipo de erros não controláveis pelo pesquisador se resumem e simbolizam na variável E). Se esta última variável tender a 0, isto é se os erros aleatórios tenderem a zero, a variância dos valores observados tenderá à variância dos valores verdadeiros. Este é o objetivo de qualquer pesquisador, que as observações se aproximem o máximo possível aos valores reais. É neste contexto que a confiabilidade aparece. A confiabilidade de um modelo reflete o quanto os valores observados estão correlacionados com os verdadeiros valores. A confiabilidade de um teste pode ser definida das seguintes formas dependendo do contexto de trabalho:

- a) Correlação entre valores observados e verdadeiros (ρ_{xy}^2),
- b) Proporção da variância total dos valores observados em relação à variância dos valores reais (σ_x^2 / σ_v^2),
- c) Um menos a proporção da variância total dos valores observados pela variância do erro ($1 - [\sigma_e^2 / \sigma_x^2]$), .

Todas estas definições podem ser demonstradas matematicamente e são consequência da fórmula número (10) e do conceito de confiabilidade apresentado anteriormente (quando variância dos erros tendem a zero, a confiabilidade aumenta). Para não fugir dos objetivos deste trabalho deixaremos de lado demonstrações. Para quem tiver interesse recomendo que consulte o livro de econometria básica de TRÍVEZ 2002, “Introducción a la Econometría”. Mesmo assim estas definições não fazem muito sentido se não se conhece a variância dos valores verdadeiros σ_v^2 . É por isso que Cronbach (1947) lançou uma série de métodos (um para cada definição) para estimar a confiabilidade que revolucionaram a estatística:

²¹ A variância estatística é um índice de dispersão que mede a distância entre valores reais e valores observados (TRÍVEZ 2004).

a) Método do re-teste: Consiste em aplicar o mesmo método ao mesmo grupo várias vezes. Supondo que cada aplicação é independente, ele conclui que cada diferença de resultados entre aplicações é variância do erro. Este método tem os seus poréns, pois ao se tratar de pesquisas feitas com pessoas, é muito difícil ou impossível controlar as variáveis. As pessoas, mesmo em ambientes controlados não podem ser tratadas como elementos químicos.

b) Método dos testes equivalentes: Consiste em aplicar dois testes iguais de forma paralela correlacionando depois os resultados. Se houver variações, elas são tratadas como variância do erro. Este método tem a mesma ressalva que o anterior, lidar com pessoas não traz resultados nem 100% certos nem 100% confiáveis.

c) Método da divisão pela metade: Supõe que o desvio padrão entre duas metades de um todo deve ser igual ou, pelo menos, ter uma alta correlação. O método consiste simplesmente em separar os resultados em duas metades e compará-los entre si.

Bom, entendidos estes conceitos introdutórios, passaremos a entrar em detalhes do Índice de Alfa de Cronbach. Este índice foi apresentado em 1951 no artigo “*Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test*”. Mesmo sendo um modelo desenvolvido há mais de 60 anos, ele é usado até hoje. Monteiro da Hora et al. (2010) apresentam uma tabela resultado de um estudo realizado por Peterson (1994) onde levanta todas as citações bibliográficas a este índice em publicações dos Estados Unidos:

Tabela 10: Quantidade de publicações sobre o Alfa de Cronbach em fontes internacionais

Fonte	Período	Quantidade
AMA/ACR Proceedings	1971 - 1992	113
Journal of Applied Psychology	1960 - 1992	670
Journal of Consumer Research	1974 - 1992	166
Journal of Marketing	1960 - 1992	238
Journal of Marketing Research	1964 - 1992	639
Journal of Personality and Social Psychology	1960 - 1992	724
Journal of Personality Assessment	1960 - 1992	586
Journal of Academy of Marketing Sciences	1972 - 1992	387
Psychological Reports	1960 - 1992	418
Other Publications	1970 - 1992	30
Non published handwritings	1980 - 1992	315
TOTAL	1960 - 1992	4.286

Fonte: Peterson (1994) Apud. Monteiro da Hora et al. (2010)

O objetivo deste método é estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre as respostas de um questionário através do perfil das respostas dadas pelos entrevistados. Ele é basicamente uma correlação média entre perguntas. A intuição por trás deste método é a seguinte: se existir uma correlação muito alta entre duas perguntas, quer dizer que a resposta de uma depende da resposta da outra. Se isso acontecer o questionário não será de qualidade já que possui perguntas, de alguma forma, redundantes. Estas perguntas não agregam nenhuma informação de utilidade à pesquisa, simplesmente agregam informações não úteis que podem distorcer os resultados. Mediante a aplicação do Alfa de Cronbach para cada uma das perguntas podemos saber se a qualidade do nosso questionário melhora ou piora quando eliminamos alguma pergunta (SALOMI et al. 2005).

Sem mais ambages, vamos apresentar a fórmula do estatístico:

$$\alpha = (m / 1-m) [1 - (\sum_{j=1}^m Var x_j / Var \sum_{i=1}^n x_i)] \quad (11)$$

Onde α é o coeficiente Alfa de Cronbach; m o número de questões; n o número de respondentes; $Var x_j$ é a variância entre valores de qualidade do serviço de n respondentes para a questão j ; e x_i são os valores de qualidade de serviço correspondentes as respostas de n respondentes.

A seguinte tabela mostra a aplicação passo a passo do coeficiente, onde cada coluna mostra um item, cada linha indica um avaliador e o encontro entre um item e um avaliador indica a resposta deste avaliador para este item dentro da escala:

Tabela 11: Tabulação dos dados do questionário para o índice alfa de Cronbach

Avaliadores	Itens						Total
	1	2		i	...	k	
1	X11	X12	...	X1i	...	X1k	X1
2	X21	X21	...	X2i		X2k	X2
p	Xp1	Xp2	...	Xpi	...	Xpk	Xp
n	Xn1	Xn2	...	Xni	...	Xnk	Xk
	S1^2	S2^2		Sn^2		Sk^2	St^2

Fonte: Adaptado de Cronbach, 2004 apud Monteiro da Hora, 2010

O que esta tabela está nos mostrando é que cada item deveria abordar uma única ideia. Quando existe uma correlação alta entre dois itens, isso implica que um explica o outro. Quando isto acontece uma pergunta pode ser eliminada e o questionário ganhará qualidade. Sendo assim, para ter um valor adimensional que represente a ausência de erros aleatórios, deveremos dividir o estimador pela variabilidade total do questionário, chegando na fórmula número (11).

Monteiro da Hora explica que a aplicação do índice de Cronbach implica que:

a) O questionário deve estar dividido em dimensões para agrupar perguntas que tratam sobre um mesmo aspecto, como ocorre nas escalas SERVQUAL de Parasuraman et al. e SERVPERF de Taylor et al..

b) O questionário deve ser aplicado em uma amostra significativa e heterogênea, para evitar correlações entre perguntas por condições externas à dependência de uma pergunta com a outra. Isto ocorre por exemplo quando elaboramos um questionários para especialistas ou para pessoas que têm vivenciado experiências passadas similares. A amostra terá um sesgo.

O autor menciona um ponto que eu não vou colocar na minha monografia por discordar. Ele fala que a escala *já deve estar válida* e faz uma dissertação sobre o que é considerado validade e o que é considerado confiabilidade. Não concordo em usar somente escalas aceitas como válidas já que, se todos autores fizerem isso, não teríamos inovação em pesquisa.

O valor do alfa de Cronbach, vai de $-\infty$ até 1 para tudo $\alpha \neq 0$. Os valores negativos do índice são desconsiderados pois eles significam escalas sem confiança alguma.

Na literatura não há unanimidade referente aos valores que determinam a qualidade do índice. Por ser a ferramenta que irei usar para modelar os dados da pesquisa de campo neste trabalho, vou tomar como referencia os valores fornecidos no manual de usuário do pacote estatístico SPSS da IBM. Nesse manual se indica que valores superiores a 0,9 são considerados excelentes, valores entre 0,8 e 0,9 são considerados bons, valores entre 0,7 e 0,8 são consideráveis aceitáveis, valores entre 0,6 e 0,7 são considerados questionáveis, valores entre 0,5 e 0,6 são considerados pobres e, finalmente, valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis.

Neste trabalho espero, para a minha pesquisa de campo, valores entre 0,8 e 1 do índice de Cronbach para as escalas SERVQUAL e SERVPERF baseadas em uma escala Likert4.

5.3.2 Regressão Linear Simples

Lembremos do apartado onde explicávamos as escalas SERVQUAL, SERVQUAL ponderada e SERVPERF e SERVPERF ponderada. Lembremos que no final do questionário foi acrescentada uma pergunta onde o cliente devia avaliar o nível de satisfação total com o serviço recebido em uma escala Likert7 onde o valor mínimo representava a opção “Totalmente Insatisfeito” e o nível máximo representava a opção “Totalmente Satisfeito”. Esta pergunta foi adicionada para poder implementar um segundo método de avaliação de qualidade do questionário: o método de regressão simples.

Salomi et al. (2005) apresentam este método no artigo “SERBQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos”. Nesse artigo, os autores, avaliam a qualidade de ambos métodos de avaliação de qualidade na prestação de serviços internos a empresas e um dos métodos que eles usam é o de regressão simples.

