

## Análise da qualidade percebida em uma organização de serviço

### Analysis of perceived quality in a service organization

#### Resumo

Nara Medianeira Stefano\*  
Leoni Pentiado Godoy\*\*

O setor serviços destaca-se cada vez mais na economia mundial. Seu grande desafio é oferecer serviços de qualidade aos clientes, que se tornam mais exigentes e críticos em relação aos serviços recebidos. Este artigo tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados em uma empresa localizada na região central do Rio Grande do Sul (RS), bem como identificar quais as variáveis das dimensões da qualidade que superam as expectativas dos clientes. Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário adaptado do modelo SERVQUAL, para mensurar o serviço percebido, no qual os clientes avaliaram a qualidade dos serviços nas suas diversas dimensões de qualidade, através de uma escala pré-estabelecida. Para análise dos dados, utilizou-se a ferramenta Análise Fatorial e Modelo *Gap* (falhas). Os dados foram tratados através do software Estatística 7.0 e Excel. Os resultados mostraram que, no geral, a empresa apresenta resultados satisfatórios na percepção dos clientes, porém apresentando algumas oportunidades de melhoria.

**Palavras-chave:** serviços; análise fatorial; *gap*; qualidade.

#### Abstract

The services sector stands out more and more in global economy. Its biggest challenge is to offer service of quality to customers, who have become more demanding and critical in relation to the delivered service. This study has the aim of evaluating the quality of the service provided in a company located in the central region of Rio Grande do Sul (RS), as well as identifying which are the variables of the quality dimensions that overcome customer expectations. For data collection was gathered by a questionnaire adapted from SERVQUAL model for measuring the perceived service, in which customers evaluated the quality of the service in its several quality dimensions, throughout a pre established scale. The Factorial Analysis tool and the Gap Model (failures) were used to analysis the data and the Statitica 7.0 and the Excel softwares were used for processing it. The results showed that, in general, the company presents satisfactory results in the customer perception; however, it presents some opportunities for improvement.

**Keywords:** services; factorial analysis; *gap*; quality.

\* Mestre em Engenharia de Produção (UFSM). Pesquisadora do grupo de Sistemas de Gestão Empresarial da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: stefano.nara@gmail.com

\*\* Doutora em Engenharia de Produção (UFSM). Professora do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: leoni\_godoy@yahoo.com.br

## Introdução

O crescimento econômico está desencadeando uma busca na melhoria de gestão do setor de serviços. A preocupação voltada unicamente para o aumento da produtividade já não atende aos novos requisitos do panorama competitivo. Paralelamente, as empresas procuram racionalizar o investimento em atividades de controle e melhoria da qualidade, de modo a garantir uma relação custo/benefício favorável, uma vez que a análise dos fatores que contribuem para a manutenção e conquista do mercado se torna imprescindível. Os serviços apresentam grande participação na economia brasileira, os dados do Anuário Estatístico, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2007) mostram que a participação do setor serviços tem ultrapassado 50% nos últimos quinze anos.

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

Os desejos e exigências dos clientes sofrem constantes modificações. Por essa razão os serviços devem ser constantemente avaliados (SCHMENNER, 2004). Assim, considera-se a qualidade dos serviços um fator fundamental para a manutenção e aumento da competitividade. Este artigo tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados, através da análise fatorial, em uma empresa localizada na região central do RS, bem como identificar quais variáveis das dimensões da qualidade superam as expectativas na ótica dos clientes externos.

Justificativa-se a importância e a relevância deste estudo, no âmbito empresarial, pelo fato de que as

empresas de serviços possam monitorar a qualidade no atendimento, e conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes, fazendo com que, as mesmas sobrevivam e prosperem no mercado.

## 1 Qualidade em serviços

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser mensurada pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (PARASURAMAN, 2004; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985, 1988). As definições de qualidade em serviço, normalmente, focam o encontro das necessidades e requisitos dos clientes e, também, como o serviço prestado alcança as expectativas dos clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) atribuem a qualidade de serviços, a discrepância que existe entre as expectativas (importância) e as percepções (qualidade percebida) do cliente com relação a um serviço experimentado. Desta forma, a percepção da satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços recebidos é diretamente proporcional com a possibilidade da falha de suas expectativas. Logo, quando o prestador de serviços compreender como estes serão avaliados pelos clientes será, então, possível saber como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada.

Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações: o serviço prestado excede a expectativa do cliente, sendo que, este percebe uma qualidade excepcional; e, quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável; e, se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória. Entender as expectativas do consumidor é o ponto central (VINAGRE; NEVES, 2008) para o entendimento da satisfação. O cliente satisfeito retor-

na e divulga a empresa aos amigos e familiares. O cliente insatisfeito divulga o fato a tantas pessoas que encontrar, pois ele deseja expor a situação desagradável que vivenciou. Assim, a propagação desta experiência negativa alcança maior número de pessoas, gerando resultados negativos para a empresa.

A qualidade dos serviços prestados proporciona um fator positivo (TSAI; LU, 2005) na continuidade do consumo, principalmente, quando se estreitam as relações de intangibilidade entre qualidade e serviços. A garantia e a confiança originadas pelas experiências anteriores são itens fundamentais para determinar a qualidade percebida pelos clientes. Ainda, conforme os autores, a excelente qualidade dos serviços pode criar uma vantagem competitiva, importante para a empresa em sua relação com os clientes. A vantagem competitiva (PORTER, 1999) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação.

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

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

## 2 Análise fatorial

A análise fatorial tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (fatores), com o objetivo

de reduzir a dimensão dos dados e possibilitar seu agrupamento em fatores, de acordo com seu comportamento, sem perda de informação (HAIR *et al.*, 2005). A análise fatorial parte da estrutura de dependência existente entre as variáveis de interesse (em geral representada pelas correlações ou covariâncias entre elas), permitindo a criação de um conjunto menor (variáveis latentes, ou fatores) obtidas como função das originais. É possível, também, saber o quanto cada fator está associado a cada variável e o quanto o conjunto de fatores explica da variabilidade geral dos dados originais.

Aplica-se este tipo de análise (LASH; JANKER, 2005), frequentemente, quando estamos interessados no comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em co-variação com outras. A análise fatorial é uma técnica de análise multivariada que tem como objetivo examinar a interdependência entre variáveis e a sua principal característica é a capacidade de redução de dados.

A extração dos fatores pode ser realizada por meio do modelo de Análise de Componentes Principais (ACP). É um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não-correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial (HAIR *et al.*, 2005). Realizada a solução fatorial devem ser examinadas todas as variáveis destacadas em cada fator e nomear um "rótulo" que melhor o represente. Variáveis com maior carga fatorial são consideradas de maior importância e devem influenciar mais sobre o "rótulo" do fator.

## 3 Metodologia

O presente artigo é de natureza descritiva e tem como base a pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário. Foi adaptada da Escala SERVQUAL e então passou a basear-se nas seguintes dimensões da qualidade: tangibilidade, fiabilidade, receptividade, garantia e empatia, conforme o quadro 1.

QUADRO 01 - DIMENSÕES DA QUALIDADE UTILIZADAS NA PESQUISA

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação
Fiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e segura
Receptividade	Disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza
Garantia	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança
Empatia	Fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação

FONTE: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985)

No questionário foram utilizadas vinte (20) questões aplicadas aos clientes externos, como pode ser visualizado no quadro 2.

QUADRO 02 - ITENS QUE COMPUSERAM O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

