



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE  
INFORMÁTICA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

**JOÃO ALFREDO CABRAL NETO**

**Campina Grande – PB**

**Julho de 2009**

**JOÃO ALFREDO CABRAL NETO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE  
INFORMÁTICA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Eliane F. Martins, Mestre.

**Campina Grande – PB**

**Julho de 2009**

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

João Alfredo Cabral Neto

**Aluno**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2008

**JOÃO ALFREDO CABRAL NETO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE  
INFORMÁTICA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ de julho de 2009**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre

**Orientadora**

---

Darcon Sousa, Mestre

**Examinador**

---

Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira, Doutor

**Examinador**

Campina Grande – PB

Julho de 2008

**DEDICATÓRIA**

Para meu avô João, para quem,  
o estudo era a maior riqueza do mundo.

*''É necessário abrir os olhos e perceber que as coisas boas estão dentro de nós, onde os sentimentos não precisam de motivos nem os desejos de razão. O importante é aproveitar o momento e aprender sua duração, pois a vida está nos olhos de quem saber ver''*

*Gabriel Garcia Márquez*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sua eterna benevolência, por iluminar a minha vida tornando-a tão valorosa e por ter criado um mundo com tantas coisas belas.

Agradeço a minha família, em especial à minha mãe, Águeda Miranda Cabral e a meu pai, Ricardo César Nóbrega Chaves, por terem me ensinado toda a base de princípios que possuo na vida e por representarem eternamente um norte para mim. Agradeço a meus irmãos Arthur Miranda Nóbrega Chaves, Hugo Miranda Nóbrega Chaves e Polion Araújo Neto, para quem possuo o maior amor do mundo. Agradeço a meus avós maternos João Alfredo Cabral, e Inacinha Miranda Cabral, e aos meus avós paternos Damião Chaves e Iolanda Nóbrega Chaves, a todos eles agradeço imensamente pelo carinho e apreço que me transmitiram até hoje. Agradeço ainda a todos os meus tios e tias, primos e primas, os quais tanto já fizeram por mim e que possuo estreito vínculo de afeto. Agradeço a Zeneide por tudo de bom que já fez no sentido de me ajudar e agradeço de maneira especial a Nicole, pessoa que admiro profundamente e que tanto me inspira.

Agradeço a Eliane, minha professora Orientadora, que além de profissionalismo, demonstrou uma relação de amizade que facilitou muito o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço a os meus amigos, em especial a Anderson Monteiro, José Marcelo, Gustavo Mestre e Felipe Gonçalves, que são verdadeiros irmãos na minha vida. Agradeço muito aos amigos que fiz no curso de administração, que compartilharam comigo tantos momentos memoráveis, a exemplo de Antônio Júnior, Breno Dantas, Danilo Alberto, Duana Melina, Pedro Henrique, José Batista, Daniele Rodrigues, Ricardo Morais, Fabiano Azeredo, Eliane Crist e a todos que estudaram comigo ao longo desse tempo.

Agradeço aos professores e funcionários da UFCG pelo apoio e por terem participado da minha formação de vida e acadêmica. Agradeço ao professor Marcelo Barros, pela boa vontade em me ajudar desde o começo da pesquisa.

Agradeço por fim, a todos aqueles que eu não citei, mas que também me ajudaram e contribuíram de alguma forma para o meu bem.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Ações para preservação dos clientes.....	37
<b>Quadro 2:</b> Indicação do número da amostra.....	54
<b>Quadro 3:</b> Média das expectativas – dimensão Tangibilidade.....	62
<b>Quadro 4:</b> Média das expectativas – dimensão Confiabilidade.....	62
<b>Quadro 5:</b> Média das expectativas - dimensão Presteza.....	63
<b>Quadro 6:</b> Média das expectativas – dimensão Segurança.....	64
<b>Quadro 7:</b> Média das expectativas – dimensão Empatia .....	64
<b>Quadro 8:</b> Média das percepções – dimensão Tangibilidade.....	66
<b>Quadro 9:</b> Média das percepções – dimensão Confiabilidade.....	67
<b>Quadro 10:</b> Média das percepções – dimensão Presteza.....	67
<b>Quadro 11:</b> Média das percepções – dimensão Segurança.....	68
<b>Quadro 12:</b> Média das percepções – dimensão Empatia.....	69
<b>Quadro 13:</b> <i>Gap 5</i> da Dimensão Tangibilidade.....	71
<b>Quadro 14:</b> <i>Gap 5</i> da Dimensão Confiabilidade.....	72
<b>Quadro 15:</b> <i>Gap 5</i> da Dimensão Presteza.....	73
<b>Quadro 16:</b> <i>Gap 5</i> da Dimensão Segurança.....	73
<b>Quadro 17:</b> <i>Gap 5</i> da Dimensão Empatia.....	74



**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição das empresas de serviços no Brasil.....	27
<b>Gráfico 2:</b> Relação entre produtos e serviços.....	29
<b>Gráfico 3:</b> Médias das variáveis de expectativa.....	65
<b>Gráfico 4:</b> Médias das variáveis de percepção.....	70
<b>Gráfico 5:</b> <i>Gap 5</i> das variáveis analisadas.....	75

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> O ciclo do PDCA.....	23
<b>Figura 2:</b> Os tipos de clientes quanto à satisfação.....	36
<b>Figura 3:</b> Formação da expectativa do cliente .....	39
<b>Figura 4:</b> Concepção da qualidade.....	40
<b>Figura 5:</b> O ciclo de serviço.....	41
<b>Figura 6:</b> Fatores que formam a percepção do cliente.....	42
<b>Figura 7:</b> O modelo <i>Gap 5</i> .....	44

CABRAL NETO, João Alfredo. **Avaliação da qualidade nos serviços de uma empresa de informática: uma análise a partir da perspectiva do cliente.** 86 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

Considerando-se que os serviços de qualidade têm como meta principal a satisfação das necessidades dos clientes, para as empresas que almejam sucesso financeiro na área, torna-se imprescindível conhecer as necessidades e expectativas dos consumidores. Este trabalho tem como cerne o estudo da qualidade, com enfoque em serviços, tendo como objetivo analisar a diferença entre a expectativa dos clientes e o desempenho no serviço oferecido pela Empresa Infoclub. A metodologia utilizada na pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, abordando como técnica de coleta de dados a revisão bibliográfica a respeito do tema em estudo e a pesquisa de campo, tem como instrumento uma adaptação do modelo SERVQUAL, formado por cinco dimensões: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia, cuja finalidade é fazer uma avaliação acerca das expectativas e percepções dos clientes, cruzando-se os dados e relacionando todos os *Gaps* existentes. O tratamento dos dados foi realizado de acordo com os parâmetros estatísticos e os resultados demonstraram que as expectativas dos clientes da Empresa Infoclub igualam as percepções em alguns aspectos provenientes principalmente da dimensão Segurança e Tangibilidade, caracterizando uma qualidade satisfatória. Por outro lado, alguns aspectos contidos nas dimensões Confiabilidade, Empatia e principalmente a Presteza, possuem falhas mais graves, expondo *gaps* negativos que acenam para uma qualidade insatisfatória na prestação dos serviços. Nesse sentido, o serviço prestado pela Infoclub possui alguns pontos positivos e outras falhas que afetam o seu desempenho, devendo ser atacadas a fim de melhorar o nível de qualidade do pacote de serviços da empresa.

**Palavras-chave:** Serviços; Qualidade; Informática; Cliente.

CABRAL NETO, João Alfredo. **Quality's evaluation in the services of a custom computer company: a client's perspective analysis.** 86 p. Supervised Apprenticeship Report (Bachelor's degree in Management) – Federal University of Campina Grande, 2009.

### ABSTRACT

Considering that quality's services has as main target satisfying the client's needs, to those companies which want financial success in that area, it gets indispensable know de consumer's needs and expectations. This research has as main core, the quality's study, focusing in services, with the objective of analyze the gap between the expectation and the Infoclub's services performance given to its clients. The methodology used in the research is exploratory and descriptive, adopting the bibliographical reading as data collection technique. The research tool used is an adaption of de SERVQUAL model, composed by five dimensions: Tangibility, Trustworthiness, Swiftness, Confidence and Empathy, which goal is evaluate the client's expectations and perceptions, intersecting the data with help of the Gap 5 analysis. The research data were made according statistics parameters and the results shows that the Infoclub client's expectations equalizes the perceptions in some aspects, mainly those of the Confidence and Tangibility dimensions, showing a satisfactory quality. On the other hand, some aspects from Trustworthiness, Swiftness and Empathy dimensions have great failures, exposing negative gaps of an unacceptable quality's services. On this way, the services made by Infoclub have some positive points and some failures which turn down its performance. So, these failures have to be healed to improve the company's quality level.