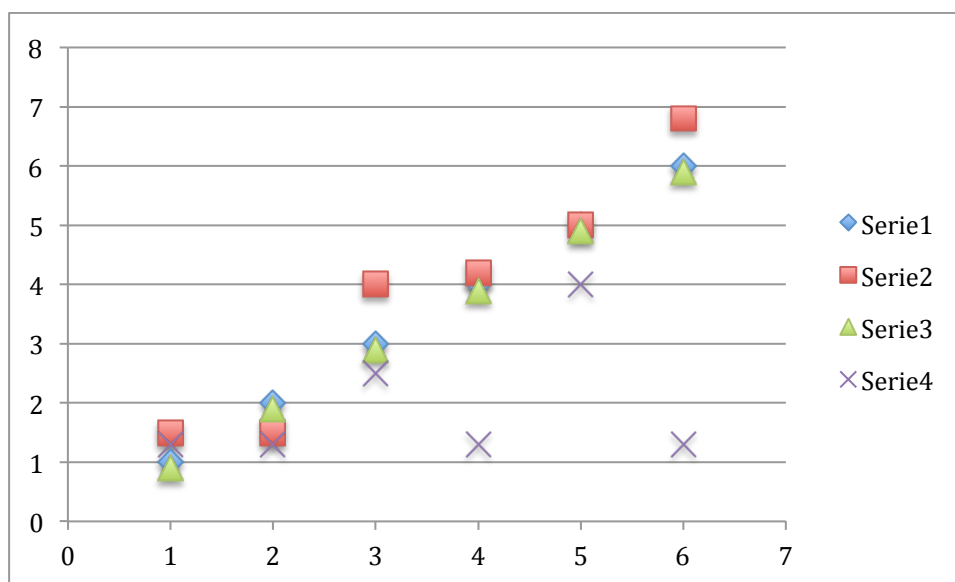
O objetivo da pergunta mencionada no primeiro parágrafo deste apartado é possibilitar a correlação dessa afirmativa com a avaliação da qualidade dos serviços pelas diferentes perguntas do questionário. A intuição por trás deste método é muito simples. Os questionários das escalas SERVQUAL e SERVPERF vão nos dar uns valores de satisfação entre -6 e +6 para a escala SERVQUAL e entre 1 e 7 para a escala SERVPERF. O que faremos é uma regressão linear simples para saber de que forma os resultados obtidos nas escalas estão relacionados com o resultado da pergunta geral sobre qualidade mencionada no parágrafo 1. Se a correlação for alta será possível concluir que a percepção de qualidade global foi realmente explicada pelos 22 itens que compõem os formulários. Sendo assim o instrumento de pesquisa será considerado um instrumento de qualidade. Por outro lado se não existir relação alguma entre a pontuação obtida dos formulários e o resultado da resposta global de qualidade concluiremos que os formulários, com os seus 22 itens divididos em 5 categorias não conseguem explicar com exatidão a percepção de qualidade global do serviço em avaliação.

No apartado de metodologia explicaremos com mais detalhe os passos a serem seguidos para aplicação deste método. Mesmo assim eles seguirão a seguinte sequência (TRIVEZ, 2004):

1) Colocaremos como variável dependente os resultados obtidos pelas escalas SERQUAL e SERVPERF da amostra total, e como variável independente o resultado da pergunta de pesquisa global de qualidade.

2) Imaginaremos que a variável dependente vai depender da variável independente de forma que colocadas em um gráfico bidimensional elas vão descrever uma reta mais ou menos exata.

Figura 8: Exemplo de regressão linear simples



Fonte: Elaboração própria do autor.

O gráfico anterior faz referencia a uma simulação criada por mim de um instrumento SERVPERF com escala Likert7. Vamos supor que eu tivesse entrevistado 4 pessoas. No eixo vertical estão os resultados do formulário Likert7 da escala SERVPERF e no eixo horizontal está a resposta à pergunta de qualidade geral também feita em base a uma escala Likert7. Vemos que os dois resultados descrevem uma forma de uma reta quase perfeita no gráfico. Isso quer dizer que uma variável depende linearmente da outra. No nosso exemplo a qualidade total percebida pelo cliente foi bem explicada pelo formulário. A fórmula da correlação linear simples é muito simples:

$$Y_n = b_0 + b_1 X_n + u_n \quad (12)$$

Onde Y_n é a variável dependente (resultado dos questionários), b_0 é uma constante (se b_0 for 0, a reta vai começar no eixo), b_1 é o parâmetro a ser estimado da variável

independente que determina a pendente da reta a estimar; X_n é a variável independente e u_n é o erro aleatório que segue uma distribuição normal de media 0 e variância σ^2 : $N \sim (0, \sigma^2)$.

3) O problema de tudo isto é que não conhecemos os valores reais de b_0 e b_1 . Para poder entender de que forma a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, deveremos estimar b_0 e b_1 . Estimaremos esses valores por um método que se chama de mínimos quadrados ordinários. Poupano detalhes estatísticos, este método consiste em estimar os valores de b_0 e b_1 minimizando a soma dos erros estatísticos u_n elevados ao quadrado. Para isso elevamos a equação (12) toda ao quadrado, aplicamos somatórios, despejamos os parâmetros b_0 e b_1 de forma que tivermos eles em forma de função do tipo:

$$F(b_0, b_1) = \sum_1^n (Y_n - b_0 - b_1 X_n)^2 \quad (13)$$

Resolvendo o sistema de equações (13) chegaremos a duas fórmulas que nos permitirão calcular os estimadores de b_0 e b_1 .

4) Estimados os valores de b_0 e b_1 , realizaremos um teste de hipóteses para ver se a variável X é relevante o suficiente para explicar a variável Y , realizaremos a análise da variância do modelo para saber a qualidade da regressão do modelo (caso o teste anterior determine que a variável X é relevante para explicar a variável Y) e finalmente, veremos se existe correlação ou não entre os erros aleatórios. Com estes três procedimentos conseguiremos comprovar (ou não) a validade do modelo.

5) Depois destes passos estaremos em condições de dizer se existe uma relação positiva consistente entre as respostas dos questionários e a avaliação geral de qualidade. Se a relação for positiva e forte concluiremos que o questionário é de qualidade, pois ele consegue explicar de forma consistente a qualidade global do serviço percebida pelo cliente. Se a relação for fraca ou aparente, não estaremos em condições de afirmar que os instrumentos usados são bons para explicar medir a qualidade do serviço.

Estes dois métodos de avaliação, o índice alfa de Cronbach e o sistema de Regressão Linear Simples, são métodos complementares. Realizando os dois teremos uma ideia bem detalhada da qualidade dos instrumentos de pesquisa SERVQUAL e SERVPERF para serviços intangíveis usando escalas Likert4.

6. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Entendidos os conceitos teóricos que sustentam a pesquisa apresentada nos seguintes apartados, o próximo passo é apresentar a metodologia que vai me permitir atingir os objetivos da monografia.

Neste apartado primeiro apresentarei os objetivos, justificativas e hipóteses que sustentam a pesquisa de campo, mostraremos e justificaremos o tipo de pesquisa escolhida assim como os instrumentos de coleta e análises de dados, e definiremos o tipo de amostra e o tipo de dados que usaremos para concluir o trabalho.

6.1 Objetivo da pesquisa e justificativa.

O objetivo principal da pesquisa é analisar a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando elaborados com escalas de medição Likert4 e aplicados à avaliações de qualidade de serviços de ações intangíveis e natureza do relacionamento com o cliente contínua e estável. Para atingir o objetivo principal será realizada uma pesquisa de campo experimental com um grupo amostral controlado. No estudo de campo os funcionários da empresa ÁS Formaturas deverão preencher um formulário SERVQUAL elaborado com uma escala de medição Likert4 para avaliação da qualidade dos serviços prestados pela agência do banco Itaú 7215 situada na avenida José Maria Whitaker, 958. Os dados da pesquisa serão coletados e tabulados para aplicação dos métodos de análise de confiabilidade de Alfa de Cronbach e de Regressão Linear.

O setor serviços é o setor mais importante da economia Brasileira. Ele não somente é importante, como sem ele não existiriam os outros setores da economia. É difícil imaginarmos hoje a existência de qualquer tipo de indústria sem bancos, distribuidores, agências de publicidade e assim por diante. Os serviços tem se tornado uma parte essencial dentro das atividades de qualquer segmento da economia. Este fato se deve a que os serviços servem de apoio a qualquer ramo de atuação, fazendo esses ramos de atuação dependentes deste suporte.

Por outro lado, mesmo sendo o setor serviços o setor económico mais importante da nossa economia, poucas empresas ou instituições se preocupam com a sua qualidade. A qualidade dos serviços prestados no Brasil ainda tem que melhorar bastante. Isto se deve, em

parte, à tolerância do povo Brasileiro e à falta de métodos eficientes de controle de qualidade. A cultura do povo brasileiro é de tolerância. Quando falamos de expectativas e percepções, podemos dizer que o aceitável do povo Brasileiro é uma região bastante ampla. Por outro lado a imaterialidade e simultaneidade dos serviços faz com que seja uma tarefa difícil avaliar a sua qualidade. O primeiro erro que vemos nas empresas quando avaliam a qualidade em serviços é que elas não pensam nas informações que elas precisam obter dos entrevistados para, depois, internalizar essas informações aplicando-as à tomada de decisões da empresa. Tudo pelo contrario, é comum nas empresas começarem a implementação de pesquisas de qualidade em serviços pelo próprio formulário. Este é um erro grave já que se o formulário não fornecer informações úteis para a tomada de decisão a pesquisa não vai servir de nada. É por isso que vou apresentar aqui duas metodologias comuns na literatura para avaliação de qualidade em serviços: as escalas SERVQUAL e SERVPERF.

Parasuraman et al. e Taylor et al. criadores das escalas SERVQUAL e SERVPERF respectivamente, sugerem o uso de escalas de avaliação Likert⁷ para a sua confecção. A avaliação de qualidade de serviços focados em ações intangíveis, de natureza contínua e de relações estáveis com os clientes depende muito da percepção dos clientes. Pelas características de intangibilidade e simultaneidade é muito difícil que os clientes consigam saber a qualidade do serviço antes de que este aconteça. Também, neste tipo de serviços intangíveis a participação do cliente na própria prestação do serviço é muito importante. O uso de escalas Likert⁷ para avaliação de qualidade de serviços altamente intangíveis tem um problema, que elas dão a possibilidade do consumidor se localizar no ponto médio da escala (o ponto 4 no caso). A teoria nos fala que, na prestação de serviços, se as empresas atingirem as expectativas dos clientes, estes ficarão satisfeitos; se as empresas não atingirem as expectativas dos clientes, estes ficaram insatisfeitos e; finalmente, se as empresas superarem as expectativas dos clientes, estes ficarão encantados. Nenhum autor que eu tenha pesquisado menciona nenhuma relação expectativas-percepção que fale que os clientes podem ficar mais ou menos satisfeitos. O ponto médio em uma escala de opinião, como as escalas Likert^N, indicam que o entrevistado não tem uma opinião formada sobre o assunto em análise. Vamos supor que um ser humano depois de vivenciar uma experiência como a prestação de um serviço, pode não ter uma opinião formada em termos de satisfação ou insatisfação, não faz sentido. As pessoas experimentam sentimentos de satisfação ou insatisfação ao longo de uma experiência vivenciada. No final dessa experiência elas poderão ficar satisfeitas (em maior ou menor grau) ou insatisfeitas (em maior ou menor grau). Que uma pessoa não saiba se a experiência que acabou de viver foi gratificante ou não gratificante não faz muito sentido. Por

esse motivo cabe pensar que se ela escolher um ponto de opinião neutro em uma escala Likert7 é porque realmente não quer expressar a sua opinião. É possível resolver este problema induzindo as pessoas entrevistadas a manifestar de fato a sua opinião sobre a satisfação ou insatisfação com a prestação de um serviço intangível. Isso pode ser feito mediante o uso de escalas Likert4 nos formulários de pesquisas de avaliação de qualidade.