ABREVIATURA	AVALIAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A:	
	DIMENSÃO TANGIBILIDADE	
INSCONF	A empresa possui instalações confortáveis e atraentes	
EQPMODER	Possui equipamentos modernos	
BOAAPRES	Os funcionários apresentam boa apresentação	
MATPROM	Os materiais promocionais (cartazes, folders etc.) são agradáveis e de fácil visualização	
DIMENSÃO FIABILIDADE		
CUMPRAZ	Quando a empresa promete fazer algo num determinado prazo cumpre as suas promessas	
PROBLRESOL	Quando você tem um problema os funcionários mostram sincero interesse em resolvê-lo	
AULTEOR	As aulas teóricas e práticas são ministradas e preparadas cuidadosamente	
PROCECORR	A empresa realiza corretamente os procedimentos desde a primeira vez	
DIMENSÃO RECEPTIVIDADE		
RESRAP	Você é prontamente atendido	
BOMATEND	Os funcionários demonstram boa vontade em atender os clientes	
DISPON	Os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações	
SOLUCIMED	Os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes	
DIMENSÃO GARANTIA		
COMPCONF	O comportamento dos funcionários da empresa gera confiança nos clientes	
SEGUR	Como cliente, sinto-me seguro ao chegar à empresa	
EDUCCORT	Os funcionários são educados e corteses com os clientes	
COMP	Em sua opinião, os funcionários têm competência para responder as suas dúvidas	
DIMENSÃO EMPATIA		
ATENDPERS	Você recebe um atendimento personalizado	
ATENÇNESS	A empresa tem funcionários que proporcionam atenção adequada às suas necessidades	
HORFUNC	Em sua opinião, a empresa possui um horário de funcionamento conveniente	
SERQUALI	Para você, a empresa está atenta para oferecer o melhor serviço para o cliente	

FONTE: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)

As questões utilizadas para a análise fatorial foram estruturadas com base no modelo de escala de *Likert*, onde havia cinco opções, as quais variavam de 1 a 5, sendo 1 o ponto de menor e 5 o de maior importância. Primeiramente, os clientes responderam a respeito do Serviço Ideal: (1) sem importância; (2) pouco importante; (3) indiferente; (4) muito importante; (5) extremamente importante; e, posteriormente, o Serviço Percebido: (1) ruim; (2) regular; (3) indiferente; (4) muito bom; (5) excelente.

Foi definido o tamanho da amostra (equação 1) a ser utilizada na pesquisa. A fórmula é mostrada a seguir (LOPES, 2008), com distribuição normal:  $Z^2_{\alpha/2} = 1,96$ ;  $p = 0,9$ ;  $q = 0,1$ ; e  $N = 4950$  ao nível de significância de 5%, a amostra mínima é de 35 entrevistados, de acordo como a tabela 1. Portanto, foram aplicados cem (100) questionários aos clientes.

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

Onde: Z: valor tabelado (distribuição normal padrão)

p: percentual estimado

q = (1-p): Complemento de p

e: erro amostral

N: população amostral

$\alpha$ : nível de significância

TABELA 01 - AMOSTRA MÍNIMA (N) EM FUNÇÃO DO ERRO (E)

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

FONTE: Lopes (2008)

Na análise dos resultados, foi utilizada a técnica de análise fatorial (MALHOTRA, 2001), para tanto, deve ser utilizada a aplicação da rotação nos fatores, para facilitar o entendimento dos mesmos. Na presente pesquisa utilizou-se a Rotação *Varimax* (HAIR *et al.*, 2005), com o intuito de maximar o peso de cada variável dentro

de cada fator e como critério de extração foi definido autovalor maior que 1.

A mensuração da adequação da aplicação da análise fatorial para um determinado conjunto de dados foi realizada através de dois testes: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de *Bartlett*. O KMO apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção que são devidas a fatores comuns; em outras palavras, significa se a análise fatorial é apropriada ou não.

O teste de Esfericidade de *Bartlett* é baseado na distribuição estatística de *chi-quadrado* e testa a hipótese (nula  $H_0$ ), onde a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0, as demais são iguais a zero), ou seja, não há correlação entre as variáveis (PEREIRA, 2001). Valores de significância maiores de 0,100 indicam que os dados não são adequados para o tratamento de análise fatorial e a hipótese dever ser aceita. Porém, valores menores que o indicado permitem rejeitar a hipótese nula.

Quanto ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, este visa identificar se a correlação entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados. Caso esse nível de significância seja próximo de zero, então, a aplicação da análise fatorial é adequada.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Análise das variáveis demográficas

A maioria dos clientes participantes da pesquisa, ou seja, 64%, são do sexo masculino, e 36% feminino. Dos 100 clientes entrevistados, 57% possuem o ensino médio (2º grau), 24% o ensino fundamental (1º grau) e 19% superior (3º grau).