**Key-words:** Services; Quality; Computer Company; Client.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2 – A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1 Qualidade .....	20
2.1.1 Breve Histórico da Qualidade .....	20
2.1.2 Conceitos de Qualidade .....	21
2.2 Serviços .....	25
2.2.1 Serviços na Economia Brasileira .....	26
2.2.2 Características do Serviço .....	28
2.2.3 Os tipos de Serviços .....	29
2.2.4 Linha de Frente ( <i>front office</i> ) e Retaguarda ( <i>back office</i> ) .....	30
2.2.5 O pacote de Serviços .....	32
2.3 O consumidor de serviços e seus hábitos de consumo .....	32
2.3.1 Fatores que Influenciam o Comportamento do Consumidor .....	33
2.3.2 Fidelização de Clientes .....	34
2.4 Avaliação da qualidade pelo cliente .....	36
2.4.1 Expectativas .....	37
2.4.2 Percepções .....	39
2.5 Qualidade em serviços .....	41
2.6 Evolução e caracterização do setor de informática .....	44
<b>CAPÍTULO 3 – O CAMINHO TRAÇADO .....</b>	<b>49</b>
3.1 Caracterização do objeto de estudo – A empresa analisada .....	49
3.2 Método da pesquisa .....	50
3.3 Definição do universo e amostra da pesquisa .....	51
3.4 Plano de coleta de dados .....	52
3.4.1 Estudo de caso .....	53
3.4.2 Fontes de dados primários .....	53
3.4.3 Fontes de dados secundários .....	53
3.5 Instrumentos da pesquisa de campo .....	54
3.6 Tratamento, análise e interpretação dos dados .....	55

<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 Expectativas .....	58
4.1.1 Dimensão Tangibilidade .....	58
4.1.2 Dimensão Confiabilidade .....	59
4.1.3 Dimensão Presteza .....	60
4.1.4 Dimensão Segurança .....	60
4.1.5 Dimensão Empatia .....	61
4.2 Percepções .....	62
4.2.1 Dimensão Tangibilidade .....	63
4.2.2 Dimensão Confiabilidade .....	63
4.2.3 Dimensão Presteza .....	64
4.2.4 Dimensão Segurança .....	65
4.2.5 Dimensão Empatia .....	65
4.3 <i>Gap 5</i> .....	67
4.3.1 Dimensão Tangibilidade .....	67
4.3.2 Dimensão Confiabilidade .....	68
4.3.3 Dimensão Presteza .....	69
4.3.4 Dimensão Segurança .....	70
4.4.5 Dimensão Empatia .....	70
4.4 Pontos fortes e fracos da empresa .....	72
<b>CAPÍTULO 5 – AS CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
5.1 Principais conclusões .....	75
5.2 Sugestões para implemento da qualidade na empresa Infoclub .....	76
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE E ANEXO .....</b>	<b>82</b>

***CAPÍTULO 1***  
***Introdução***

---

## 1 Introdução

O setor de serviços representa há muito tempo, a parte mais dinâmica das economias globais. Inseridos no contexto de crescimento do setor, os países industrializados passaram a observar uma participação cada vez mais significativa de atividades ligadas aos serviços compondo o seu produto interno bruto, chegando a valores maiores que 80% em países como EUA, Canadá e Japão. A nível global, os EUA em 2005, eram o maior produtor de serviços do mundo, seguido pelo Japão e pela Alemanha como reporta o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2009). No Brasil, o setor corresponde a aproximadamente 66% de sua economia, segundo estimativas atualizadas da CIA (CIA, 2008). Esse número não é estático, já que o seu crescimento é bastante dinâmico. Portanto, o setor de serviços possui imensa importância para a economia global e nacional e se destaca pela heterogeneidade dos tipos e da sofisticação dos serviços ofertados à população, como prova dessa diversificação, pode-se citar o exemplo do pujante setor de turismo, das empresas de informática, das empresas de comunicação áudio-visual, do setor de propaganda, das empresas especializadas em terceirização de serviços de limpeza e do setor de entretenimento.

Despontando atualmente como um dos carros chefe do crescimento deste setor, os serviços e produtos de informática representam um dos maiores ícones de consumo para a sociedade brasileira. Segundo um levantamento feito no segundo trimestre de 2007 pela ABINEE, Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, foram vendidos 2,34 milhões de computadores pessoais e 365 mil *notebooks*, representando respectivamente, um crescimento de 19% e 156% em relação ao mesmo período do ano anterior. Ainda segundo a associação, no ano de 2008 foram vendidos 2,1 milhões de *notebooks*, o que demonstra um crescimento de 221% em relação a 2007 (ABINEE, 2009). Números desta magnitude demonstram de maneira incisiva a expansão do setor.

Tamanho vigor, obviamente gera a criação de negócios de todos os portes voltados para a área de Informática e seus suprimentos. Então, para uma empresa de serviços inserida nesse contexto, uma importante estratégia de atuação diz respeito à prática da qualidade nos serviços como norte para diferenciá-la num mercado cada dia mais competitivo. É importante que se frise que esta qualidade só possui valor real, caso seja proveniente do esforço em atender as necessidades dos clientes, já que eles determinam o sucesso ou fracasso na percepção desta qualidade.

Diante dessa constatação, surge o problema que motiva toda a pesquisa: Qual é o nível de qualidade contido no pacote de serviços da Infoclub à partir da perspectiva do cliente?



Para responder a esta pergunta, o trabalho a seguir tem como principal objetivo identificar e avaliar a qualidade dos serviços ofertados pela Infoclub.

Para que haja êxito no atendimento ao objetivo geral, faz-se necessário, traçar alguns objetivos específicos, cujos resultados, fortalecem o sucesso da pesquisa. Primeiramente busca-se fazer um levantamento das expectativas da qualidade na visão dos clientes com relação ao serviço ofertado pelas empresas que desempenham atividade semelhante à pesquisada; em seguida foi preciso levantar as percepções desses mesmos clientes em relação à empresa pesquisada; comparar as expectativas e as percepções verificando os *gaps* encontrados; e, finalmente traçar um diagnóstico da qualidade dos serviços prestados pela Infoclub identificando os aspectos prioritários a serem atacados e a partir desse panorama, propor ações a fim de melhorar essas deficiências.

Para conseguir responder ao problema e atender aos objetivos formulados anteriormente, se faz necessária a utilização de uma ferramenta capaz de colher dados e transformá-los em informações úteis para avaliar a qualidade percebida na prestação dos serviços da empresa, para que se possa listar e compreender, da melhor maneira possível, o conteúdo de qualidade do pacote de serviços oferecido pela organização.

Sendo assim, procura-se fazer uma adaptação de um modelo bastante consolidado, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), já conceituado nas práticas de mensuração da qualidade de empresas, o SERVQUAL. Este modelo composto de vários questionários, possui um em especial que será explorado por que visa obter a avaliação das expectativas e percepções dos clientes a respeito da qualidade dos serviços ofertados pela empresa em questão, demonstra possuir aplicações fundamentais para a pesquisa. De uma maneira complementar, utiliza-se uma metodologia de apoio baseada na análise do quinto *Gap*, que faz a relação entre as expectativas e as percepções encontradas no SERVQUAL e aponta os *gaps* ou seja, as diferenças existentes na prestação do serviço da empresa.

Para a Infoclub, a importância dessa pesquisa baseia-se na real possibilidade de conhecer qual a avaliação dos seus clientes em relação aos serviços ofertados, qual a verdadeira relevância dos serviços praticados, quais são as falhas no processo de prestação dos serviços e qual a escala de prioridades para práticas de implemento à qualidade na empresa.

Este trabalho divide-se em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. Em seguida, no **segundo capítulo**, são abordados os estudos que balizam a fundamentação teórica da pesquisa, onde são discutidas as questões chave para o desenvolvimento do trabalho, tais como, qualidade, serviços, avaliação da qualidade pelos consumidores e por fim a caracterização do setor onde se insere a empresa analisada.

No **terceiro capítulo** é exposta a metodologia empregada para o desenvolvimento desta pesquisa, identificando o tipo de pesquisa, listando os passos necessários e caracterizando a população e amostra, e finalmente, as ferramentas utilizadas para fazer cumprir os objetivos anteriormente mencionados.

A apresentação e análise dos dados são feitas no **capítulo quatro**, a partir da aplicação do questionário baseado no modelo SERVQUAL adaptados e em seguida, é utilizada uma metodologia de análise do *Gap 5* para medir as lacunas existentes na prestação dos serviços da organização.

Por último, no **quinto capítulo**, são apresentadas as considerações finais, onde são expostas as conclusões marcantes acerca de toda a pesquisa. Ainda no quinto capítulo, será analisado o êxito no cumprimento dos objetivos e finalmente, são sugeridas as melhorias necessárias para que a empresa pratique efetivamente serviços de qualidade.

No próximo capítulo, aborda-se os temas de relevância que dão o embasamento teórico de toda a pesquisa. São discutidos os aspectos da Qualidade, dos Serviços, do comportamento do consumidor e finalmente, da prestação de serviços de qualidade, que representam o cerne da pesquisa.

***CAPÍTULO 2***  
***A fundamentação teórica***

---

## **2 A fundamentação teórica**

Nesta etapa da pesquisa são abordados os temas de relevância que dão consistência ao estudo sobre gestão da qualidade. Como base desta pesquisa, busca-se identificar conceitos e refletir basicamente sobre Qualidade, a prestação de serviços e suas características, bem como buscar entender as variáveis contidas no comportamento dos consumidores e como eles avaliam a qualidade dos serviços prestados. Finalmente, com a junção destes conceitos, busca-se compreender o que é e o que deve conter um serviço de qualidade, especificamente na prestação de serviços em uma empresa de informática.

### **2.1 Qualidade**

O conceito de qualidade é abrangente e multifacetado, existem diversas definições que se aplicam e atendem as especificações de acordo com o contexto em que estão inseridas. Expressões do tipo: essa água é mesmo de qualidade? Ou: a cidade com a melhor qualidade de vida! E ainda: comprei esse programa de computador e ele é ótimo, tem muita qualidade. Estão todas corretas ao mencionarem o termo qualidade em seu devido contexto.

Nota-se desta forma, que a definição do termo não é simples e nem única, e para um melhor entendimento, deve-se focalizar o estudo em uma área mais delimitada. Aqui, será frisada a qualidade aplicada ao âmbito empresarial, e, mais precisamente, à prestação de serviços. Mas antes de aprofundar o estudo em qualidade de bens e serviços, deve-se apresentar noções básicas de como a qualidade evoluiu, o que esta evolução acarretou para o funcionamento das empresas e, finalmente, como o consumidor foi afetado por estas mudanças.

#### **2.1.1 Breve histórico da qualidade**

Ao longo da história o termo Qualidade, proveniente do latim *qualitatem* ou *qualitas*, que significa propriedade, atributos ou condições das coisas (Lalande, 1999), foi-se modificando e abarcando novos conceitos até chegar aos sentidos que usamos hoje. É notório que produtos e serviços “bem feitos” e de “boa aparência” sempre foram apreciados por todas as civilizações, no transcorrer da evolução humana, mas obviamente o termo latino ainda não era utilizado da maneira como compreendemos hoje ao nos referimos a produtos e serviços.