Seguindo a tipologia de Dantas (2013), os serviços prestados pelas agências bancárias do banco Itaú podem ser classificados como serviços de ações intangíveis com foco em coisas, no caso o dinheiro dos clientes. Além disso os serviços bancários são serviços de natureza contínua e de relação estável com os clientes. Usando o critério de ponto de entrega do serviço, os serviços prestados pelas agências bancárias são considerados como serviços de múltiplos locais onde os clientes se deslocam até os prestadores.

Este tipo de serviços é perfeito para nossa análise. Eles são serviços intangíveis onde o relacionamento entre clientes e prestador, normalmente o gerente do banco, é contínuo e estável. Em alguns casos o nível de relacionamento com o gerente do banco é até de amizade. Já conheci vários casos onde o gerente do banco ligava para algum dos seus clientes pedindo para efetuar a compra de um determinado produto que lhe ajudasse a cumprir as metas do mês. Este tipo de serviços representa o cenário perfeito para testar as hipóteses listadas no apartado seguinte.

O grupo amostral também é muito bom para a análise que vou realizar, já que ele é um grupo amostral mais ou menos controlado. São pessoas da mesma empresa, que passam a maior parte da semana convivendo juntos no mesmo local de trabalho e realizando atividades para um mesmo fim. Além disso todas as pessoas do grupo amostral recebem os seus salários na agência 7215 do banco Itaú situada na avenida José Maria Whitaker, 958. Por esse motivo todas as pessoas entrevistadas já tiveram algum tipo de experiência com os serviços prestados por esta agência bancária.

Tentar extrair conclusões das pesquisas realizadas com seres humanos em ambientes não controlados é sempre um desafio. As variáveis não controladas que podem alterar os resultados da pesquisa são infinitas. Imaginemos um funcionário da ÁS Formaturas que sofre um assalto a caminho da agência bancária. Mesmo que nem a agência bancária nem os seus funcionários tenham nada a ver com esse acontecimento, essa pessoa vai experimentar uma série de sentimentos negativos em relação à qualidade dos serviços prestados pela agência bancária. Os seres humanos tendem a relacionar situações ocasionais com as circunstâncias

em que elas aconteceram²². Mesmo que o assalto tenha acontecido por acaso, essa pessoa vai lembrar do ocorrido cada vez que ela pensar em ir até aquela agência para realizar uma transação. Com certeza essa pessoa vai pensar que essa agência está situada em uma área de risco de assalto, e com certeza a avaliação dos serviços prestados feita por esta pessoa não será de forma alguma imparcial. Este é só um exemplo das infinitas variáveis que podem influenciar nos resultados de uma pesquisa feita com seres humanos em ambientes incontrolados. O grupo amostral selecionado convive grande parte do tempo da semana no mesmo ambiente trabalhando pelos mesmos objetivos. Também todos os funcionários lidam com os mesmos equipamentos da agência, com o mesmo *layout* da mesma e com os mesmos funcionários. Todos realizam o mesmo trajeto para ir até o banco, aquele que vai da Avenida Casimiro da Rocha, 1000 até a Avenida José Maria Whitaker, 958. Por estes motivos podemos afirmar que as variáveis incontroláveis que podem afetar a avaliação de pessoa para pessoa se vem drasticamente reduzidas, enriquecendo assim os resultados da pesquisa.

6.2 Hipóteses.

As hipóteses sobre as quais foi construída a monografia são as seguintes:

- a) Que a qualidade dos serviços altamente intangíveis depende muito da percepção do cliente (CORRÊA et al. 2012. Pg. 66),
- b) Cada cliente, depois de experimentar a prestação de um serviço, sabe se ficou satisfeito ou insatisfeito,
- c) Quanto mais intangível é o serviço, maior é o envolvimento existente entre o prestador e o cliente (Ex. Gerente de banco – cliente).
- d) Quanto mais envolvimento existir entre cliente e prestador, mais chances o consumidor têm de se colocar na zona de conforto quando ele encara formulários de pesquisa de qualidade baseados em escalas de opinião Likert 7.
- e) Devido às hipóteses anteriores, escalas Likert 4 trazem resultados muito confiáveis para pesquisas de qualidade em serviços altamente intangíveis e de natureza contínua e estável do relacionamento com os clientes.

²² KAHNEMAN, Daniel. “Pensar rápido, pensar despacio”. Cap. 6 “Normas, sorpresas y causas”. DEBOLSILLO 2013 (ESPANHA).

A primeira hipótese foi extraída do referencial teórico. Devido à característica de intangibilidade e simultaneidade, quanto mais intangível é o serviço que o cliente está adquirindo, mais difícil vai ser para ele perceber a sua qualidade antes de que a prestação aconteça. As empresas que oferecem serviços intangíveis se esforçam, usando o mix de marketing de serviços, em tangibilizar os serviços o máximo possível antes da venda. Mesmo assim, quanto mais intangível o serviço é, mais vai depender sua qualidade da percepção de cada cliente. É por este motivo que, para este tipo de serviços, modelos de pesquisa que avaliam o nível de qualidade total de um serviço como uma somatória de expectativas *vs* desempenhos ou somente desempenhos são os mais apropriados. Estes métodos são as escalas SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) e a escala SERVPERF de Taylor et al. (1992) apresentadas no ponto 5.2.3 do referencial teórico.

A hipótese *b* é consequência também do referencial teórico. Kotler (2012), Dantas (2013), Corrêa (2012) e Las Casas (2011) explicam a qualidade dos serviços. Todos afirmam que a qualidade em serviços se mede pela comparação de expectativas *vs* desempenhos. Também dizem que existem três tipos de estágios de avaliação por parte dos clientes: satisfeito, insatisfeito e encantado. Ele não menciona o estágio de avaliação “quase satisfeito”, “quase insatisfeito”, “mais ou menos satisfeito” e nenhum outro semelhante. Por isso afirmamos que os clientes sabem se ficaram ou não satisfeitos com a prestação de um serviço.

A hipótese *e* é consequência da característica de intangibilidade e heterogeneidade dos serviços. Através da heterogeneidade afirmamos que a prestação dos serviços está muito ligada às características do vendedor ou prestador do serviço. A intangibilidade nos fala que os serviços não são materiais, e sim imateriais. Quanto mais puro é um serviço mais imaterial ele é. Quanto mais imaterial um serviço for, mais depende a qualidade do mesmo das habilidades e características da pessoa que estiver vendendo ou prestando o serviço. Por isso quanto mais imaterial o serviço é, mais envolvimento existe entre prestador e cliente.

A quarta e quinta hipóteses são consequência de uma observação pessoal. As pessoas no Brasil tendem a ser muito cuidadosas na hora de expressar suas verdadeiras opiniões quando estas podem afetar diretamente alguém próximo. As pessoas, ao encararem questionários que avaliam a qualidade do trabalho de uma outra pessoa com a qual têm um relacionamento contínuo e estável, podem ter reticências a expressar as suas verdadeiras opiniões, especialmente as negativas. Por este motivo para serviços de ações intangíveis, de natureza contínua e de relações estáveis os clientes podem não querer expressar as suas verdadeiras opiniões sobre os serviços prestados pela empresa se situando nos pontos médios de uma escala de avaliação como a Likert7. Este tipo de situações afetam negativamente os

resultados da pesquisa já que estes não serão um reflexo da realidade. Para resolver esse problema proponho usar escalas Likert4 para avaliações de qualidade deste tipo de serviços. Os resultados da pesquisa vão nos proporcionar uma visão global da confiabilidade dos questionários SERVQUAL e SERVPERF quando usados na avaliação de serviços de ações intangíveis, natureza contínua e relacionamento estável com os clientes quando eles usam escalas de avaliação Likert4.

6.3 Natureza, tipologia e método de pesquisa.

Para cumprir o meu objetivo realizarei uma pesquisa quantitativa que me permitirá mensurar, por métodos estatísticos, a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando eles usam escalas Likert4 de avaliação de qualidade. Os indicadores numéricos que calcularei para atingir o meu objetivo são o índice Alfa de Cronbach, os índices de regressão determinação R^2 , o teste de hipóteses t-student; o estatístico F e análise da variância; e o estatístico Durbin-Watson, para mensurar autocorrelação nos erros aleatórios da regressão.

Será realizada uma pesquisa conclusiva e descritiva. Por falta de tempo não será possível realizar uma comparação entre a os índices de confiabilidade que proporcionam os instrumentos de pesquisa de qualidade quando usam escalas Likert7 e Likert4. Como o objetivo é simplesmente verificar a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando eles usam escalas de avaliação Likert4 para serviços de ações intangíveis, natureza contínua e relações estáveis com os clientes, usarei o tipo de pesquisa descritiva.

O método de pesquisa utilizado será o estudo de campo. Será configurado um formulário de uma escala SERVQUAL - já que a escala SERVPERF é uma versão reduzida da escala SERVQUAL – adaptado ao segmento alvo de análise. O formulário terá como finalidade a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela agência 7215 do banco Itaú situada na Avenida José Maria Whitaker, 958, Planalto Paulista, São Paulo – SP. Ele será preenchido pelo grupo amostral formado por funcionários da empresa ÁS Formaturas, situada na avenida Senador Casimiro da Rocha, 1000, Mirandópolis, São Paulo – SP.

Finalmente e fazendo uso do pacote estatístico SPSS (IBM), aplicaremos os métodos de avaliação de confiabilidade em questionários Alfa de Cronbach e de Regressão Linear, explicados no referencial teórico apartado 5.3.

6.4 Dados: tipos de fonte e métodos de coleta de dados.

Serão usados dados primários, isto é, dados fornecidos diretamente pelo grupo amostral. A coleta dos dados será feita por comunicação já que haverá interação entre pesquisado e pesquisador. Os questionários a serem realizados serão os do modelo SERVQUAL apresentado no apartado 5.2.3 só que adaptado à realidade do objeto de estudo e do grupo amostral. Ele é um formulário estruturado que contém 11 perguntas agrupadas em 5 dimensões. Também tem uma pergunta adicional de qualidade global. O meu questionário não será disfarçado, o entrevistado vai saber em todo momento que está preenchendo um formulário de pesquisa de qualidade dos serviços prestados pela sua agência do banco Itaú.

6.5 Instrumento de coleta de dados.

Os dados serão coletados mediante um questionário do tipo SERVQUAL. A escala de avaliação de qualidade usada será do tipo Likert4.