TABELA 02 - GRAU DE ESCOLARIDADE: CLIENTES E GERENTES

GRAU DE ESCOLARIDADE	CLIENTES	
	Frequência	Porcentagem
1º	24	24%
2º	57	57%
3º	19	19%
Total	100	100%

FONTE: Os autores (2008)

### 4.2 Análise fatorial para o serviço percebido

Fez-se necessário testar a consistência interna entre as vinte variáveis. Este procedimento foi feito por meio do *Alpha de Cronbach*, o qual apresentou um valor geral igual a 0,9367. Um valor de pelo menos 0,70 (variam entre 0 a 1) reflete uma fidedignidade aceitável (HAIR et al., 2005), embora este valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores *Alpha de Cronbach* inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. Enquanto para Malhotra (2001), o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória.

Na tabela 3, agruparam-se as variáveis pesquisadas em grupos, denominados fatores, os quais descrevem a percepção dos clientes externos acerca de itens relacionados aos serviços prestados pela empresa. A partir da geração da fatorial, quatro fatores foram obtidos com autovalor superior a 1 (critério da raiz latente). Os quatro fatores equivalem a uma explicação de 65,67% (variância acumulada), aproximadamente, da variabilidade total dos dados. Na análise por meio do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), foi encontrado um valor de 0,863, indicando adequação dos dados para análise, pois de acordo com Hair et al. (2005), valores mais próximos de 1 indicam adequação da mostra para análise.

No teste de esfericidade de *Bartlett*, obteve-se com a aproximação *chi-quadrado* um valor de 1103,06, com 190 graus de liberdade e nível de significância 0,01, assim rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. A tabela 3,



também, mostra o valor da comunalidade para cada variável. Comunalidade é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras análises (HAIR *et al.*, 2005). As comunalidades variam entre 0 e 1, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância.

TABELA 03 - CARGAS FATORIAIS, AUTOVALORES E VARIÂNCIA ACUMULADA APÓS A ROTAÇÃO VARIMAX NORMALIZADA

Abreviatura	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidade
INSCONF	0,7531	0,0900	0,3185	0,1157	0,65747
EQPMODER	0,7871	0,1244	0,1580	-0,1313	0,66174
BOAAPRES	0,8643	0,1119	0,0994	0,0657	0,63509
MATPROM	0,7309	0,1750	0,2180	0,1950	0,58717
CUMPRAZ	0,5433	0,1317	0,5166	0,1508	0,69619
PROBLRESOL	0,3741	-0,0118	0,5678	0,3698	0,66774
AULTEOR	0,5680	-0,0012	0,5525	0,3034	0,73545
PROCECORR	0,5322	0,0350	0,3182	0,5466	0,74526
RESPRAP	0,0540	0,2201	0,7616	0,0201	0,71883
BOMATEND	0,3767	0,3017	0,6024	-0,2945	0,69168
DISPON	0,2628	0,1669	0,7780	0,0644	0,73547
SOLUCIMED	0,3850	0,0950	0,6367	0,2910	0,80892
COMPCONF	0,0384	0,6653	0,2112	0,5056	0,77456
SEGUR	0,0352	0,5860	0,2482	0,4136	0,62176
EDUCCORT	0,1598	0,5842	0,0874	0,4782	0,67821
COMP	0,0847	0,6040	-0,0071	0,5875	0,85890
ATENDPERS	0,1436	0,7058	0,1722	0,0259	0,57482
ATENÇNESS	0,2169	0,7884	-0,0284	-0,0729	0,68929
HORFUNC	0,1224	0,7209	0,0595	0,0527	0,67065
SERQUALI	-0,0643	0,7798	0,2243	0,0022	0,79603
Autovalores (eigenvalues)	7,6780	3,0450	1,2640	1,1470	
(%) de variância	38,390%	15,227%	6,321%	5,734%	
Autovalores acumulados	7,6780	10,723%	12,988%	13,135%	
Variância Acumulada	38,390%	53,617%	59,939%	65,673%	