Ao tomar-se o exemplo de produção artesanal de bens da época medieval, onde os trabalhadores autônomos faziam seus produtos manualmente, observa-se que, ao longo do processo de produção, o artesão verificava se o seu produto estava em conformidade com o

que o seu cliente encomendara. Caso o produto não possuísse as características que o cliente procurava, dificilmente ele seria vendido.

Dá-se um salto na história e a partir do século XVIII, na efervescente revolução industrial, são acentuadas as tentativas de padronizar a produção dos bens, de acordo com preceitos de usabilidade e durabilidade. Mesmo que esta produção não fosse tão criteriosa em relação ao atendimento das necessidades dos consumidores, a padronização em si, já simbolizava para as indústrias, a importância de manter um nível de uniformidade para diminuir os custos dos produtos. O que demonstra uma tentativa de atingir a qualidade de acordo com o pensamento da época.

Apenas com a chegada do século XX, e principalmente por influência da segunda guerra mundial, o termo qualidade começou a adquirir os conceitos que possui hoje. O aumento da concorrência, o crescimento do número de consumidores e o surgimento de novos segmentos de mercado, impulsionaram os esforços das empresas para produzir bens e serviços isentos de falhas, diminuindo desta forma, os custos de produção. Porém, até meados da década de 70, a ênfase das empresas em relação à qualidade era quase que exclusivamente voltada para dentro delas próprias. De acordo com Caravantes et al (1997, p. 36) “a vantagem competitiva entre as empresas estava centrada na eficácia interna de seu processo produtivo, ou seja, no volume de produção. Palavras como qualidade, marketing e cliente, raramente eram preocupações das organizações”.

A partir da década de 80, as empresas passam a enxergar a qualidade como algo fundamental para o seu sucesso, considerando também a percepção do consumidor, o que antes se limitava apenas aos processos internos. A contribuição de nomes como Deming, Juran e Crosby, que puderam desenvolver suas pesquisas principalmente no remodelamento do parque industrial japonês do pós-guerra, foi fundamental para a consolidação desta nova visão da qualidade, voltada para o consumidor.

### **2.1.2 Conceitos de qualidade**

Como foi visto anteriormente, definir o que é qualidade nem sempre parece uma tarefa fácil devido à possibilidade de aplicação do termo em diversas situações diferentes, porém, após extensas análises bem fundamentadas, alguns autores importantes da área obtiveram suas próprias conclusões a respeito do tema.

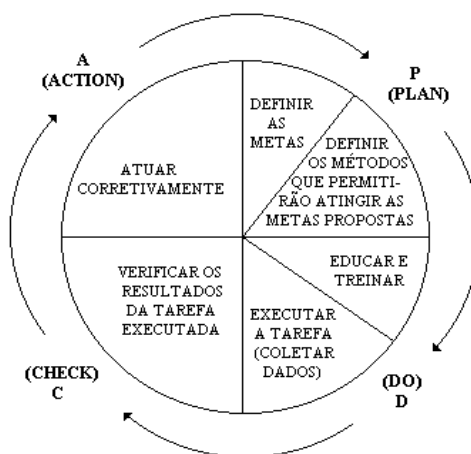
William Edwards Deming (1993), um americano considerado peça fundamental para a reestruturação da indústria japonesa do pós-guerra, é também apontado como o precursor dos precursores da qualidade. Ele focava os seus estudos, principalmente nas conseqüências que a

falta de qualidade poderia trazer para as empresas, assim, em suas palestras, ele explicava que “a melhoria na qualidade reduz despesas ao mesmo tempo em que amplia a produtividade e a fatia de mercado”.

Deming (1993) define a qualidade como função das exigências e necessidades do consumidor. Como estas variam com o tempo, sua conclusão era de que as especificações de qualidade também deveriam ser alteradas constantemente. Ele considerava insuficiente limitar-se a cumprir a margem de tolerância das especificações. Além disso, para ele, era preciso utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção tradicional por amostragem de produtos, que, segundo o autor, não melhorava nem garantia a qualidade, e até poderia deixar passar alguns defeitos.

Deming foi ainda um forte defensor da participação dos funcionários para determinar a melhoria da qualidade nas empresas. Segundo o autor, para que houvesse um crescimento qualitativo real na organização, os funcionários deveriam participar do processo de tomada de decisão da empresa. Deming também é um grande divulgador do ‘Ciclo PDCA’ ou ‘Ciclo de Deming’ (na verdade, quem criou o método foi Shewart), considerada uma potente ferramenta para a manutenção da qualidade nas empresas, já que reúne ações que compreendem todo o processo de produção de um serviço ou produto. O nome PDCA, advém exatamente destas ações, atuando de maneira cíclica, *Plan – Do – Control – Act*, ou seja, Planejar, Executar, Verificar e Atuar. Pode-se observar a atuação do PDCA atrelada às medidas no âmbito empresarial:

**Figura 1: O ciclo do PDCA**



**Fonte:** Adaptado (ASQ) do site [qualidade.com.br](http://qualidade.com.br)

O ciclo começa pelo planejamento, onde as metas são estabelecidas; em seguida é definida a ação ou conjunto de ações a serem praticadas; logo após, as ações são executadas; em seguida, estas ações são checadas a fim de definir se estão dentro dos padrões anteriormente planejados; finalmente, há o esforço para eliminar ou ao menos atenuar os defeitos encontrados na produção do serviço ou produto. Estes movimentos continuam sendo repetidos constantemente seguindo a lógica do ciclo.

Outro importante autor que ostenta a exemplo de Deming o título de “guru” da qualidade é Joseph Moses Juran (1992, p. 23), que muito contribuiu para o desenvolvimento da ótica voltada para o cliente. Ele prega que “qualidade é adequação ao uso”. Sendo este conceito, considerado um dos que melhor define a qualidade aplicada à produção. Neste caso, a adequação corresponde ao que o consumidor avalia como justo, necessário para se utilizar algo.

Outro nome importante da área, Philip Crosby (1986, p. 112), definia que “qualidade é conformidade às especificações”. Este conceito pode ser entendido como uma variável do pensamento de Juran, já que essas especificações descritas estão intimamente relacionadas aos anseios dos seus usuários.

A proposta de produção com qualidade também foi muito aceita no Japão, que após o fim da Segunda Guerra, manteve um forte intercâmbio científico com os Estados Unidos e Europa. Muitos foram os pesquisadores japoneses que contribuíram com seus estudos para o aprofundamento e implantação da qualidade nas empresas, a exemplo de Genichi Taguchi (1986), respeitado engenheiro japonês e criador de uma metodologia baseada no controle estatístico de produção que abordava a qualidade sob o efeito contrário, designando assim que ausência da qualidade gerava “o prejuízo que um produto impõe à sociedade após ser embarcado”. Kaoru Ishikawa (1993, p. 43), outro importante pesquisador, afirma que qualidade “é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Outra definição interessante é exposta pela Associação Norte-Americana da Qualidade (ASQ, 2009), onde duas perspectivas são adotadas sob um ponto de vista técnico, adquirindo significados específicos, assim, qualidade pode ser:

1. As características de um produto ou serviço que suportam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas ou
2. Um produto ou serviço livre de deficiências.

Nota-se com as definições dos autores e da ASQ, que existem dois pontos de vista a respeito da qualidade e, apesar de serem distintos, são complementares. De um lado, está a vertente que busca desenvolver métodos de produção isentos de defeitos ou investir, de maneira incisiva, na prevenção destes defeitos. Do outro lado, existe a vertente que se preocupa com a detecção dos defeitos. Como exemplo de aplicação destas duas visões, pode-se imaginar uma linha de produção. A primeira vertente busca, desde o início, criar produtos ou serviços adequados, sem defeito. Já a segunda vertente, preocupa-se mais em detectar e reter os produtos acabados defeituosos no final da linha de produção.

A medida que se aprofunda no tema, observa-se que os esforços e as pesquisas de alguns autores foram fundamentais para consolidar a qualidade como peça fundamental para as empresas modernas. Apesar de muitas das pesquisas remontarem ao final da década de 40 do século passado, foram necessários muitos anos para que os gestores começassem a aplicar os novos conceitos da qualidade nas suas empresas, fazendo com que os métodos e as ferramentas usadas hoje sejam creditados muitas vezes aos autores anteriormente citados.

Juran (1992), que já foi anteriormente citado, focalizava seus estudos na compreensão da qualidade segundo o aumento de lucros provocado pela a satisfação dos clientes, e também, sob uma ótica diferente: o esforço de produzir algo sem defeitos, acarretando em uma significativa diminuição dos custos. O autor relacionava a qualidade como sendo algo prioritário para qualquer gestor e já incentivava a criação de equipes de trabalho capazes de se autogerenciar, como forma de aumentar a eficiência e a qualidade da empresa.

Outro nome de destaque na área é o de Armand Feigenbaum, responsável por uma importante abordagem da qualidade muito utilizada até hoje, ao criar o “controle da qualidade total”, ou *total quality control* – TQC. Para o autor, a qualidade devia ser encarada como uma filosofia que norteara a gestão empresarial, e, a exemplo de outros autores anteriormente citados, essa qualidade girava em torno das percepções positivas dos clientes. Observa-se que Feigenbaum (1994) possuía uma visão extremamente sofisticada a respeito da qualidade já que, segundo ele, essa qualidade englobava todas as áreas de maneira integrada: "qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário".

Uma empresa que adota o TQC, portanto, deve ter a noção de que um programa desse tipo irá monitorar todos os setores da organização, exigindo um alto esforço de engajamento a todos aos preceitos do programa. O sucesso do TQC está diretamente ligado à participação



positiva de todos os integrantes da empresa, e também a fatores como a cultura organizacional, o histórico, recursos e políticas da empresa.