Por motivos de praticidade os 22 itens da escala SERVQUAL proposta por Parasuraman et al. (1988) foram reduzidos a 11. As perguntas de desempenho também foram adaptadas com o objetivo de facilitar a dinâmica do questionário. Percebi, depois de vários intentos falidos na hora de abordar as pessoas para realizar a pesquisa, que o questionário padrão de uma escala SERVQUAL é muito longo e pouco prático. As pessoas não tem paciência para responder 45 perguntas. No meu formulário serão propostas 12 afirmações. Os entrevistados deverão dar a sua opinião sobre essas 12 afirmações gerais e seguidamente sobre as afirmações aplicadas à agência 7215 do banco Itaú. Eles avaliarão as afirmações em uma escala Likert4 com os seguintes intervalos de opinião: Discordo Fortemente (1 ponto), Discordo (2 pontos), Concordo (3 pontos) e Concordo Fortemente (4 pontos). Depois os resultados das 103 entrevistas serão tabulados para análise.

As afirmações são as seguintes:

Afirmação 1 (Expectativa): Agências de bancos excelentes são aquelas que têm equipamentos, instalações e materiais de comunicação modernos e atraentes.

Afirmação 1.1 (Desempenho): A agência do banco Itaú que você usa têm equipamentos, instalações e materiais de comunicação modernos e atraentes?

Afirmação 2 (Expectativa): Os funcionários de agências de bancos excelentes têm uma aparência cuidada e profissional.

Afirmação 2.1 (Desempenho): Os funcionários da agência do banco Itaú que você usa têm uma aparência cuidada e profissional?

Afirmação 3 (Expectativa): Agências de bancos excelentes quando prometem, cumprem.

Afirmação 3.1 (Desempenho): A agência do banco Itaú que você usa quando promete as coisas para você, cumpre?

Afirmação 4 (Expectativa): Agências de bancos excelentes esforçam-se para resolver os problemas dos clientes e prestam bons serviços desde o início.

Afirmação 4.1 (Desempenho): A agência do banco Itaú que você usa se esforça por resolver os seus problemas e presta bons serviços desde o início?

Afirmação 5 (Expectativa): Os cadastros de agências de bancos excelentes devem ser sempre corretos.

Afirmação 5.1 (Desempenho): Os cadastros da agência do banco Itaú que você usa são sempre corretos?

Afirmação 6 (Expectativa): Os colaboradores de agências de bancos excelentes estão sempre dispostos a ajudar aos clientes, prestam serviços com prontidão e estão sempre disponíveis.

Afirmação 6.1 (Desempenho): Os funcionários da agência do banco Itaú que você usa estão sempre dispostos a te ajudar, prestam os serviços com prontidão e estão sempre disponíveis?

Afirmação 7 (Expectativa): Colaboradores de agências de bancos excelentes inspiram confiança aos seus clientes.

Afirmação 7.1 (Desempenho): Os colaboradores da agência do banco Itaú que você usa lhe inspiram confiança?

Afirmação 8 (Expectativa): Os clientes de agências de bancos excelentes sentem-se seguros nas transações realizadas.

Afirmação 8.1 (Desempenho): Você se sente seguro nas transações realizadas com na sua agência do banco Itaú?

Afirmação 9 (Expectativa): Colaboradores de agências de bancos excelentes são delicados com os clientes e estão aptos para responder as suas questões.

Afirmação 9.1 (Desempenho): Os colaboradores da agência do banco Itaú que você usa são delicados e estão capacitados para resolver as suas questões?

Afirmação 10 (Expectativa): Colaboradores de agências de bancos excelentes prestam atenção especial e são comprometidos com os interesses e necessidades dos seus clientes.

Afirmação 10.1 (Desempenho): Os colaboradores da agência do banco Itaú que você usa lhe prestam uma atenção especial e são comprometidos com as suas necessidades e interesses?

Afirmação 11 (Expectativa): Os horários das agências de bancos excelentes são adequados aos horários dos clientes.

Afirmação 11.1 (Desempenho): Os horários da agência do banco Itaú que você usa são adequados para você?

Afirmação 12 (Desempenho global): Estou totalmente satisfeito com o serviço prestado pela minha agência do banco Itaú.

Os questionários foram resolvidos online por médio da ferramenta de coleta de dados “Google Forms”.

6.6 Amostragem.

Para a realização do meu estudo usarei uma amostra quantitativa não probabilística. Todas as pessoas da amostra terão a mesma chance de ser entrevistadas. Tomei essa decisão para fornecer a pesquisa da maior objetividade possível.

A população trabalhada é de 140 pessoas. Para calcular o tamanho amostral usei a seguinte fórmula (MOTTA, 2011):

$$N = Z^2 p(1-p) (N-n) / e^2 (N-1) \quad (14)$$

Onde N é o tamanho da amostra (140 pessoas), Z é a margem de segurança (1,96), $p = 50\%$ e e^2 é o erro amostral. Nos usaremos margens de segurança do 95% e um erro amostral do 5%. Para esses dados o tamanho da amostra é 103 pessoas entrevistadas.

6.7 Técnicas de análise de dados.

O formulário vai proporcionar resultados compreendidos entre -3 e +3 para a escala SERVQUAL e entre 1 e 4 para a escala SERVPERF. As fórmulas que usaremos para calcular os resultados de ambas escalas são:

$$\text{SERVQUAL: } QS = 1/m \sum_{j=1}^m (D_{jk} - E_{jk}); 1 \leq k \leq 5 \quad (15)$$

$$\text{SERVPERF: } QS = 1/m \sum_{j=1}^m D_{jk}; 1 \leq k \leq 5 \quad (16)$$

Onde m é o número total de características consideradas; D_{jk} é o desempenho perceptível de uma característica j da dimensão k ; E_{jk} é a expectativa do cliente em relação à característica j da dimensão k (SALOMI et al. 2005).

Também, o formulário, vai proporcionar uma medição geral de qualidade para ambos métodos de pesquisa situado entre 1 e 4. Este último resultado será usado para aplicar o método para medição de confiabilidade de regressão linear.

Uma vez obtidos os resultados do formulários SERVPERF e SERVQUAL e as avaliações globais de qualidade aplicaremos os métodos de Alfa de Cronbach e de Regressão linear para analisar a confiabilidade. O índice de Alfa de Cronbach é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\alpha = (m / 1-m) [1 - (\sum_{j=1}^m \text{Var } x_j / \text{Var } \sum_{i=1}^n x_i)] \quad (17)$$

Onde α é o coeficiente Alfa de Cronbach; m o número de questões; n o número de respondentes; $\text{Var } x_j$ é a variância entre valores de qualidade do serviço de n respondentes para a questão j ; e x_i são os valores de qualidade de serviço correspondentes as respostas de n respondentes.

Para facilitar o cálculo usarei o pacote estatístico da empresa IBM SPSS. Para calcular o índice α em esse programa seguirei os seguintes passos:

- a) Inserção de dados tabulados: Serão inseridas no programa 11 variáveis referentes aos resultados da escala SERVQUAL ou SERVPERF para cada item do formulário.
- b) Depois selecionarei no menu principal as seguintes opções: *Analyze -> Scale -> Reliability Analysis*.
- c) Feito isso escolherei as 11 variáveis inseridas para que sejam analisadas e selecionarei a opção *set as Alpha*.
- d) Na caixa de diálogos selecionarei a opção *statistics* e depois marcarei as opções: *item*, *Scale*, *Scale if item deleted* e *Correlation*. Com isto estamos escolhendo os estatísticos que queremos que o software calcule.
- e) Depois salvarei as configurações e mandarei o programa fazer os cálculos.

De esta forma o programa SPSS vai calcular o valor do Alfa de Cronbach para as escalas SERVQUAL e SERVPERF que queremos analisar nos proporcionando o primeiro dado de confiabilidade dos formulários confeccionados com as escalas Likert4.

Para aplicar o método de Regressão linear prosseguirei da seguinte forma, usando também o programa SPSS:

- a) Inserção de variáveis: Será inseridas na variável 1 os resultados de qualidade dos formulários SERVQUAL e SERVPERF. Na variável 2 serão inseridos os resultados das perguntas globais de qualidade.
- b) Depois no menu principal escolheremos as seguintes opções: *Analyze -> Regression -> Linear*.
- c) Escolheremos como variável dependente os resultados da pergunta de qualidade global, e como variável independente os resultados das escalas SERVQUAL e SERVPERF.
- d) Antes de proceder selecionaremos o botão *Statistics* e escolheremos os seguintes estatísticos para poder fazer a análise de confiança: *model fit*, *R squared change*, *Descriptives*, *Part and Partial Correlations*, *Collinearity Diagnostics* e *Durbin Watson* análises.
- e) Depois de selecionar opção OK o programa estatístico nos fornecerá os resultados dos cálculos.

O pacote estatístico vai nos proporcionar as seguintes informações relevantes:

a) Estimação dos coeficientes da regressão linear: estimação dos coeficientes da hipotética reta que descreve a relação entre as informações fornecidas pelos formulários e a percepção global de qualidade obtida pelo cliente.

b) Estatístico T-student: Estatístico que nos permite testar a hipótese nula de que o coeficiente da reta é igual a 0. Se esta hipótese é confirmada o nosso modelo não será válido. Se os níveis de significação forem inferiores a 5% não terei evidências para aceitar essa hipótese nula (pois a possibilidade de rejeitar a hipótese nula e que de fato seja certa é inferior ao 5%) (TRIVEZ 2004).

c) ANOVA: Tabela para realizar a análise da variância. Nesta tabela encontra-se o estatístico F que usaremos para analisar a validade do modelo. Este estatístico é usado para testar a hipótese nula de que todos os coeficientes do modelo são nulos. Se confirmarmos esta hipótese o modelo não será válido. Se os níveis de significação forem inferiores a 5% não terei evidências para aceitar essa hipótese nula (pois a possibilidade de rejeitar a hipótese nula e que de fato seja certa é inferior ao 5%) (TRIVEZ 2004).

d) Coeficiente de determinação R^2 : O coeficiente de determinação R^2 é um dos indicadores mais sólidos da qualidade dos modelos lineares. O valor de R^2 está compreendido entre 0 e 1. Quando $R^2 = 1$ quer dizer que $\sum \hat{u}^2 = 0$, isto é, que a somatória dos erros aleatórios elevados ao quadrado é 0. Dito de outra forma, os estimadores se correspondem 100% com a realidade. O caso contrário se dá quando $R^2 = 0$ (TRIVEZ 2004).

e) Durbin Watson: Este estatístico serve para medir a autocorreção entre os erros aleatórios. A intuição por trás deste ponto é que se existir correlação entre os erros que deviam ser aleatórios, quer dizer que uns erros dependem de outros e que então, eles não são aleatórios. Se existir correlação entre os erros algum tipo de informação ou variável relevante está sendo omitida no modelo e teremos que repensá-lo. O estatístico de Durbin-Watson oscila entre os valores 0 e 4. Se o valor Durbin Watson for inferior a 2, teremos que começar a nos preocupar. Se ele for inferior a 1, quase com certeza estaremos presenciando um caso de autocorreção de erros aleatórios o que é um indicador de modelo de má qualidade (AZNAR 2009).

f) Análise gráfica: Gráfico onde aparecem a reta estimada e os outliers.