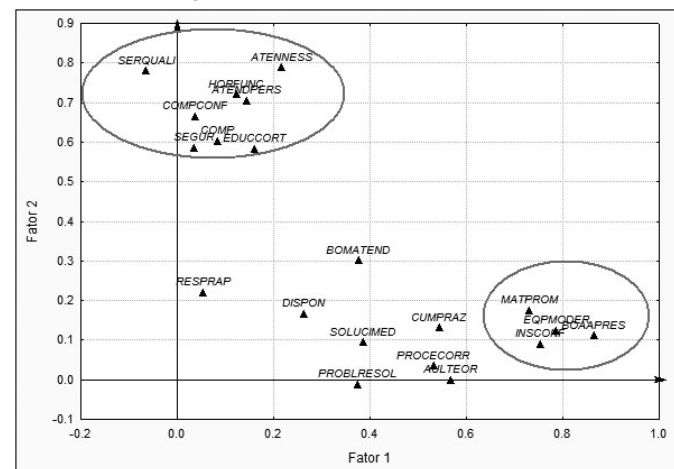
FONTE: Os autores (2008)

Levando em conta o critério da significância estatística, onde a significância da carga fatorial depende do tamanho da amostra em estudo, admitiu-se um valor mínimo de 0,5652 para cargas fatoriais significativas, em uma amostra de 100 elementos.

As figuras 1 e 2 mostram os planos fatoriais entre os fatores. A representação gráfica das dimensões latentes (LOPES; ZANELLA, 2007) possibilita uma melhor compreensão do comportamento das variáveis e a

avaliação da relevância de cada variável na formação de cada fator. Somente o fator 1, como mostra a figura 1, contribui com 38,39% da variabilidade total dos dados, sendo assim, o de maior importância na análise, e encontra-se representado no eixo das abscissas. O fator 1 mostra com maior representatividade a variável *BOAAPRES* com carga fatorial de 0,8643. Essa variável questiona a respeito da boa apresentação dos funcionários. Destacam-se, ainda, as variáveis *EQPMODER* (se a empresa possui equipamentos modernos) com carga fatorial igual a 0,7871, *INSCONF* (esta variável questionou se a empresa possui instalações confortáveis e atraentes) com carga fatorial 0,7531 e *MATPROM* (relacionada aos materiais promocionais da empresa) com carga fatorial igual a 0,7309. Portanto, o fator 1 foi rotulado (HAIR *et al.*, 2005) como “muito bom” na percepção dos clientes. Sendo que estas variáveis que compõem o fator referem-se à dimensão tangibilidade.

FIGURA 01 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO FATOR 1 VERSUS FATOR 2



FONTE: Os autores (2008)

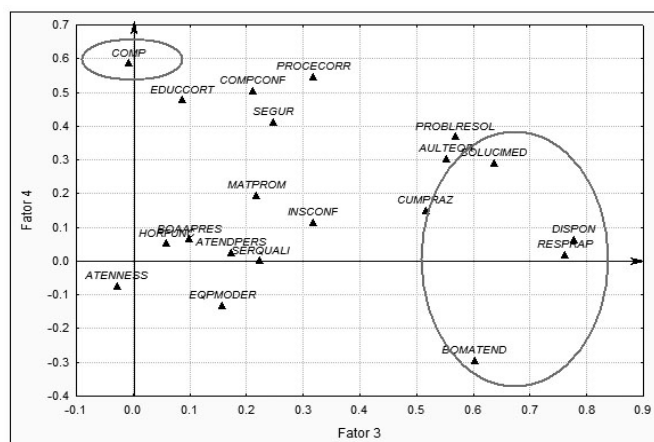
Quanto ao fator 2, este explica 15,22% da variabilidade total dos dados, apresentando com maior destaque a variável *ATENÇNESS* (a empresa tem funcionários que proporcionam atenção adequada às suas necessidades), com carga fatorial igual a 0,7884. Neste fator é importante destacar que todas as variáveis com cargas significativas fazem parte das dimensões garantia e empatia. Para Gianesi e Corrêa (2006), contribui para boa avaliação nesta dimensão a atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem. A cortesia dos

funcionários também é um elemento importante para criar uma boa percepção.