O termo Qualidade como conhecemos hoje, foi por muito tempo, associado basicamente à produção de bens tangíveis, ou produtos. A evolução dos estudos desenvolvidos pelos “gurus” da Qualidade provou que os serviços também poderiam encaixar-se perfeitamente nos conceitos anteriormente mencionados. No decorrer do próximo tópico esse fato será evidenciado.

## **2.2 Serviços**

A partir do início do século XX, o mundo inicia um ciclo desenvolvimentista cada vez mais vigoroso, modificando os cenários tradicionais das nações à medida que estas procuravam, por influências externas ou internas, se atrelar à nova ordem mundial.

Um dos fatores preponderantes que contribuíram para a aceleração das mudanças foi o rápido crescimento das populações urbanas em detrimento das rurais, puxadas pela vertiginosa evolução das indústrias a partir do século XVIII por ocasião da revolução industrial.

Outro fator importante foi o surgimento de novas tecnologias (teares industriais, máquinas à vapor, prensas hidráulicas entre outras) capazes de incrementar a produção das fábricas enquanto novas possibilidades de manufatura iam surgindo, e a velocidade com que eram feitas, aumentava a oferta e também a escala das vendas.

Inserido em tais mudanças, o homem dessa época, habitante de uma grande cidade, trabalhador assalariado e com uma melhor qualidade de vida, iniciou um processo crescente de sofisticação dos seus hábitos, incluindo o seu consumo de bens e serviços. Começou-se a observar que existiam novas possibilidades econômicas a serem exploradas para atender às necessidades dos consumidores em ascensão e assim segmentos inteiros de atividades foram surgindo.

Os serviços, que já existiam antes mesmo da idade média, mas de forma bastante artesanal, iniciaram uma evolução fantástica marcando uma tendência de crescimento que perdura até hoje em praticamente todas as nações. Os países industrializados passaram a observar uma participação cada vez mais significativa do setor de serviços em seu PIB, chegando a valores maiores que 80% em países como EUA, Canadá e Japão. Este fenômeno parece ser sinônimo e condição para que qualquer nação trilhe um caminho para o desenvolvimento. Uma prova disso é que países emergentes como o Brasil não ficam de fora

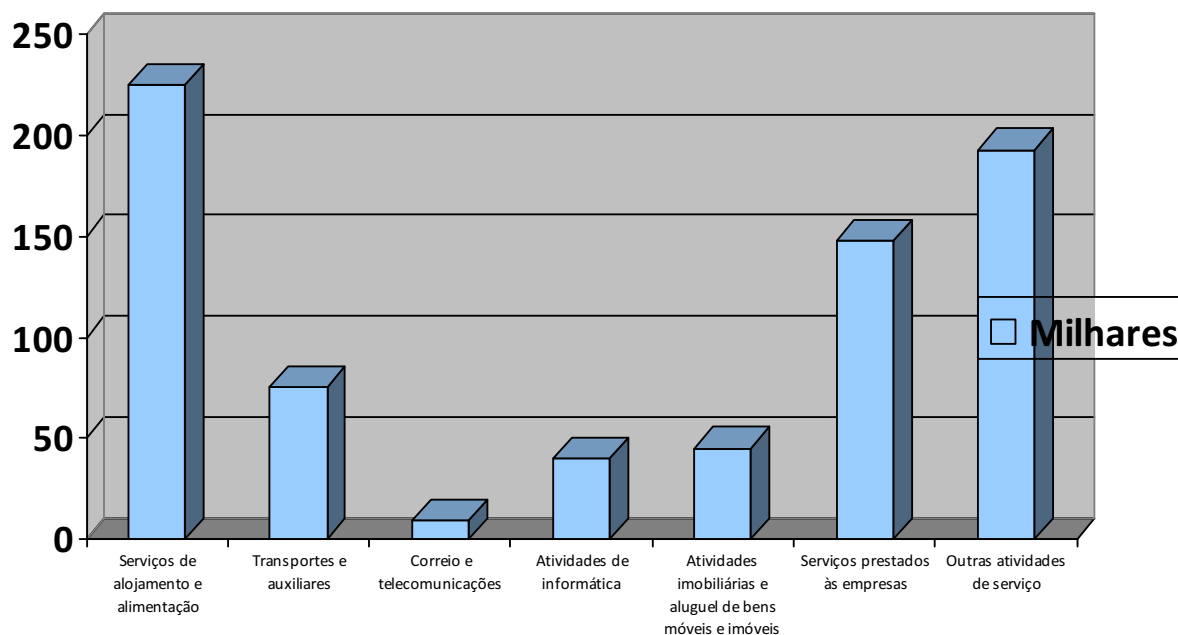
dessa tendência e já no ano de 2003, segundo pesquisas do IBGE (2004), o setor de serviços correspondia á 56,7% do seu Produto Interno Bruto.

É importante notar, que para conhecer a causa desse destaque do setor de serviços no Brasil, deve-se entender quais foram os fatores que contribuíram para tamanho crescimento, e como se configura este setor no panorama contemporâneo nacional.

### **2.2.1 Serviços na economia brasileira**

O Brasil possui uma industrialização considerada tardia que praticamente só teve início no começo do século XX. Esse fato acarretou certa demora no crescimento e desenvolvimento dos serviços nacionais, porém, com as mudanças demográficas que a população brasileira empreendeu, principalmente com a migração da zona rural para a urbana, e também com as novas tecnologias que iam se tornando mais acessíveis, a exemplo de máquinas de costura, eletrodomésticos e automóveis, tornou-se inevitável algumas mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros.

A velocidade com que o setor de serviços cresceu no Brasil se equipara à de países com industrialização mais antiga como o Japão, a França e a Alemanha. No ano 2000, de acordo com Corrêa e Caon (2002, p. 28), apoiado em pesquisas do IBGE e conforme mostrado no gráfico a seguir, o número de empresas de serviços dividia-se em inúmeras atividades, demonstrando a heterogeneidade do setor:

**Gráfico 1:** Distribuição das empresas de serviços no Brasil

**Fonte:** IBGE (2006)

De acordo com dados da organização mundial do comércio (WTO, 2002), o Brasil teve um aumento de 120% nas exportações de serviços entre 1992 e 2002, superando o índice médio mundial de 70% registrado no mesmo período. Esse aumento possibilitou que o país movimentasse em 2002, 8,8 bilhões de dólares em exportações de serviços, colocando-o na 35ª posição entre os países exportadores de serviços, com uma participação de 0,6% do total mundial. A partir do Anuário Brasileiro do Setor de Serviços (IBGE, 2009), observa-se que em 2005, as telecomunicações geraram 67,1% da receita dos serviços de informação e o conjunto das atividades de informática, 19,9%. A televisão aberta liderava o segmento de Serviços audiovisuais, gerando 47,3% da sua receita. Além disso, 85,3% da receita dos Serviços de campanhas publicitárias vieram de clientes no setor privado.

Em nível estadual, ainda segundo o IBGE, no ano de 2006 a Paraíba gerou uma receita bruta de serviços de aproximadamente R\$ 2,3 bilhões de reais.

Diante do exposto, procura-se responder: quais são as características e o que define um serviço? Como se pode diferenciar os produtos dos serviços? Estes são questionamentos pertinentes que devem ser respondidos para que a pesquisa prossiga sua linha de raciocínio.

### 2.2.2 Características do serviço

Os serviços possuem algumas características peculiares que os diferenciam da idéia de produto como algo tangível e bem delimitado. Existe uma espécie de consenso a respeito do tema e a maioria dos autores, a exemplo de Las Casas (1999), preconiza alguns aspectos intrínsecos ao conceito de serviço, tais quais:

- O serviço é algo intangível e muitas vezes de caráter subjetivo;
- O serviço tem que ser produzido de maneira simultânea ao seu consumo, já que não se pode estocar algo intangível;
- Os serviços não podem ser produzidos de maneira totalmente homogênea pois é muito difícil reproduzir com exatidão e de maneira constante um serviço ofertado para muitos consumidores diferentes.
- A participação do cliente é necessária para a produção do serviço.

Observa-se que mesmo essas características tão consagradas dos serviços podem encontrar empecilhos que dificultam a sua compreensão. Corrêa e Caon (2002) apontam uma série de situações em que o conceito e os aspectos tradicionais dos serviços são desmistificados. Segundo os autores, por exemplo, a simultaneidade da produção do serviço pode ser contornada utilizando-se práticas de ajuste de demanda, como no caso de um hotel que se prepara com quartos extras para um período de alta temporada. Outra característica importante do conceito de serviço, a necessária participação do cliente no processo produção, também é apontada e desmistificada por Corrêa e Caon (2002), que citam o exemplo das crescentes compras pela Internet, onde o cliente escolhe e, muitas vezes, personaliza um serviço, sem nunca ter entrado na loja fisicamente. Dessa maneira, os autores citam possíveis situações onde a presença física do cliente, para que o serviço seja produzido, não se faz necessária. Porém, os autores ressaltam que em outros casos, como nos serviços prestados em um salão de beleza ou em uma clínica psiquiátrica, a necessidade da presença do cliente continua sendo crucial para que o serviço possa acontecer.

Quanto à definição de que os serviços são intangíveis, Corrêa e Caon (2002) citam o exemplo de um *software*, que se posiciona numa estreita linha limítrofe entre o tangível do produto (cd-rom) e o intangível do serviço (programa), assim, afastando-se da tradicional concepção de intangibilidade inerente a um serviço, os autores encontram um exemplo híbrido entre produto e serviço, já que um *software* pode ser restaurado, corrigido e até armazenado.