É muito difícil que todos os indicadores de confiança de uma regressão linear, mesmo que seja simples, saiam conforme o desejável. Mesmo assim, não quer dizer que os modelos estimados sejam totalmente inválidos. Quer dizer que existem modelos mais confiáveis e modelos com uma confiabilidade menor. Dependendo da confiabilidade do modelo estimado as projeções serão mais ou menos exatas.

7. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Lembrando o que foi apresentado no apartado 6.5, o instrumento de coleta de dados é um questionário de tipo SERVQUAL simplificado, com uma escala de avaliação de tipo Likert4. O formulário usado possui 22 afirmações e uma pergunta de avaliação global de qualidade do serviço²³. Das 140 pessoas que compõem nossa população total, 116 responderam a pesquisa de qualidade superando o objetivo de amostragem mínimo calculado no apartado 6.6. Lembremos que de uma população total de 140 funcionários da ÁS Formaturas, o mínimo a ser entrevistado para que o trabalho fosse representativo era de 103 pessoas. Trívez (2004) demonstra no seu Livro *Introducción a la Econometría* que quanto mais próxima seja a amostra da população total, melhor será a qualidade dos estimadores do modelo linear simples. É por esse motivo que, longe de nos preocupar a quantidade real de entrevistados, deve nos deixar mais tranquilo pois está mais perto da população total do que estava o cálculo amostral inicial (formula 14).

Os resultados obtidos para cada afirmação do questionário foram os seguintes:

Tabela 12: Tabela de resultados da pesquisa

Afirmações	1	1.1	2	2.1	3	3.1	4	4.1	5	5.1	6	6.1
Discordo Fortemente	3	2	1	0	2	2	3	2	0	1	3	4
Discordo	20	20	14	17	28	43	15	39	7	18	17	37
Concordo	67	83	62	77	43	62	48	61	54	75	49	62
Concordo Fortemente	26	11	39	22	43	9	50	14	55	22	47	13
Total	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Afirmações	7	7.1	8	8.1	9	9.1	10	10.1	11	11.1	12
Discordo Fortemente	0	2	0	0	0	1	0	3	12	18	3
Discordo	8	30	3	8	7	27	15	37	24	43	36
Concordo	66	64	60	68	61	66	55	57	39	41	62
Concordo Fortemente	42	20	53	40	48	22	46	19	41	14	15
Total	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Na primeira linha temos os códigos das afirmações referentes à numeração do apartado 6.5 situado na página 86 deste trabalho. Na primeira coluna temos as avaliações de

²³ Veja a pagina número 87.

opinião correspondentes à escala Likert4. O corpo da tabela é o número de pessoas que avaliaram cada afirmação. Vemos que para cada afirmação 116 pessoas expressaram sua opinião em cima de uma escala Likert4. Em cima desses resultados realizaremos as análises pertinentes para os métodos SERVQUAL e SERVPERF com o objetivo de analisar a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando elaborados com escalas de medição Likert4 e aplicados a avaliações de qualidade de serviços de ações intangíveis e natureza de relacionamento com o cliente contínua e estável, como os serviços prestados pela agência 7215 do banco Itaú situada na Av. José Maria Whitaker, 958, Planalto Paulista, São Paulo – SP.

7.1 SERVQUAL.

O resultado da pesquisa de qualidade usando o método SERVQUAL com uma escala de avaliação Likert4 foi de 0,36 pontos. Este resultado se interpreta como um nível médio de qualidade dos serviços prestados pela agência do banco Itaú 7215. De qualquer forma o intuito deste trabalho não é concluir se a citada agência de banco presta um serviço de qualidade para os seus clientes e sim avaliar a confiabilidade do formulário usado para a pesquisa. De agora em diante focarei nessa análise. Para realizar uma análise completa serão aplicados dois métodos complementares: (a) o método do índice de Alfa de Cronbach vai nos dizer se existe alguma correlação entre as perguntas do questionário, desta forma conseguiremos determinar o número ótimo de perguntas a serem feitas; e (b) com o método de regressão linear mensuraremos a qualidade dos resultados, isto é, se as perguntas escolhidas são ou não adequadas para determinar a qualidade do serviço prestado.

7.1.1 Análise do índice Alfa de Cronbach

7.1.1.1 Preparação dos dados.

O questionário realizado proporcionou 116 avaliações de opinião para 22 afirmações. Estas avaliações são intervalos de opinião situados na seguinte escala: Discordo Fortemente, Discordo, Concordo e Concordo Fortemente. Para poder efetuar uma análise estatística primeiro foi necessário quantificar as medidas de opinião. Para isso assignamos valores numéricos a cada manifestação de opinião. Esses valores foram os seguintes:

Tabela 13: Avaliações numéricas

Escala de Opinião	Valores
Discordo Fortemente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo Fortemente	4

Feito isso, o seguinte passo foi inserir todos os valores numéricos de todas as questões no pacote estatístico IBM – SPSS para análise. Cada afirmação foi inserida como variável onde cada intervalo de opinião foi substituído pelo seu valor numérico. Assim foram inseridas 22 variáveis com 116 valores numéricos cada uma. O objetivo agora consistia em determinar se a valorização de alguma das variáveis dependia, direta ou indiretamente, de alguma outra afirmação.

7.1.1.2 Output e interpretação dos resultados.

O primeiro resultado que analisamos é o índice Alfa de Cronbach:

Tabela 14: Índice Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de itens analisados
0,876	22

Fonte: Output SPSS

O índice Alfa de Cronbach é um índice que oscila entre 0 e 1. Resultados situados entre 0,8 e 0,9 são considerados como bons²⁴. Isto é um forte indicador de que formulários

²⁴ Veja o apartado 5.3.1 do trabalho situado na página 72.

baseados em escalas Likert4 são consistentes para avaliações de qualidade em serviços do setor analisado. Cabe ressaltar que, mesmo que nosso formulário seja considerado bom, ele está muito perto de ser excelente (resultados de Alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,9).

Também foi calculado o índice de Alfa de Cronbach que resultaria se fossem excluídas cada uma das variáveis (afirmações). Com este resultado conseguimos testar estatisticamente se os resultados de alguma das perguntas depende dos resultados de alguma outra, isto é, se temos perguntas no formulário correlacionadas entre si. Os resultados deste teste foram os seguintes:

Tabela 15: Índice de correlação de cada item, índice de correlação múltipla e índices de Alfa de Cronbach se cada uma das perguntas fosse retirada do questionário

	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Afirmção1: Expectativas	.450		.871
Afirmção1: Desempenhos	.314		.875
Afirmção2: Expectativas	.368		.874
Afirmção2: Desempenhos	.393		.873
Afirmção3: Expectativas	.526		.869
Afirmção3: Desempenhos	.402		.873
Afirmção4: Expectativas	.534		.869
Afirmção4: Desempenhos	.422		.872
Afirmção5: Expectativas	.419		.872
Afirmção5: Desempenhos	.416		.872
Afirmção6: Expectativas	.656		.864
Afirmção6: Desempenhos	.474		.871
Afirmção7: Expectativas	.522		.870
Afirmção7: Desempenhos	.448		.871
Afirmção8: Expectativas	.517		.870
Afirmção8: Desempenhos	.432		.872
Afirmção9: Expectativas	.563		.869
Afirmção9: Desempenhos	.434		.872
Afirmção10: Expectativas	.547		.868
Afirmção10: Desempenhos	.495		.870
Afirmção11: Expectativas	.490		.871
Afirmção11: Desempenhos	.398		.874

Fonte: Output IBM-SPSS

O índice Alfa de Cronbach do formulário é de 0,876. Como vemos na última coluna da tabela anterior esse índice não melhoraria retirando nenhuma das perguntas do questionário. Analisando a coluna do meio vemos que não existe correlação múltipla entre as perguntas e, na coluna de correlação, podemos ver também que os índices de correlação das

perguntas é muito baixo, em torno do 0,5. Com isto podemos afirmar que o formulário foi bem estruturado. Ele é considerado como bom, porém está muito perto de ser excelente.

Nota final: Os estudos realizados com escalas Likert7 como o apresentado por Salomi et al. 2005 sobre os serviços de manutenção de empresas mostram resultados superiores a 0,9 considerados excelentes. Deixo aberta para estudos posteriores a possibilidade de avaliação de qualidade em serviços baseados em ações intangíveis, de natureza contínua e de relação contínua com os clientes usando formulários SERVQUAL e SERVPERF baseados em escalas Likert7 para comparação de resultados.

7.1.2 Análise de regressão linear.

Analisada a consistência do questionário, vamos analisar agora sua qualidade em termos de resultado. O teste de regressão linear é usado para saber se realmente o resultado das perguntas do questionário em análise serve para explicar a qualidade global do serviço. Para isso é calculada uma regressão linear simples onde a variável dependente é o resultado do questionário, e a variável independente vem da pergunta de avaliação global acrescentada ao questionário SERVQUAL. Aplicando este método determinaremos se os resultados do questionário são ou não consequência da qualidade do produto. Na aplicação deste método usamos a visão de Taylor et al. (1992) que vê a satisfação dos clientes como uma consequência da qualidade do serviço e não o contrário²⁵.

7.1.2.1 Preparação dos dados.

Para poder aplicar este método, também assignaremos valores numéricos aos intervalos de opinião. Os valores assignados foram os mesmos que os usados para calcular o índice de Cronbach:

²⁵ Spina et al. 2012.

Tabela 13: Avaliações numéricas

Escala de Opinião	Valores
Discordo Fortemente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo Fortemente	4

Uma vez numeradas as expressões de opinião, calculamos as diferenças entre desempenhos e expectativas em cada uma das afirmações do questionário para cada um dos entrevistados. Finalmente aplicamos a fórmula para cálculo da escala SERVQUAL (15) para todos e cada um dos 116 entrevistados. Esses 116 resultados são inseridos no pacote estatístico IBM-SPSS como variável dependente, e os 116 resultados da pergunta de qualidade global são inseridos como variável independente. Seguindo as indicações do apartado 6.7 (pg. 89) procedemos ao cálculo da regressão linear.