Gianese e Corrêa (2006), fazendo menção à dimensão da garantia, salientam que o cliente percebe certo grau de risco ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo antes da compra. Esta percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação de serviço. Este critério se refere, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Reduzir a percepção do risco do cliente é condição fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço. Este critério será mais importante quanto maior for o risco percebido pelo cliente e quanto maior for o *valor* do serviço em jogo na prestação do serviço, ou seja, se é a vida do cliente que está em jogo, ele dará mais credibilidade à segurança

No plano fatorial mostrado na figura 2, observa-se a representação do fator 3 *versus* o fator 4. No fator 3 encontra-se no eixo das abscissas e representa 6,32% da variabilidade total dos dados. Onde a variável de maior significância é *DISP* (os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações) com carga fatorial igual 0,7780, seguida pela variável *RESPRAP* (carga fatorial 0,76 16) que questiona a respeito da prontidão no atendimento. Ambas as variáveis da dimensão receptividade. A variável *PROBLRESOL*, relacionada ao sincero interesse do funcionário em resolver algum problema que surge, apresentou significância de 0,5678.

FIGURA 02 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO FATOR 2 *VERSUS* FATOR 3



FONTE: Os autores (2008)

Quanto ao fator 4, que representa 5,73% da variabilidade total dos dados, está representado no eixo das coordenadas. Observa-se que apenas uma variável *COMP* apresenta significância e possui carga fatorial de 0,5875. Esta variável questiona a respeito da competência dos funcionários para responder as dúvidas dos clientes. As demais variáveis estão próximas à origem das coordenadas, desta forma não influenciando significativamente na explicação do fator 4. A variável *COMP* está relacionada à dimensão garantia da qualidade.

### 4.3 O modelo *gap* (falhas) para a análise do serviço ideal

A próxima etapa deste estudo constituiu-se na avaliação do nível de qualidade ideal dos serviços no ponto de vista dos usuários. Foi utilizado o modelo *gap* (falhas) para confrontar o Serviço Ideal e o Percebido. O modelo de análise de *gaps* da qualidade desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) é um dos trabalhos mais consistentes produzidos para o setor de serviços e é destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade para auxiliar as empresas prestadoras de serviço a compreender como a qualidade pode ser melhorada. Um *gap* positivo significa que os usuários estão muito satisfeitos com os serviços entregues.

O modelo dos *gaps* (Falhas) possibilita identificar as “falhas” entre o Serviço Ideal e o Percebido pelos usuários: **gap 1** = discrepância entre expectativas dos usuários e percepções dos gerentes sobre essas expectativas; **gap 2** = discrepância entre percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e especificação de qualidade nos serviços; **gap 3** = discrepância entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos; **gap 4** = discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário; **gap 5** = discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos. Os primeiros quatro *gaps* contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: expectativa do usuário *versus* percepção dos serviços oferecidos. Assim, a quinta lacuna foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é,

**gap 5 = f (gap 1, gap 2, gap 3, gap 4)**; o gap 5 ocorre quando as expectativas não são superadas, quanto maior esse valor mais insatisfeito estará o consumidor com relação ao serviço prestado. Para este artigo será analisado o gap 5. A tabela 4 mostra a análise descritiva dos gaps (falhas), média, desvio-padrão, coeficiente de variação.

TABELA 04 - MÉDIAS, DESVIO PADRÃO, COEFICIENTES DE VARIAÇÃO E GAP DAS ESCALAS DE EXPECTATIVA E DE PERCEPÇÃO (CLIENTE EXTERNO)