Com base nos exemplos descritos anteriormente, observa-se que na atualidade, o conceito de serviço não obedece a uma única direção no que se refere à classificação das empresas que o praticam. Na maioria das vezes que se tenta defini-lo encontra-se exemplos híbridos, que podem ser encarados como intermediários em uma escala que vai de serviços a produtos, como se vê mais adiante no gráfico 2. Nota-se então, que nem sempre é fácil definir o que realmente é serviço, uma vez que inúmeras atividades mesclam sua natureza com um produto. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) expressam essa complexidade no gráfico a seguir:

**Gráfico 2:** Relação entre produtos e serviços

Bens					Serviços			
100%	75	50	25	0	25	50	75	100%
[ <b>Fabricação de um Automóvel</b> ]								
[ <b>Posto de gasolina com auto-atendimento</b> ]								
[ <b>Fotocópias</b> ]								
[ <b>Restaurante “fast-food”</b> ]								
[ <b>Restaurante “à la carte”</b> ]								
[ <b>Computador pessoal</b> ]								
[ <b>Transporte aéreo</b> ]								
[ <b>Cabeleireiros</b> ]								

**Fonte:** Adaptado de W.E. Sasser, R.P. Olsen e D.D. Wycoff, *Management of services operations*, Allyn e Bacon, Boston, 1978, p. 11.

### 2.2.3 Os tipos de serviços

As inúmeras possibilidades de produção e comercialização de serviços são exploradas pelas empresas de modos muito diversos. Uma breve análise em relação ao gráfico anterior demonstra que cada tipo de serviço possui as suas particularidades de produção e, para conseguir realizar esse serviço, cada empresa se organiza de maneira a atender seus objetivos estratégicos. Assim, existem algumas classificações que abarcam a grande maioria das empresas inseridas na economia.

Cada autor concebe, naturalmente, sua própria classificação, que geralmente possui pequenas diferenças e muitas similaridades entre si. Pode-se citar Fitzsimmons e Fitzsimmons

(2000, p. 44) ao definirem basicamente quatro tipos de serviço relacionando o grau de interação e personalização e também o grau de intensidade de mão-de-obra. Para os autores, existem os serviços de massa, os serviços profissionais, a loja de serviços e a indústria de serviços.

A abordagem de Gianesi e Corrêa, (1994, p. 44) difere um pouco da concepção de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pois estes autores, a partir de estudos feitos por Silvestro et al (1992), identificam apenas três tipos de serviços, os serviços de massa, a loja de serviços e finalmente os serviços profissionais.

Para Gianesi e Corrêa (1994, p. 46), “o processo de serviço que atende ao maior número de clientes por unidade de tempo é o denominado **serviço de massa**. São serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações”. Os autores localizam nesta faixa alguns exemplos de serviço como o transporte urbano, empresas de cartão de crédito e telefonia e o varejo de revistas. Notadamente nestes tipos de processo, os serviços de retaguarda, como explicado no próximo tópico, possuem mais importância do que os serviços da linha de frente da empresa.

O processo entendido como **loja de serviços** representa o intermediário entre os serviços de massa e os serviços profissionais. “Este processo caracteriza-se por um volume relativamente menor de clientes processados por dia, como hotéis, restaurantes, varejo em geral e no atendimento a pessoa física em bancos”. Neste caso, tanto a linha de frente quanto a retaguarda agregam valor ao serviço, já que muitas empresas classificadas como loja de serviços tentam desempenhar um atendimento personalizado mesmo com um grande fluxo diário de clientes.

Já como **serviços profissionais**, os autores entendem que “são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como no caso de serviços médicos ou de assistência jurídica”. Em processos desta natureza, os serviços prestados por um profissional da área médica, por exemplo, possuem enorme valor de personalização, já que o diagnóstico do médico se aplica exclusivamente a um único paciente. Neste caso, a utilização de instrumentos não adquire tanta importância como no caso dos serviços em massa, já que o serviço profissional é realizado por alguém que vende a sua capacitação, seus conhecimentos técnicos.

#### **2.2.4 Linha de frente (*front office*) e Retaguarda (*back office*)**

Independentemente da classificação e de suas particularidades, na maioria das vezes em que um serviço é utilizado, alguma forma de interação ocorre entre o cliente e aqueles que

fazem parte da empresa. À intensidade dessa interação, dá-se o nome de nível de contato, que determina a forma como o serviço será oferecido ao cliente, como ele se relacionará com a empresa no momento em que manifestar suas expectativas. Levando-se em consideração o nível de contato que se estabelece entre o cliente e a empresa, duas classificações são feitas habitualmente: a linha de frente e a retaguarda.

Entende-se como linha de frente, ou *front office*, as operações que possuem alto contato com o cliente, e que muitas vezes representam o real significado da existência do serviço, como por exemplo, o setor de vendas de uma concessionária de veículos, onde os vendedores interagem e adaptam seu serviço de acordo com cada consumidor. A retaguarda, ou *back office*, representa as atividades realizadas longe do contato com o cliente, e muitas vezes, essas atividades possuem a característica de auxílio a zona de maior contato, como por exemplo, a existência de uma oficina mecânica que finalize e dê suporte às atividades de venda de carros em uma concessionária. Porém, em alguns casos, as atividades realizadas na retaguarda, possuem tanta ou mais importância do que as atividades da linha de frente. Pode-se citar o caso da cozinha de um restaurante famoso pela qualidade da sua comida. Neste caso, os pratos que são produzidos, mesmo longe dos olhares dos clientes, representam um dos principais motivos pelo sucesso do restaurante.

Nota-se que o nível de contato não implica necessariamente na participação do cliente em todas as etapas da criação de serviço, cabendo às empresas definir até que ponto o cliente deverá ter acesso ou contato com os “bastidores” do serviço. De acordo com o tipo e o ramo de atividades da empresa, é estabelecida uma divisão chamada linha de visibilidade, determinando justamente até que ponto o cliente pode enxergar as etapas de produção do serviço.

A exata localização dessa linha de visibilidade determina quais são os setores da empresa que estão posicionados na retaguarda e quais são aqueles que mantêm maior contato com o cliente, posicionando-os na linha de frente. Desta maneira, nota-se que a linha de visibilidade é fundamental para a empresa dosar a prestação do serviço, pois os processos da linha de frente possuem a característica de serem maleáveis e personalizados, mas por outro lado, possuem menor homogeneidade e maior custo, já que não podem ser previstos com exatidão. Já os processos de retaguarda, apesar de maior possibilidade de padronização, e dos seus menores custos, são pouco ou nada personalizáveis. Portanto, a empresa deve saber dosar o espaço e o peso de cada lado (*front e back Office*) para modificar esta relação e influenciar o seu pacote de serviços de acordo com seus objetivos.

### 2.2.5 O pacote de serviços

Como já foi visto, na grande maioria das vezes, as empresas oferecem não um serviço isolado, mas sim, um pacote que abarca todo o processo de produção deste serviço.

O pacote de serviços identifica todos os aspectos que abrangem a produção de um serviço e, como o nome sugere, estes aspectos são englobados em um conjunto específico para cada serviço principal. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 45) sugerem que “o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços fornecidos em seu ambiente”. Para os autores, este conjunto consiste das seguintes características:

1. **Instalações de apoio:** representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplo: oficina mecânica.
2. **Bens facilitadores:** o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplo: substituição de autopeças.
3. **Serviços explícitos:** benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplo: um automóvel funcionando e rodando suavemente após um conserto.
4. **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplo: a despreocupação em usar uma oficina que garante os reparos.

Ao longo da pesquisa, o termo pacote de serviços será utilizado toda vez que se fizer referência ao conjunto de fatores que abarcam a produção de um serviço específico.

Todas essas características do pacote vistas acima buscam de uma forma ou de outra, sintonizar os serviços oferecidos pela empresa as necessidades ou expectativas dos clientes. No decorrer desta pesquisa, por diversas vezes, foi mencionada a participação do cliente, ou consumidor como foco na busca da Qualidade para as empresas, bem como para justificar a produção e dar vida a um serviço. Nota-se que o consumidor assume papel central em todos os tipos de negócios, como será visto a seguir.

### 2.3 O consumidor de serviços e seus hábitos de consumo

Todas as empresas, não importa o ramo de atividade em que atuam, buscam aumentar os seus lucros e ou diminuir suas despesas mantendo sempre uma margem de lucro aceitável ou vantajosa. Essa máxima do ramo de administração de empresas identifica que qualquer organização econômica que queira permanecer em atividade em um mercado competitivo, deve focalizar os seus esforços em incrementar ou manter o lucro que possui. Para tanto, todas as empresas almejam algo em comum: atrair e, se possível, fidelizar clientes.



Para a organização, os clientes representam a razão primordial de sua existência, já que o lucro advém das quantias que são pagas por eles ao comprarem produtos ou serviços. Desta maneira fica claro que compreender os clientes é fundamental para o sucesso de qualquer empresa que busque um crescimento realmente sólido.

Para que esse crescimento sólido aconteça de fato, é preciso que a empresa compreenda a importância que repousa na retenção dos clientes, de maneira que os consumidores conquistados permaneçam fiéis, mantendo contato assíduo com a organização, já que segundo diversas pesquisas, os clientes fidelizados possuem uma tendência de realizar, gradativamente, compras maiores, o que logicamente, justifica o esforço em manter esses clientes sempre em contato. Se, por outro lado, a empresa não consegue reter seus clientes, muito provavelmente uma parte deles está insatisfeita com algum aspecto da organização. Essa insatisfação é muito nociva para a empresa, pois as pesquisas também atestam que um cliente insatisfeito pode ter um potencial destrutivo maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito. Heskett et al (1990) chegou à conclusão que um cliente satisfeito pode expressar sua satisfação para outros seis clientes, enquanto um cliente insatisfeito tende a expressar seu sentimento negativo para mais onze pessoas.