7.1.2.2 Output e interpretação dos resultados.

Tabela 16: Coeficientes e t-estatísticos

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.365	.186		7.350	.000
Variável independente	-.361	.065	-.461	-5.549	.000

Fonte: Output IBM - SPSS

A tabela nos mostra que as avaliações de qualidade dependem inversamente da qualidade total do serviço. Isto quer dizer que quanto mais qualidade o serviço tem, maior é o gap entre expectativas e desempenhos. Esta afirmação parece contraditória. Caberia esperar que quanto maior for a qualidade dos serviços prestados por uma empresa, menor fosse o gap entre expectativas e desempenhos. Porém os resultados da pesquisa mostram o contrário. Além de tudo, o estatístico t reforça esta afirmação já que não permite aceitar a hipótese nula

de que a variável dependente seja igual a zero. Também não podemos aceitar a hipótese nula de que o parâmetro de posição, a constante, seja igual a zero²⁶.

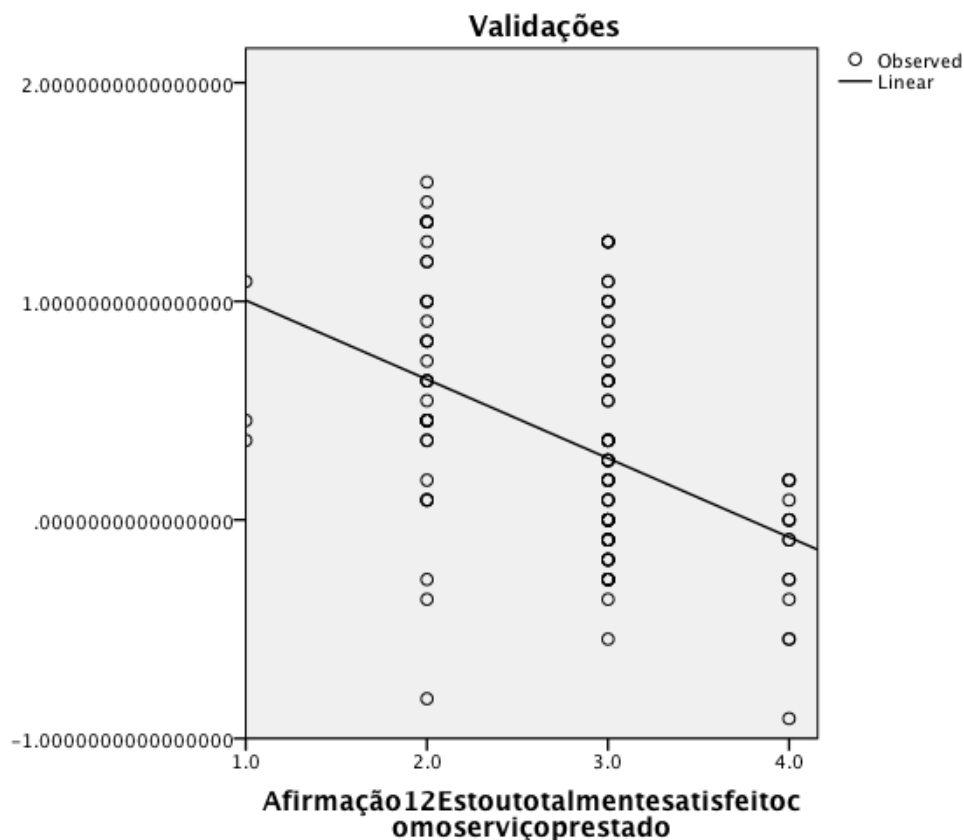
Este resultado contraditório pode ser devido a que as pessoas têm dificuldade para avaliar expectativas. Avaliar desempenhos é mais simples do que avaliar expectativas. A avaliação de desempenhos é consequência de uma experiência vivenciada em quanto a avaliação de expectativas é mais abstrata. Na pesquisa os entrevistados deviam preencher um formulário onde primeiro deviam avaliar a expectativa sobre os serviços prestados por agências de banco excelentes e depois os desempenhos da agência do banco Itaú 7215. É possível que as pessoas tenham enfrentado dificuldades na hora de avaliar as expectativas por ter sido a primeira vez que elas realizavam este tipo de pesquisa. Por este motivo os resultados foram totalmente contraditórios. Uma conclusão é que, realmente, no Brasil pesquisas baseadas na escala SERVPERF trazem resultados consistentes (como veremos posteriormente) enquanto as pesquisas baseadas no modelo SERVQUAL não os trazem. Mesmo com a inconsistência nos resultados vamos seguir com a análise de confiabilidade do modelo, para demonstrar que a regressão linear é robusta.

Voltando à tabela de cima, os coeficientes indicam que a relação entre os resultados do formulário SERVQUAL e a qualidade é a seguinte:

$$y = 1,365 - 0,361x \quad (18)$$

Onde y representa as pontuações de qualidade dadas pelos clientes ao serviço analisado mediante o formulário SERVQUAL apresentado e sob uma escala Likert4; e x representa a avaliação global de qualidade feita pelos clientes através de uma única pergunta adicionada no final do formulário. O mesmo modelo graficamente:

²⁶ Veja o apartado número 6.7 onde explico as condições de aceitação ou rejeição da hipótese nula de que o parâmetro de dispersão é igual a zero em função do nível de significação do estatístico t-student.

Figura 9: Representação gráfica da regressão linear

Fonte: Output IBM – SPSS

Prestando atenção a análise da variância:

Tabela 17: ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	F	Sig.
1 Regression	7.397	1	30.789	.000 ^b
Residual	27.388	114		
Total	34.784	115		

a. Dependent Variable: Validações

b. Predictors: (Constant), Afirmação12Estoutotalmentesatisfeitocomoserviçoprestado

O resultado do T-test nos mostra resultado consistentes já que não temos evidências estatísticas para afirmar que os estatísticos de dispersão e de posição – de forma independente - sejam iguais a zero. O estatístico F nos indica que não é possível aceitar estatisticamente a

hipóteses nula de que os coeficientes de dispersão e posição sejam conjuntamente igual 0. Os dois indicadores validam nosso modelo.

Finalmente analisamos os estatísticos R^2 e Durbin-Watson:

Tabela 18: SUMMARY

R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
.461 ^a	.213	.206	1.708

Fonte: Output IBM-SPSS

A prova definitiva de que o formulário SERVQUAL não é um reflexo confiável da qualidade do serviço em análise são os estatísticos R^2 e Durbin-Watson. O estatístico R^2 é mais próximo de 0 do que de 1. Isso indica que a somatória dos estimadores dos erros aleatórios elevados ao quadrado²⁷ não é igual a zero. Ao mesmo tempo o estatístico Durbin-Watson dá indícios de autocorrelação dos erros aleatórios.

Que o R^2 não seja muito significativo pode ser devido ao que expliquei em parágrafos superiores, as pessoas podem ter tido dificuldades na avaliação de expectativas trazendo inconsistências ao modelo. Por outro lado, indícios de autocorrelação nos erros aleatórios indicam que informações relevantes foram omitidas. A causa deste resultado pode ser devida ao resumo no número de perguntas do formulário. Para ter certeza disso deveria ser feita uma pesquisa com o mesmo grupo amostral, para o mesmo serviço com o formulário modelo SERVQUAL por extenso e testar o estatístico de autocorrelação dos erros aleatórios. Essa é outra oportunidade para futuros alunos do MBA em Marketing que deixo em aberto por falta de tempo.

7.2 SERVPERF.

²⁷ Se $R^2 = 1$, então $\sum \hat{u}^2 = 0$. Que a somatória do estimador do erro aleatório elevado ao quadrado seja igual a zero quer dizer que todos e cada um dos resíduos são iguais a zero, de forma que os pontos amostrais se encontram todos sobre uma reta perfeita (TRIVEZ, 2004).

A escala SERVPERF de Taylor é uma escala que simplesmente avalia desempenhos. Para fazer a análise de confiabilidade do método SERVPERF configurado com um escala de medição Likert4 simplesmente desconsideraremos as respostas referentes a expectativas do nosso questionário e analisaremos as respostas baseadas em desempenhos. Os resultados que aparecem são surpreendentes. Se somente prestamos atenção à avaliação de desempenhos, os entrevistados deram uma nota de 2,856 à qualidade dos serviços prestados pela agência 7215 do banco Itaú. Essa nota é de quase satisfação. O surpreendente dos resultados não é que os entrevistados estejam quase satisfeitos com o serviço prestado pela sua agência e sim a qualidade do método utilizado para esse propósito. Como veremos na análise de regressão linear, a diferença do método SERVQUAL, o método SERVPERF é totalmente consistente.

7.2.1 Análise do índice Alfa de Cronbach

7.2.1.1 Preparação dos dados

O procedimento de preparação dos dados é muito parecido com o que usamos para calcular o índice de Cronbach na escala SERVQUAL. O primeiro passo foi desconsiderar todas as avaliações referentes a expectativas. Desse modo somente restaram as avaliações de desempenhos. Depois foram substituídas as manifestações de opinião por valores seguindo a mesma escala que nos apartados anteriores:

Tabela 13: Avaliações numéricas

Escala de Opinião	Valores
Discordo Fortemente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo Fortemente	4

Finalmente os dados foram inseridos no pacote estatístico SPSS para cálculo do índice e análise. Desta vez foram criadas somente 11 variáveis com 116 avaliações numéricas, uma para cada entrevistado.

7.2.1.2 Output e interpretação dos resultados.

O índice Alfa de Cronbach para o método SERVPERF foi:

Tabela 19: Índice Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de itens analisados
0,849	11

Fonte: Output SPSS

Analisando o índice de Cronbach, o formulário é considerado como bom. Ele é aparentemente de pior qualidade que o do método SERVQUAL, porém essas décimas a menos no índice Alfa de Cronbach se compensam com os resultados que apresentaremos mais à frente ao aplicar o método de regressão linear.

Vamos agora prestar atenção ao que acontece com o índice de Alfa quando excluímos cada pergunta do questionário:

Tabela 20: Índice de correlação de cada item, índice de correlação múltipla e índices de Alfa de Cronbach se cada uma das perguntas fosse retirada do questionário

	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Afirmção1	.436	.303	.843
Afirmção2	.451	.291	.842
Afirmção3	.479	.409	.840
Afirmção4	.585	.463	.832
Afirmção5	.448	.296	.842
Afirmção6	.592	.411	.831
Afirmção7	.682	.506	.823
Afirmção8	.482	.272	.840
Afirmção9	.624	.443	.828
Afirmção10	.635	.469	.827
Afirmção11	.468	.276	.845

Fonte: Output IBM-SPSS

Como vemos na tabela, o índice Alfa de Cronbach do modelo não melhoraria se excluíssemos qualquer uma das perguntas que formam o formulário. Podemos afirmar então que não existem perguntas correlacionadas.