Questões	Percebido (P)	DP (P)	CV %* (P)	Ideal (I)	DP (I)	CV % (I)	GAP 5 (P-I)
INSCONF	4,05	0,9031	0,2230	3,90	1,1591	0,2972	0,15
EQPMODER	4,17	0,7792	0,1869	3,71	1,1128	0,3000	0,46
BOAAPRES	4,24	0,8776	0,2070	4,13	0,9504	0,2301	0,11
MATPROM	4,48	0,7175	0,16015	4,40	0,9211	0,2093	0,08
Tangibilidade	4,23	0,8193	0,1937	4,03	1,0358	0,2570	0,20
CUMPRAZ	4,28	0,8175	0,1910	4,41	0,9857	0,2235	-0,13
PROBLRESOL	4,32	0,8514	0,1971	4,37	0,9063	0,2073	-0,05
AULTEOR	4,24	0,9224	0,2175	4,40	0,9320	0,2118	-0,16
PROCECORR	4,31	0,8250	0,1914	4,35	0,9468	0,2176	-0,04
Fiabilidade	4,29	0,8541	0,1990	4,38	0,9427	0,2152	-0,09
RESPRAP	4,27	0,7895	0,1849	4,36	0,8589	0,1970	-0,09
BOMATEND	4,21	0,7006	0,1664	4,54	0,8810	0,1940	-0,33
DISPON	4,21	0,8563	0,2034	4,47	0,7714	0,1725	-0,26
SOLUCIMED	4,21	0,9022	0,2143	4,42	0,8549	0,1934	-0,21
Receptividade	4,22	0,8121	0,1924	4,45	0,8415	0,1891	-0,23
COMPCONF	4,37	0,8722	0,1996	4,39	0,9309	0,2120	-0,02
SEGUR	4,36	0,8229	0,1987	4,41	0,8420	0,1909	-0,05
EDUCCORT	4,52	0,6739	0,1490	4,41	0,8299	0,1882	0,11
COMP	4,40	0,8288	0,1883	4,51	0,8348	0,1851	-0,11
Garantia	4,41	0,8000	0,1814	4,43	0,8594	0,1940	-0,02
ATENDPERS	4,23	0,7635	0,1804	4,24	0,8542	0,2014	-0,01
ATENÇNESS	4,15	0,9143	0,2203	4,32	0,8632	0,1998	-0,17
HORFUNC	4,25	0,8087	0,1903	4,32	0,8748	0,2020	-0,07
SERQUALI	4,38	0,8138	0,1858	4,45	0,9303	0,2090	-0,7
Empatia	4,25	0,8251	0,1941	4,33	0,8806	0,2033	-0,08

FONTE: Os autores (2008)

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

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

Quanto aos coeficientes de variação encontrados para os clientes, observar-se que, nas vinte questões, tanto em termos do Serviço Ideal como para Percebido, obteve-se um percentual inferior a 30%, o que representa que as médias são representativas para o conjunto de dados analisados, isto é, os valores são considerados satisfatórios. Comparando as médias do serviço Ideal (I)

e as médias do Percebido (P), fica evidente que, 75% das afirmações, as médias encontradas para o Ideal são superiores as do Percebido. Indicando a existência de espaço para melhorias nas operações realizadas para o atendimento dos clientes na empresa. Pois, um cliente satisfeito (BENNET; BARKENSJO, 2005) é capaz de retornar ao local de compra em vários momentos e de expor positivamente a imagem da empresa em sua cadeia de relacionamentos.

Estes gaps observados podem ser indicativos de insatisfação dos clientes referentes às diferentes dimensões de avaliação do serviço prestado. Os maiores gaps foram encontrados na dimensão receptividade na variável, (os funcionários estão sempre disponíveis para prestar informações – *DISPON*) e fiabilidade na variável (as aulas teóricas e práticas são ministradas e preparadas cuidadosamente – *AULTEOR*).

Na visão de Zeithaml e Bitner (2003), algumas razões contribuem para a existência do gap 5, são elas: falta de pesquisa sobre as percepções e expectativas dos clientes, uso inadequado dos resultados da pesquisa, deficiência na interação entre o gerenciamento e os clientes, comunicação inadequada, falta de comprometimento com a qualidade de serviço, padronização inadequada das tarefas, carência de ferramentas e tecnologia apropriadas, deficiência no trabalho em equipe, comunicação inadequada entre os diversos prestadores de serviço.

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

## 5 Propostas de melhoria para a organização

Através dessa investigação possibilitou-se identificar a existência de fatores que podem ser melhorados, com relação aos serviços prestados pela organização, no



sentido de oferecer serviços de maior qualidade, estando pronta para atender às demandas dos clientes.

### 5.1 Proposta 1: Tangibilidade

As sugestões são baseadas nos itens que foram considerados essenciais pelos entrevistados, sugerindo-se: rever as instalações físicas, tais como edifício, móveis, equipamentos, veículos e outros, adequando ou substituindo por outro, moderno, confortável e funcional.