### **2.3.1 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**

Para que o cliente tome a decisão de consumir um serviço, deve-se analisar que não apenas os seus anseios pessoais fazem parte dessa decisão, mas também, todo o contexto que cerca esse cliente. De acordo com Giansi e Corrêa (1994), o consumidor é afetado por quatro fatores principais, os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

**Fatores culturais.** “Os fatores culturais referem-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados.” Tais fatores apresentam tanta importância na determinação do consumo dos indivíduos, que muitas empresas que possuem filiais espalhadas por estados ou países diferentes adequam à localidade específica todo o conceito de serviços produzidos. A lanchonete de *fast-food* McDonald’s, por exemplo, começa a implantar tal prática e customiza suas lojas de acordo com as características locais, assim, uma loja na Alemanha, possui temas e parte do cardápio diferente de uma loja McDonald’s no Brasil.

**Fatores sociais.** “Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que direta ou indiretamente influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores”. Os grupos sociais que mantêm contato com o indivíduo, a exemplo da família e amigos, possuem alto poder de influência na decisão de compra, já que

muitas vezes servem como base para a pré-concepção de algum produto ou serviço que irá influenciar diretamente o nível de expectativas do consumidor.

**Fatores pessoais.** Podem ser basicamente subdivididos em fatores demográficos, que remontam a características como idade, ocupação e condição econômica e os fatores psicográficos, como o estilo de vida, a personalidade e o autoconceito.

**Fatores psicológicos.** Também pode ser dividido em quatro subfatores como a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes. Tais fatores representam o que o consumidor possui de mais intrínseco, e, obviamente, possuem a capacidade de influenciar enormemente as decisões de compra. Pode-se dizer que os fatores psicológicos partem primordialmente de concepções do próprio indivíduo, porém, são afetadas pelos outros três fatores, formando o conjunto que basicamente determina o comportamento de consumo pessoal.

### 2.3.2 Fidelização de clientes

Como se vê, para que a empresa obtenha êxito nos seus objetivos de captar e manter clientes deve possuir a noção que o tipo de relacionamento que estabelece com eles sinaliza quanta atenção e recursos a organização está disposta a investir para satisfazer e fidelizar esses clientes. Diversas estratégias de atuação surgem no sentido de tornar o cliente um visitante cada vez mais assíduo. A utilização de práticas que estimulam a percepção positiva, como descrito anteriormente, por parte dos clientes é bastante comum no cotidiano das companhias líderes na prestação de serviços. Como exemplo, observa-se a criação de um clube no qual os clientes podem se associar para poderem obter algumas vantagens, ou no caso de uma empresa que desenvolve um sistema personalizado de cadastro dos clientes, onde são registradas as últimas compras, os assuntos de seu interesse, bem como informações marcantes sobre os seus hábitos de consumo.

Vale salientar que nenhuma empresa consegue satisfazer as expectativas de todos que mantêm contato com ela e, por isso, deve saber lidar com a insatisfação e a conseqüente perda de clientes. Obviamente, pela subjetividade das relações na prestação de serviço, a empresa deve procurar sempre satisfazer todos os clientes, mesmo estando ciente de que não poderá atender a todos. Muitas vezes a boa compreensão da escala de relacionamento que o cliente estabelece com a empresa implica em um maior sucesso na prestação dos serviços. Para Gianesi e Corrêa (1994), existem quatro tipos básicos de clientes no que diz respeito ao aspecto de relacionamento com a organização:

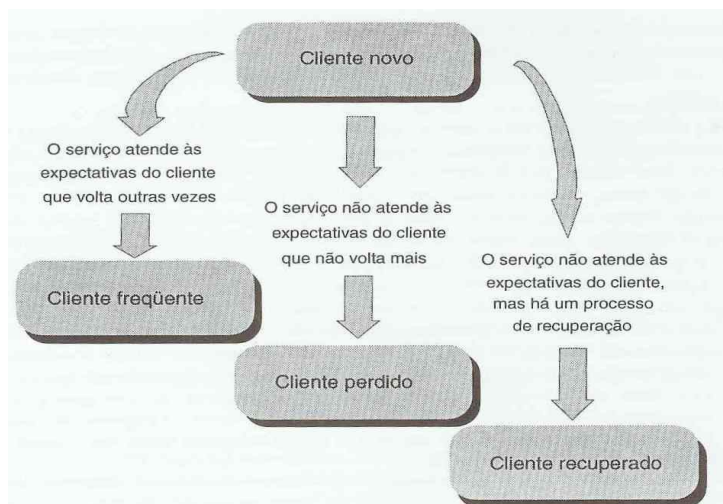
**O cliente novo**, que possui pouca ou nenhuma informação a respeito da empresa, e conseqüentemente, carrega alta percepção de risco em relação ao serviço que será prestado. O cliente novo geralmente traz certo nível de ansiedade ao entrar em contato com a empresa e isto irá gerar uma maior atenção dele em relação à conformidade dos serviços produzidos na organização. Para a empresa, lidar com esse tipo de cliente torna-se delicado, pois como o indivíduo não possui um histórico de contato, não se podem prever os seus hábitos de consumo e nem os seus níveis de expectativa.

**O cliente freqüente** representa aquele que manteve algum contato com a empresa prestadora de serviços e que de alguma forma, suas expectativas foram atendidas ou superadas (expectativas e percepção serão aprofundadas posteriormente). Como esse tipo de cliente já conhece a empresa, possui uma percepção de risco e, conseqüentemente, uma ansiedade menor. O cliente já possui conhecimento a respeito do funcionamento da empresa e, portanto já sabe o que esperar dela, adquirindo uma maior facilidade de se tornar fiel a organização.

**O cliente Perdido** provém geralmente da falta de conformidade entre as expectativas e a percepção que o indivíduo possui em relação à prestação de serviços da empresa. Pelo fato de possuir uma (ou várias) experiência negativa, sua percepção de risco é muito alta e, para a empresa, atraí-lo configura-se num esforço maior do que o normal. Esse esforço justifica-se pelo fato de que cada cliente perdido representa um grande volume de negócios que deixam de acontecer na empresa. Esse tipo de cliente possui um potencial destrutivo bem maior e é por isso também, que a empresa deve se esforçar tanto em reconquistá-lo.

Em muitas circunstâncias, será virtualmente impossível para a empresa reconquistar um cliente perdido, mas caso as atitudes de reconciliação da organização realmente forem interpretadas positivamente, o consumidor poderá tornar-se **um cliente recuperado**. Para esse tipo de cliente, se suas expectativas forem atendidas e suas queixas forem realmente sanadas, os efeitos dos esforços da empresa em reconquistá-lo funcionarão como uma importante fonte de admiração, tornando-os muitas vezes mais fiéis do que os clientes freqüentes.

Desta maneira, pode-se simplificar o entendimento desses tipos de clientes observando a figura 2 abaixo:

**Figura 2:** Os tipos de clientes quanto à satisfação

Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994

Gianesi e Corrêa (1994) propõem, de maneira simplificada, algumas ações que a empresa deve tomar no sentido de preservar os seus consumidores:

**Quadro 1:** Ações para preservação dos clientes

Aspectos do comportamento do consumidor	Ações do fornecedor do serviço
Dificuldade de avaliação do serviço	Dar ênfase aos aspectos tangíveis do serviço
Alta percepção de risco	Transmitir segurança ao cliente, dar conhecimento do processo ao cliente e ampliar a visibilidade ( <i>front Office</i> ) do processo
Importância de referências pessoais	Facilitar a propaganda “boca a boca”
Alto poder destrutivo de um cliente insatisfeito	Garantir a satisfação dos clientes e investir na recuperação de clientes insatisfeitos

Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994

## 2.4 Avaliação da qualidade pelo cliente

Determinar de maneira exata o que pensa cada indivíduo que entra em contato com a organização, como se vê, é uma tarefa praticamente impossível devido à complexidade da

mente humana. Porém, conhecer as expectativas e se possível as necessidades dos clientes ajuda de maneira imensurável a empresa a demarcar seus objetivos estratégicos, fundamentar suas bases de atuação e finalmente conseguir moldar os seus serviços ao que o cliente realmente valoriza quando se dirige à organização.

Uma empresa bem sucedida, busca justamente compreender o que o seu cliente realmente deseja para então implementar melhorias que venham a ser percebidas, gerando a qualidade. Esta relação da qualidade que se estabelece entre a satisfação do cliente e o aumento dos lucros advêm de uma equação relativamente simples envolvendo dois pontos: **a percepção** gerada pelo atendimento deve igualar ou exceder **a expectativa** que o cliente possui em relação ao que irá presenciar ao entrar em contato com a organização.

#### **2.4.1 Expectativas**

As expectativas provêm, na maioria das vezes, de uma necessidade que um indivíduo possui e deseja atendê-la para sentir-se melhor. Essa necessidade pode adquirir inúmeros aspectos, devido à subjetividade do pensamento humano, mas basicamente, advêm de uma condição de carência ou de uma situação que provoque ou exija uma reação. Pode-se citar o exemplo de uma pessoa que não vê a família há muito tempo e procura uma loja de computadores para que possa comprar uma máquina capaz de ligar, mesmo que virtualmente, a pessoa a sua família. Nesse caso, a utilização do computador é apenas um meio para que a sua necessidade de rever a família seja atendida. As expectativas deste consumidor que compra o computador muito provavelmente irão girar em torno da sua necessidade primordial de estabelecer contato, assim, espera-se que a máquina seja “rápida” o suficiente para possibilitar uma boa comunicação.

Vale salientar que os níveis de necessidade e expectativas podem ser diferentes e muitas vezes o próprio cliente não sabe quais são suas necessidades, cabendo ao pessoal do contato ou linha de frente, possuir a sensibilidade para adequar as expectativas do cliente para a sua verdadeira necessidade. Pode-se citar o exemplo de um cliente que deseja comprar um caro super computador para realizar tarefas triviais que qualquer máquina básica suporta. Neste caso, numa empresa que realmente pratique a filosofia da qualidade, um funcionário indicaria o modelo básico como a melhor opção, já que o cliente não necessita de um computador que ofereça um desempenho profissional.