7.2.2 Análise de regressão linear.

Analisando o índice de Cronbach concluímos que o formulário é consistente. Ele é um formulário de boa qualidade cujas perguntas não se encontram correlacionadas entre si. Isto é, todas as perguntas adicionam algum tipo de informação relevante e única à pesquisa. Mas para saber se o instrumento SERVPERF baseado em escalas de valorização de qualidade Likert4 é um bom instrumento para medir a qualidade de serviços baseados em ações imateriais, de natureza contínua e relacionamento estável com os clientes precisamos saber se as avaliações dadas pelos entrevistados sobre os 11 itens de qualidade têm algum tipo de relação com a qualidade global do serviço.

7.2.2.1 Preparação dos dados.

Para preparar os dados para a análise, primeiro assignei valores numéricos aos intervalos de opinião da mesma forma que fiz nos três casos anteriores:

Tabela 13: Avaliações numéricas

Escala de Opinião	Valores
Discordo Fortemente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo Fortemente	4

Depois calculei o resultado da escala SERVPERF em para cada um dos 116 entrevistados e inseri esses dados como variável dependente do modelo linear simples que vamos estimar. Os 116 resultados da pergunta de avaliação de qualidade global foi inserido no programa IBM – SPSS como variável independente.

7.2.2.2 Output e interpretação dos resultados.

A estimação dos coeficientes da reta foi a seguinte:

Tabela 21: Coeficientes e t-estatísticos

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.622	0.111		14.619	.000
Variável independente	0.446	0.039	0.732	11.482	.000

Fonte: Output IBM - SPSS

Agora sim, as avaliações de desempenhos têm uma relação positiva com a qualidade global do serviço. Isto quer dizer que aquelas pessoas que avaliaram desempenhos positivamente, avaliaram também positivamente a qualidade global do serviço e vice versa. Tanto o parâmetro de posição (a constante) como o parâmetro de dispersão (variável independente) são significativos e não podemos aceitar estatisticamente a hipótese nula de que eles são igual a zero (análise da *t-student*).

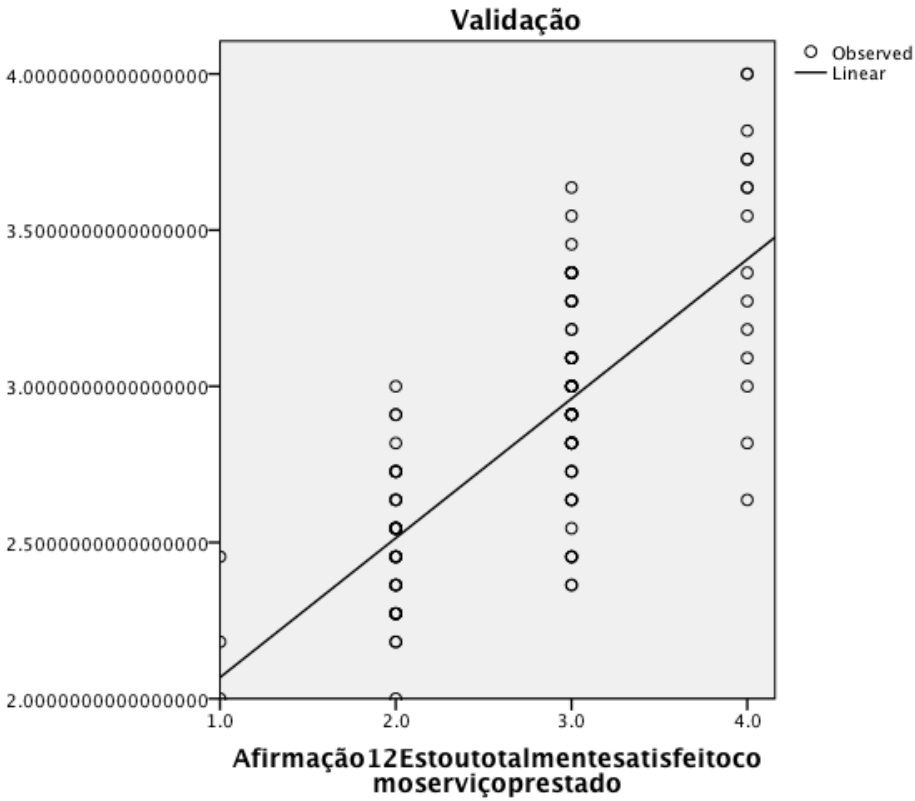
Neste caso o modelo é consistente. É por isso que a causa da inconsistência do modelo SERVQUAL pode ser a dificuldade para avaliar expectativas de forma objetiva por parte dos entrevistados.

A reta que descreve nosso modelo é a seguinte:

$$y = 1,622 + 0,446x \quad (19)$$

Ela é uma reta de pendente positiva onde onde y os resultados da escala SERVPERF e x as avaliações globais de qualidade. No gráfico percebe-se claramente a relação positiva entre ambas variáveis:

Figura 10: Representação gráfica da regressão linear



Fonte: Output IBM - SPSS

Prestando atenção a análise da variância:

Tabela 22: ANOVA

Model	Sum of Squares	df	F	Sig.
1 Regression	11.295	1	131.845	.000 ^b
Residual	9.766	114		
Total	21.060	115		

a. Dependent Variable: Validações / b. Predictors: (Constant)

O estatístico F nos mostra que, de novo, não temos evidências estatísticas para afirmar que conjuntamente os estatísticos de dispersão e de posição sejam iguais a zero. Isto é um indicador de qualidade da regressão.

Finalmente olhamos os estatísticos R^2 e Durbin-Watson:

Tabela 23: SUMMARY

R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
.732 ^a	.536	.532	1.991

Fonte: Output IBM-SPSS

A prova definitiva da qualidade do modelo está nesta tabela. O R^2 é de 0,536. O valor é significativamente superior ao do modelo SERVQUAL. Valores superiores a 0,5 são indicadores fortes da qualidade do modelo e por isso podemos afirmar que o modelo é confiável. Também que o estatístico de Durbin-Watson seja praticamente 2, faz com que não tenhamos motivos para pensar que existe autocorrelação entre os erros aleatórios. Esta última informação tal vez seja uma das mais relevantes do trabalho. No apartado anterior tínhamos concluído que no modelo SERVQUAL existiam indícios de autocorrelação dos erros aleatórios. Esta situação é alarmante já que ao reduzir o número de perguntas do formulário para ganhar praticidade podíamos ter omitido informações relevantes. Que na avaliação de desempenhos não tenhamos indícios de autocorrelação dos erros aleatórios é um alívio. Isso indica que informações relevantes aparentemente não foram omitidas. Podemos fazer essa afirmação porque o formulário SERVQUAL e SERVPERF foi exatamente o mesmo e foi preenchido exatamente pelas mesmas pessoas no mesmo instante de tempo. Para avaliação do método SERVPERF simplesmente foram omitidas as avaliações de expectativas, mas o formulário e as pessoas que responderam foram os mesmos. É por este motivo que podemos também concluir que os resultados distorcidos que aparecem no modelo SERVQUAL foram causados pela dificuldade na avaliação de expectativas, algo que as pessoas não costumam fazer.

8. CONCLUSÕES FINAIS

O estudo estatístico da confiabilidade dos instrumentos de pesquisa é um assunto que me interessou desde cedo. Pesquisadores do mundo inteiro realizam todo tipo de estudos onde a confiabilidade dos instrumentos muitas das vezes não é testada. As ciências sociais são ciências inexatas por natureza. O que resta aos pesquisadores é a análise de probabilidades baseada na repetição contínua de fenômenos e comportamentos. Analisamos um mundo cambiante e imprevisível e procuramos padrões de comportamento que nos ajudem a seguir o melhor caminho possível. Nosso inimigo é o erro aleatório o qual tentamos minimizar a qualquer custo. A literatura é carente neste ramo de atuação, esse é o motivo principal da escolha do assunto e é consequência dessa inquietude as conclusões que apresento a continuação. Espero que elas ajudem a aperfeiçoar as técnicas de pesquisa científica aplicadas às ciências sociais e, mais concretamente, à ciência do Marketing.

Como vimos no apartado 6.1 (pg.80) desta monografia, o objetivo principal da pesquisa é analisar a confiabilidade dos instrumentos SERVQUAL e SERVPERF quando elaborados com escalas de medição Likert4 e aplicados a avaliações de qualidade de serviços de ações tangíveis e natureza de relacionamento com o cliente contínua e estável. Também no apartado 6.1 foi proposta uma pesquisa de campo para atingir este objetivo onde os funcionários da empresa ÁS Formaturas situada na Av. Senador Casimiro da Rocha 1000, Mirandópolis avaliariam a qualidade dos serviços prestados pela agência do banco Itaú 7215 situada na Av. Jose Maria Whitaker 882 utilizando as metodologias SERVQUAL e SERVPERF baseadas em uma escala de avaliação Likert4. Seguidamente seriam aplicados os métodos estatísticos de Alfa de Cronbach (apartado 5.3.1, pg. 72) e de regressão linear (apartado 5.3.2, pg. 77) para avaliar a qualidade de ambos formulários.

O motivo pelo qual eu me interessei na análise dos instrumentos de coleta de dados para pesquisas de qualidade em serviços foi minha inquietude sobre Taylor et al. e Parasuraman et al terem desenvolvido suas pesquisas baseadas em escalas de avaliação Likert7. Desde meu ponto de vista, dar a possibilidade ao entrevistado de se colocar no ponto médio ou ponto de conforto em uma avaliação de qualidade traz resultados insatisfatórios para a pesquisa. As pessoas pelo seu envolvimento com os prestadores de serviços, por preguiça ou por motivos de praticidade podem escolher o ponto médio de uma escala de avaliação simplesmente para não expressar sua verdadeira opinião. Este fato é contra o intuito de toda pesquisa, que é a coleta e análise de dados robustos e confiáveis para obter resultados

coerentes e objetivos. Pensei que usar escalas Likert4 que evitam essa possibilidade podia trazer resultados muito confiáveis e foi por isso que resolvi testar a confiabilidade dos formulários SERVQUAL e SERVPERF baseados em escalas Likert4 para um tipo de serviço de ações intangíveis e natureza de relacionamento com o cliente contínua e estável, no caso, o serviço prestado por uma agência bancária qualquer. Resolvido meu campo de atuação surgiu um outro problema, como realizar uma pesquisa de campo o mais objetiva possível com pessoas em um ambiente não controlado? Para resolver essa trava resolvi realizar a pesquisa com funcionários da empresa onde eu trabalho. Todas essas pessoas têm cinco características relevantes em comum: todas recebem seu salário na agência analisada, todas trabalham no mesmo lugar, todas visitam a agência durante o horário de trabalho; todas as pessoas, quando visitam a agência, estão envolvidas no mesmo ambiente e trabalhando pelos mesmos objetivos; e todas as pessoas recebem o serviço da mão das mesmas pessoas, com os mesmos processos e equipamentos. Essas cinco situações atenuantes fazem com que a amostra seja um pouco mais homogênea. Finalmente, por praticidade resolvi escolher as pessoas que trabalham junto comigo, pois ia ser muito mais fácil a abordagem.