### 5.2 Proposta 2: Receptividade

Sugere-se: desenvolver aspectos organizacionais para o cumprimento de prazos e compromisso com o cliente e providenciar treinamento contínuo aos instrutores para que possam estar sempre atualizados e preparados para melhor compreender as necessidades dos clientes.

### 5.3 Proposta 3: Garantia

Utilizar técnicas de treinamento e relacionamento interpessoal, criar mecanismos de *feedback* direcionados à solução dos problemas relatados pelos clientes e rever a forma de comunicação entre os departamentos, pois, em algumas situações, a baixa qualidade percebida dos serviços prestados se dá pela comunicação inadequada entre departamentos, e não propriamente por uma falha no serviço.

### 5.4 Proposta 4: Empatia

Definir os objetivos para a qualidade de serviços baseados em padrões orientados para os usuários, implantar treinamento comportamental com todos os envolvidos na prestação dos serviços: de forma que adquiram habilidades e capacitação para transmitir atenção e empatia aos clientes –, rever o horário de funcionamento.

## Considerações finais

O presente artigo buscou mostrar a importância da qualidade em serviços, em uma empresa prestadora de serviços, considerando as expectativas *versus* percepções, por meio da análise e o Modelo *Gap* (falhas).

O Modelo *Gap* possibilitou mensurar a diferença entre o Serviço Percebido e o Ideal. Os resultados deixam claro que, em alguns pontos, as expectativas não são excedidas, existindo necessidades de mudanças, principalmente, no que tange à dimensão receptividade, sendo um fator importante para o sucesso em ambientes de serviços.

Como forma de analisar os dados, utilizou-se a análise fatorial. As variáveis foram agrupadas em quatro fatores, possibilitando, assim, identificar as variáveis de maior importância na percepção dos clientes: fator 1 = instalações confortáveis e atraentes, equipamentos modernos, boa apresentação dos funcionários, materiais promocionais e aulas teóricas ministradas e preparadas cuidadosamente; fator 2 = comportamento dos funcionários gera confiança, sinto-me seguro ao chegar à empresa, educação e cortesia dos funcionários, competência dos funcionários em responder às dúvidas, atendimento personalizado, atenção às necessidades dos clientes, horário de funcionamento e, a empresa está atenta para oferecer o melhor serviço para o cliente; fator 3 = unicamente a variável os funcionários estão sempre disponíveis (prontidão na resposta) para prestar informações; fator 4 = somente a variável competência dos funcionários em responder às dúvidas.

Os resultados deixam claro que, em alguns pontos, as expectativas não são excedidas, existindo necessidades de mudanças, principalmente, no que tange ao atendimento da empresa, sendo um fator importante para o sucesso em ambientes de serviços. Em vista disso, no setor de serviço, os clientes são peças-chave para a vantagem competitiva; a organização não deverá medir esforços para possibilitar aos funcionários treinamentos para superar as expectativas e necessidades dos clientes. A partir dessas considerações, a empresa poderá investir na manutenção dos aspectos

considerados positivos e reavaliação dos procedimentos para com os de aspectos conflitantes.

Por fim, evidencia-se neste artigo que é importante para as organizações, principalmente para as empresas de serviços, monitorarem a qualidade no atendimento

das necessidades e expectativas dos seus clientes, fazendo com que as mesmas possam sobreviver e prosperar no mercado.

• Recebido em: 15/09/2009

• Aprovado em: 05/10/2009

---

## Referências

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

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Anuário Estatístico**. 2007. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LASCH, R; JANKER, C. G. Supplier selection and controlling using multivariate analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, England, v.35, n.6, p.409-425, Jun. 2005.

LOPES, L. F. **Estatística e qualidade & produtividade**. Fórmula para cálculo da amostra. Disponível em: <<http://www.felipelopes.com/principal/principal.asp>>. Acesso em: 09 abr. 2008.

LOPES, L. F. ZANELLA, A. Identificação de fatores que influenciam na qualidade do ensino de matemática, através da análise fatorial. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v.2, n.2, p.162-174, jan./abr. 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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

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

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

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

STEFANO, N. et al. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 2007. 1 CD-ROM.

TSAI, H.; LU, I. The evaluation of service quality using generalized choquet integral. **Information Science**, New York, v.2, n.4, p.26-38, mar. 2005.

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

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