Porém, as necessidades não são o único fator para a geração de expectativas do consumidor. De acordo com Zeithaml et al (1990), o preço, a comunicação externa, as experiências passadas e a comunicação boca a boca também geram influências. Pode-se

imaginar que o mesmo consumidor do exemplo anterior, ao pesquisar qual a melhor opção de loja para fazer sua compra, é indicado por um amigo a dirigir-se a determinada empresa, e ao chegar lá, nota que os preços dos computadores são atrativos. Neste caso, o consumidor mesmo sem possuir um histórico de compras na empresa, adquire maior embasamento para manter o contato, e assim, estes novos aspectos são incluídos para a formação das suas expectativas.

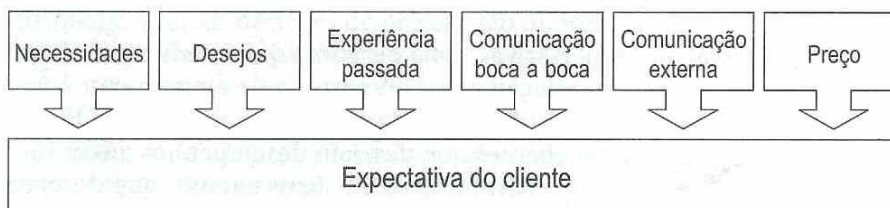
As experiências passadas também adquirem muita importância para o resultado final das expectativas, ainda mais se forem levados em questão os objetivos da empresa de fidelização dos seus clientes. Caso as experiências de contato anteriores forem positivas, as percepções de risco do consumidor tendem a baixar consideravelmente, porém, se o contrário ocorrer, o cliente passará a não enxergar com bons olhos a empresa que não atende as suas expectativas.

Outra forte influência para a expectativa provém de todo o tipo de informação que o consumidor possui a respeito da empresa. Essa informação é motivo de extensivos estudos e atuação da área de Marketing da empresa e pode ser fruto de uma comunicação formal, por meio de uma campanha publicitária, por exemplo, ou informal, quando é advinda de propagandas boca a boca.

É importante destacar que, segundo Giansi e Corrêa (1994, p. 80), “ao longo do tempo, as expectativas dos clientes irão modificar-se, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender as suas necessidades”. Por esse motivo, a empresa deve, em longo prazo, atender às necessidades, e não somente às expectativas de seus consumidores.

Zeithaml et al (1990) propõe um quadro semelhante a este para ilustrar os aspectos que contribuem para a formação da expectativa:

**Figura 3:** Formação da expectativa do cliente



**Fonte:** Zeithaml et al., 1990

### 2.4.2 Percepção

Como relatado anteriormente, sabe-se que todo cliente ao se dirigir a uma empresa, carrega consigo uma série de expectativas e que de uma forma ou de outra, espera que estas expectativas sejam prontamente atendidas pela organização. Nota-se então, que o desempenho e a qualidade da empresa estão ligados à conformidade no atendimento a essas expectativas. Se as expectativas não forem atendidas, a qualidade é avaliada como inaceitável. Por outro lado, caso a empresa consiga atender ou superar o nível das expectativas do cliente, a qualidade será avaliada como satisfatória ou, em um nível mais elevado essa qualidade torna-se ideal, como demonstra a figura 4 abaixo:

**Figura 4:** Concepção da qualidade

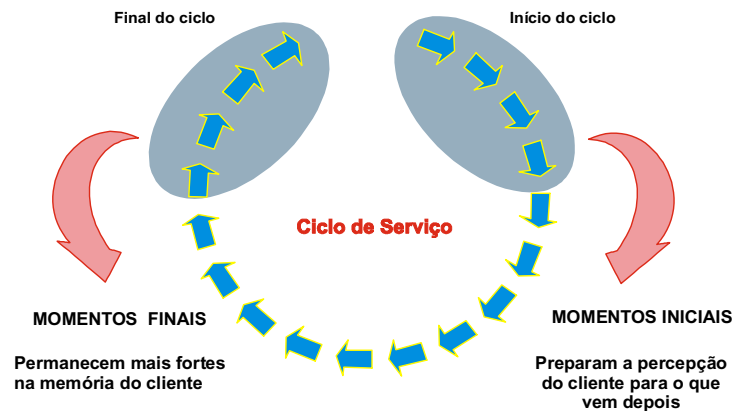


**Fonte:** Gianesi e Corrêa, 1994

Para Gianesi e Corrêa (1994, p. 86), “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”. Desta maneira, observa-se que a prestação do serviço em si, é a dimensão mais importante para a cristalização da percepção do consumidor em relação à empresa. Para enfatizar tal importância, Carlzon (1987) cria a expressão *momentos da verdade* para todos aqueles pontos críticos do ciclo de serviços de uma empresa em que o cliente mantém contato com a produção do serviço. Ao ser abordado o ciclo de serviços, pode-se relatar que normalmente, o início e o final do ciclo são cruciais para a prestação de um serviço de qualidade. Os primeiros minutos de contato entre o cliente e a empresa são fundamentais para que o consumidor meça o que está acontecendo e crie uma percepção a

respeito. Já os momentos finais fixam na percepção do cliente tudo aquilo que ele vivenciou ao longo do ciclo de serviços da empresa.

**Figura 5:** O ciclo de serviço



**Fonte:** Giansesi e Corrêa, 1994

Um cliente que entra em uma loja de computadores para adquirir um PC, com suas expectativas já formadas, começa a “sentir” o ambiente e o processo de produção do serviço para saber se tudo aquilo está adequado ao que ele imaginava antes, dá-se início a criação da sua percepção. No final do atendimento, ele memoriza as características da prestação do serviço e provavelmente, serão derivadas desta memória, as suas indicações da boa procedência da empresa para as pessoas que conhece.

Outro forte fator que contribui para a consolidação da percepção é a comunicação transmitida ao cliente, que pode ajudar ou prejudicar todo o processo de prestação do serviço solicitado. Esta comunicação possui caracteristicamente uma função de apoio ao serviço principal e deve ser conduzida em sintonia com a proposta do serviço. Por exemplo, no caso do cliente que compra um computador, pode surgir um pequeno impasse, no momento em que o consumidor questiona a existência de lacres de garantia que impossibilitam que ele próprio possa abrir a máquina na sua casa, durante o prazo da garantia. O cliente pode ficar frustrado e sentir-se lesado, mas a empresa prontamente comunica a esse cliente que a existência destes lacres possibilita uma segurança maior e viabiliza a garantia do serviço. Neste momento, ao notar que os lacres realmente são necessários, o cliente sente-se seguro em comprar um computador cuja garantia esteja realmente assegurada.



Na figura 6, podemos observar a relação existente entre esses dois fatores que formam a percepção do cliente:

**Figura 6:** Fatores que formam a percepção do cliente



**Fonte:** Giansesi e Corrêa, 1994

## 2.5 Qualidade em serviços

Diante do exposto, observa-se que as empresas, atuantes nos mais diversos ramos de atividades, devem sempre objetivar aumentar a base de clientes, e se possível, fidelizá-los. Além do efeito óbvio de incremento nos lucros, muitos outros fatores positivos são notados pelas empresas que produzem serviços de qualidade. Um exemplo é a capacidade de atração de novos clientes. Para Corrêa e Caon (2002, p. 87), “um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes”. A fidelização ocorre justamente no momento em que a empresa consegue igualar ou superar as expectativas (e se possível as necessidades) de seus clientes. Giansesi e Corrêa (1994, p. 80) endossam este conceito ao declararem que Qualidade em Serviço é “o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

De acordo com Albrecht (apud Las Casas, 1999, p. 16): “Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

Mensurar a qualidade de um serviço representa algo complexo e nem sempre fácil, pelo fato de que os serviços são intangíveis, como já foi observado anteriormente. Porém, essa característica de intangibilidade marca a importância estratégica de diferenciação que a qualidade adquire para as empresas prestadoras de serviços. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 385), “se uma empresa de serviços pretende manter-se competitiva, a melhoria contínua em produtividade e qualidade deve fazer parte de sua estratégia e cultura corporativa”.

Já foram listados aqui os conceitos de qualidade, bem como os conceitos e as características de serviços. Então, entende-se que a prestação de um serviço de qualidade representa a junção dos dois conceitos acontecendo no mesmo momento.

Existem diversas maneiras e metodologias para mensurar essa qualidade de serviços, a exemplo da metodologia conhecida como Casa da Qualidade, baseada no modelo QFD, que segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p 260), “fornece uma estrutura para traduzir a satisfação do cliente em correspondentes especificações mensuráveis e identificáveis para o projeto de produto ou serviço”. Outra metodologia de avaliação e monitoramento da qualidade é conhecida como *total quality control* – TQC, ou “controle da qualidade total” (Feigenbaum, 1994), responsável por uma abordagem global da qualidade em todos os setores de uma empresa, como já descrito no tópico 2.1.2, no segundo capítulo do trabalho.

Dentre essas metodologias, o modelo SERVQUAL, desenvolvido nos anos 80 do século passado através dos estudos de A. Parasuraman, Leonard L. Berry e Valarie A. Zeithaml é um dos mais conhecidos e utilizados.