Ao longo do trabalho foi aplicada a metodologia apresentada no apartado 6 (pg. 80) do trabalho e, depois de analisados os resultados do apartado 7 (pg. 92), foi possível concluir que as escalas SERVQUAL baseadas em escalas de medição Likert4 não são um instrumento de pesquisa confiável para avaliar serviços de ações intangíveis e de natureza do relacionamento com os clientes contínua e estável. Este resultado confirma a primeira hipótese apresentada no apartado 6.2 (pg. 83) do trabalho que afirmava que a qualidade dos serviços altamente intangíveis depende muito da percepção dos clientes. A escala SERVQUAL faz uma comparação entre a avaliação de expectativas e a avaliação de desempenhos (percepções). O grupo amostral teve dificuldades na hora de avaliar expectativas, o que trouxe inconsistências na hora de avaliar a qualidade dos serviços prestados pela agência 7215 do banco Itaú. A inconsistência mostrou-se evidente porque um número significativo de entrevistados (a grande maioria) avaliava positivamente os serviços de forma global quando afirmava que as expectativas tinham superado os desempenhos. Esse resultado, segundo a teoria da qualidade em serviços desenvolvida por Kotler e Keller (2012), Las Casas (2011), Dantas (2013) e Corrêa e Caon (2012) é inconsistente. Caberia esperar que se um cliente avaliar positivamente um serviço de forma global, tenha sido porque suas expectativas foram superadas pelo desempenho e não ao contrário. Por outro lado os resultados decorrentes da análise de confiabilidade do instrumento SERVPERF confirmam a hipótese *a* listada no apartado 6.2 (pg. 83) do trabalho. Este instrumento baseado em escalas

de medição Likert4, além de ter se revelado como um bom instrumento de medição de qualidade dos serviços prestados pela agência do banco Itaú 7215, ele se revelou como um instrumento altamente consistente. Este fato confirma que quando as pessoas avaliam desempenhos elas conseguem chegar em resultados altamente consistentes, já que um número significativo de entrevistados (a grande maioria) que avaliou positivamente o serviço de forma global, avaliou a maioria das dimensões individuais que compõem a qualidade dos serviços de forma positiva também. É por isso que não temos indícios estatísticos suficientes para rejeitar a hipótese de que a qualidade dos serviços altamente intangíveis depende muito da percepção do cliente.

Outra conclusão que extraímos deste trabalho faz referencia à discussão iniciada pelos autores Parasuraman et al. (1998) e Taylor et al. (1995) sobre se a qualidade global de um serviço é consequência da satisfação do cliente em cada ponto de contato com a empresa ou ao contrário. Os resultados desta pesquisa são condicentes com a teoria de Talylor (1995) de que a qualidade global dos serviços é causa das satisfações parciais do cliente e não ao contrário. Percebemos isso olhando os resultados de qualidade global de ambos métodos e as inconsistências que apareceram na análise de regressão linear do método SERVQUAL. Os entrevistados, usando ambos métodos, concordaram com que a agência em análise presta um serviço de qualidade. Porém, quando eles usaram o método de avaliação SERVQUAL eles admitiram que, na maioria das ocasiões que eles usavam o serviço, as expectativas eram superiores aos desempenhos da agência. Por este motivo não é possível afirmar, no nosso caso, que satisfações parciais sejam a causa da satisfação global do cliente e sim ao contrário. A análise da escala SERVPERF mostra isso. A maioria dos entrevistados que avaliou positivamente o serviço como um todo, avaliou positivamente a maioria das dimensões que compõem a qualidade global do serviço.

A segunda hipótese listada no apartado 6.2 (pg. 83) do trabalho também foi confirmada pelo resultado da avaliação do instrumento SERVPERF. Esta hipótese afirmava que os clientes, depois de experimentar um serviço, sabem se ficaram satisfeitos ou insatisfeitos. Nossos entrevistados, na hora de avaliar desempenhos usando uma escala Likert4 proporcionaram dados altamente consistentes. Então não temos evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese apresentada.

A hipótese *e* foi confirmada parcialmente. Mesmo depois de ter comprovado mediante o índice Alfa de Cronbach que a escala SERVQUAL usada era um instrumento bem construído, não foi possível afirmar que este fosse um instrumento confiável para avaliar serviços como os prestados pela agência 7215 do banco Itaú. É por este motivo que não

podemos afirmar 100% que escalas Likert4 tragam resultados altamente confiáveis em pesquisas de qualidade em serviços altamente intangíveis e de natureza contínua e estável do relacionamento com os clientes. O que seria possível afirmar é que escalas de medição Likert4 trazem resultados altamente confiáveis quando usadas na avaliação de desempenhos nas pesquisas de qualidade em serviços.

Finalmente as hipóteses *c* e *d* não foram comprovadas. Para verificar a hipótese *c* deveríamos realizar um estudo comparativo usando vários tipos de serviços com diferentes graus de intangibilidade e comprovar o grau de envolvimento entre os clientes e os prestadores do serviço para cada tipo de serviço. Esta análise foge completamente do objetivo da pesquisa. A hipótese *d* também requeria um estudo comparativo entre o grau de envolvimento cliente – prestador (levando em consideração que este grau de envolvimento vai depender do grau de intangibilidade do serviço) e a probabilidade dos clientes se situarem na zona de conforto ou ponto médio de uma escala de avaliação de opinião Likert7 e tudo isso para cada grau de envolvimento. Estes testes também fogem do escopo desta monografia. Mesmo assim deixo em aberta a possibilidade de realizar futuros testes que confirmem ou rejeitem estas hipóteses para quem tiver interesse em se aprofundar no assunto.

Voltando ao objetivo principal da pesquisa que era o de analisar a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa SERVQUAL e SERVPERF quando elaborados com escalas de medição Likert4 e aplicados a avaliações de qualidade de serviços de ações tangíveis e natureza de relacionamento com o cliente contínua e estável, posso afirmar que foi atingido. A análise complementar baseada no Alfa de Cronbach e a análise de regressão linear nos proporcionou uma visão ampla e completa da confiabilidade de ambos instrumentos na hora de avaliar este tipo de serviços, porem existem algumas limitações que precisam ser mencionadas.

A primeira limitação é que o grupo amostral não se encontrava em um ambiente 100% controlado. Por este motivo os resultados da pesquisa podem ter sido influenciados por variáveis externas incontrolláveis pelo entrevistado. Para reduzir a possibilidade de distorção a pesquisa foi realizada em um dia só, com os funcionários da mesma empresa e durante o horário laboral. Esse dia foi 30 de Maio de 2014. Respostas recebidas após essa data e o horário foram descartadas. Esta decisão foi tomada para que, na medida do possível, as pessoas estivessem nas mesmas condições ambientais na hora de responder ao questionário. Mesmo assim cabe ressaltar que resultados de pesquisas realizadas com pessoas em ambientes não controlados tendem a estar influenciadas por situações externas, incontrolláveis e imensuráveis prejudicando os resultados e conclusões finais.

Outra limitação é a falta de generalização. A pesquisa realizada foi muito específica, focada em um serviço dos milhares de serviços que compõem a categoria. Por falta de tempo não foi possível uma análise profunda da categoria à que o serviço prestado pela agência do banco Itaú 7215 pertence. Também não é possível generalizar dentro do setor bancário pois para isso deveríamos de ter repetido a pesquisa em milhares de agências. Mesmo assim acho que a pesquisa realizada foi suficiente para concluir este trabalho de monografia e ilustrar minhas hipóteses. Deixo em aberto para futuros estudos a generalização do método, seja dentro da categoria de serviços analisada ou dentro do setor bancário.

Também teria sido interessante repetir a pesquisa com uma escala de avaliação likert⁷ e comparar resultados. Não foi possível realizar essa comparação porque o simples fato de não ter sido possível realizar a pesquisa em um ambiente controlado impossibilita a comparação entre metodologias. Deixo em aberto também a possibilidade de realizar um experimento de comparação das duas escalas de avaliação sob ambiente controlado para extrair conclusões finais mais exatas e abrangentes.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESANKO D., DRANOVE D. D., SHANLEY M., SCHAEFER S.. A economia da estratégia. Bookman 2010.
- CORRÊA H. e CAON M. Gestão de serviços. Lucratividade por meio de satisfação do cliente. São Paulo: Atlas 2012.
- CRONBACH Lee. Coefficient Alpha and the internal structure of the test. Universidade de Illinois 1951. Disponível em <
http://psych.colorado.edu/~carey/Courses/PSYC5112/Readings/alpha_Cronbach.pdf.>.
- DANTAS, José. Inovação e marketing em serviços. Lisboa: Lidel 2013.
- AZNAR GRASA Antonio. Curso de econometria. Edição revisada 2009.
- KAHNEMAN, Daniel. Pensar rápido, pensar despácio. Debolsillo 2013.
- KOTLER P. e KELLER K. L. Dirección de Marketing. 14 ed. Mexico: Pearson 2012.
- LIMA, Agnaldo. Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes. Gestão do relacionamento. São Paulo: Atlas 2012. Zaragoza (Espanha): 2009.
- MONTEIRO DA HORA et al.. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. Revista Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 85 – 103, jun. 2010. Disponível em <
<http://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>,>.
- NARESH K., MALHOTRA e DAVID F. BIRKS. Marketing research: an applied approach. Edimburgo: Prentice Hall (Financial Times) 2006.

- OSÓRIO DA SILVA , C. H. e SOUZA BASTOS F.. Introdução à conjoint anlysis. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Estatística. IX Encontro Mineiro de Estatística. Setembro de 2010. Disponível em < <http://www.det.ufv.br/9mgest/docs/minicurso.pdf> >.
- SALOMI G.G. E., CAUCHICK MIGUEL P. A., ABACKERLI A.J.. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. Revista Gestão & Produção vol. 12, n. 2, p. 279 – 293, mai-ago. 2005. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26094.pdf> >.
- THOMAZELLI SPINA D. et al.. A influência das dimensões da qualidade de serviços na satisfação do cliente: um estudo em uma empresa do setor de controle de pragas. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 93-112, jan./mar. 2013. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/62002> >.
- TRIVEZ BIELSA F. J.. Introducción a la econometria. Madrid: Pirámide 2004.
- ZENONE L. C. Et al.. Gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas 2012.