O SERVQUAL baseia-se em cinco dimensões preponderantes da qualidade identificadas pelos autores de maneira sintética. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 250) citam estas dimensões:

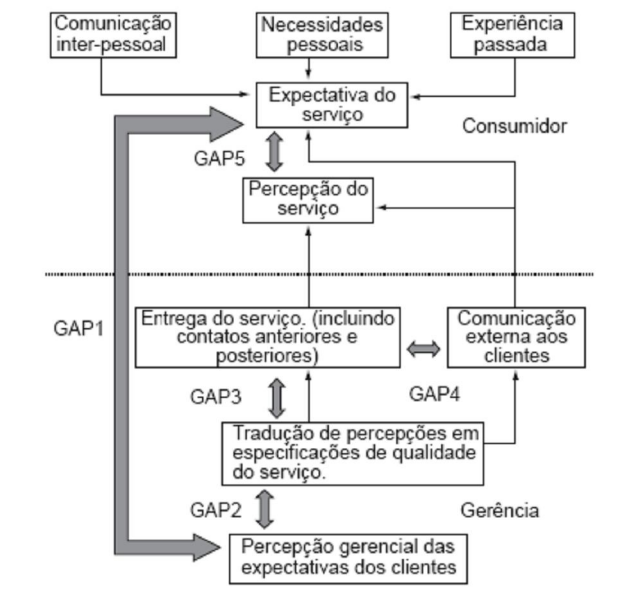
- **Confiabilidade** – É a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- **Responsabilidade** – É a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- **Segurança** – É o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
- **Empatia** – É demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

- **Tangibilidade** – É a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Para que a eficácia do SERVQUAL seja potencializada, costuma-se agregar a ele, outra metodologia complementar conhecida como *Análise dos 5 Gaps*, que mede as falhas na qualidade da prestação do serviço. O quinto *Gap* geralmente é o mais utilizado e mede de forma quantitativa a diferença entre as expectativas que o cliente possui e as suas percepções acerca do serviço prestado.

Abaixo se pode observar o modelo concebido por Parasuraman et al:

**Figura 7:** O modelo *Gap 5*



**Fonte:** PARASURAMAN et al. (1985)

Partindo dos estudos de Parasuraman et al, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 251) relacionam os *Gaps* ou falhas da seguinte maneira:

- **Gap 1** – Origina-se da falha de uma plena compreensão por parte da administração sobre como os clientes formulam suas expectativas. Este *gap* possui enorme importância, pois representa o conhecimento das necessidades dos clientes pela gerência da empresa, e interliga os outros *gaps*.
- **Gap 2** – Pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas dos clientes.

- **Gap 3** – Pode originar-se de várias razões, entre elas falhas de equipe de trabalho, seleção e treinamento inadequados de funcionários e projeto inapropriado das tarefas.
- **Gap 4** – É a discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida pelos funcionários da linha de frente.
- **Gap 5** – Como explicado anteriormente, representa basicamente a diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes em relação ao contato com o serviço. Essa diferença é diretamente influenciada pelo tamanho e intensidade dos outros *gaps*.

A utilização dessas duas ferramentas para a posterior análise dos dados da pesquisa só demonstra-se viável, caso seja possível a adaptação destas metodologias ao contexto que a empresa está inserida. Para que esta adaptação tenha êxito, faz-se necessário o entendimento de como funciona o setor no qual a Infoclub pertence e atua.

## **2.6 Evolução e caracterização do setor de informática**

O mundo da informática possui características muito peculiares que o distingue de outros ramos de atividade por elementos marcantes. A evolução dos produtos acarreta a rápida obsolescência daqueles mais antigos, reduzindo significativamente os seus preços. Esse movimento constante traduz-se nos pesados investimentos das grandes empresas do ramo em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além do aumento direto no consumo, impulsionando a queda acentuada dos custos de fabricação, possibilitando aos atacadistas e varejistas, repassarem o produto a um preço mais competitivo.

Em nível mundial, o setor de produtos de informática cresce num ritmo vertiginoso, acompanhando o incremento do acesso das pessoas a esse tipo de tecnologia. O mundo regido pela Sociedade da Informação e pela necessidade de inclusão digital faz com que, em todo o planeta multipliquem-se os consumidores ávidos por microcomputadores, que, por sua vez, possibilitam a realização de múltiplas tarefas extremamente úteis para os mais diversos fins. De olho nessa tendência de computadores pessoais, as grandes empresas do ramo de *software* e *hardware* investem maciçamente em pesquisas de produtos e serviços inovadores que chamem a atenção dos consumidores, criando soluções cada vez mais eficientes, complexas e personalizadas.

As nações mais desenvolvidas saem na frente em relação à inclusão digital de seus cidadãos e muitos outros países em desenvolvimento também apresentam índices significativos de acesso a produtos de informática. Em termos quantitativos, as vendas de computadores concentram-se em países de economia aberta que possuem um histórico de investimentos e políticas governamentais voltadas para o setor.

O Brasil atualmente ocupa posição de destaque em relação aos números absolutos nas vendas de computadores. Segundo estudos e projeções realizadas pela fabricante de microchips e computadores Intel, o Brasil comercializou em 2006, 7,5 milhões de computadores, sendo 8% a participação de *notebooks*. Esses números mostram um crescimento de 37% sobre o ano anterior, quando a participação dos *notebooks* era de apenas 5% do total de 5,5 milhões de computadores vendidos. A empresa espera ainda que até 2010, o Brasil represente também o terceiro lugar mundial nas vendas dos seus processadores (INTEL, 2009).

“Na América Latina, nosso país representa de 50% a 55% das unidades vendidas da Intel, seguido pelo México com uma média de 10% a 15%. Em terceiro lugar, está o Cone Sul (Argentina, Chile e Uruguai) com 15% e em quarto o Cone Norte (América Central, Caribe, Venezuela e Colômbia) com uma participação de 15% a 20% das vendas”, detalha Oscar Clarke, diretor geral da Intel Brasil (INTEL, 2009).

De acordo com um estudo divulgado pela Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica o mercado brasileiro de PC's movimentou 2,340 milhões de unidades no segundo trimestre de 2007, o que significa um crescimento de 19% em relação ao mesmo período do ano anterior. A alta ocorreu, novamente, devido ao aumento do consumo no segmento doméstico. As vendas de computadores portáteis realmente acentuam o crescimento do setor no país, já que o mercado de *notebooks* alcançou 365 mil unidades, no mesmo período de 2007, representando um crescimento de 156% em relação ao ano anterior. Somente no mês de junho foram vendidos 170 mil *notebooks*. Para 2008, foi estimado o crescimento de 221% até o final do ano, movimentando 2,1 milhões de unidades. Números desta magnitude colocam o Brasil em terceiro lugar no ranking de vendas mundiais de *desktops* e em décimo sétimo lugar em vendas de *notebooks* (ABINEE, 2009).

Vale destacar a recente política de inclusão digital do Governo Federal que estabelece metas para dar à população acesso ao mercado de informática por meio de incentivos como linhas de crédito específicas para pessoas com baixa renda, redução de impostos para os fabricantes instalados no país e investimentos diretos para compra de computadores para a rede de escolas públicas. Um exemplo desse tipo de incentivo pode ser encontrado na lei nº

11.196 de 21 de novembro de 2005, instituindo diminuição na carga tributária de empresas produtoras de bens ou serviços de tecnologia da informação.

Esses números, que demonstram a pujança de um setor em franco crescimento escondem características preocupantes. Dados do IBGE (2007) revelam que o Brasil ainda é um país onde poucas pessoas têm acesso a computadores e menos ainda à Internet. Em 2005, existiam apenas 16 computadores e 21 usuários de Internet para cada 100 habitantes. Além disso, outro fator negativo é a desigualdade na concentração desses computadores, já que alguns estados apresentam elevados índices de domicílios com acesso a esse item, como São Paulo (28,9%) e Santa Catarina (26,5%) em detrimento de estados menos favorecidos deste tipo de recurso, como Piauí (5,7%) e Maranhão (4,1%).

Apesar de possuir índices ainda discretos em relação ao Sul e Sudeste, a região Nordeste começa a entrar num ciclo de vendas vertiginosas para o setor de informática, puxadas principalmente pelos estados da Bahia, Pernambuco e Ceará. Algumas fábricas instaladas na região registram crescimento na produção acima da média nacional, como é o caso da empresa potiguar *Plugtech*, fabricante de computadores, que no ano de 2008 cresceu 27% em relação ao ano anterior (PLUGTECH, 2009). As políticas de incentivo fiscal nos estados nordestinos tem sido primordiais para a atração de novas empresas do setor, a exemplo da medida adotada pelo governo da Paraíba ao diminuir o ICMS cobrado para empresas de informática instaladas no estado de 17% para 7%.

Partindo do contexto regional, alguns municípios destacam-se pela produção e consumo de produtos de tecnologia da informação. A cidade de Campina Grande, na Paraíba, desponta como um importante pólo de criação de *softwares* e dispõe de algumas empresas de pequeno e médio porte fabricantes de *hardwares*. Estas empresas fabricam equipamentos elétricos, como estabilizadores, suprimentos para impressoras e realizam a montagem de computadores completos. Alguns exemplos de sucesso no ramo podem ser citados. A N3 Computadores investiu no ano de 2005 na construção de uma montadora de *desktops* em Campina Grande e dois anos depois, duplicou a capacidade do prédio para atender a crescente demanda local. A *New Ink* destaca-se pelo fato de ter criado e patenteado um sistema alternativo de enchimento de cartuchos para impressoras, tornando-a referência em nível nacional. A Light Infocon, primeira *software house* do município, exporta softwares para uma enorme gama de países a exemplo de China, Argentina, EUA, Inglaterra e França e tem entre seus clientes empresas como Interpol, Infraero, Metrô de São Paulo, Natura e Gol Linhas Aéreas. Estes exemplos de sucesso refletem o vigor da cidade na área de tecnologia da informação, evidenciando a sua vocação para o setor de produção de tecnologia. Segundo dados do Parque Tecnológico da

Paraíba (PACTC-PB, 2009), localizado na cidade, mais de 70 empresas estão vinculadas à instituição e algumas outras multinacionais como Nokia, HP, Motorola e Petrobrás também marcam presença no mercado local por meio de parcerias firmadas com a Universidade Federal de Campina Grande e com o próprio Parque Tecnológico.

Além dessas iniciativas, a cidade também possui uma ampla gama de pequenas empresas voltadas para a prestação de serviços e a comercialização de produtos de informática. Existe ainda a presença de grandes lojas de departamento que, nos últimos anos, passaram a oferecer ofertas similares, aumentando a concorrência e assim, afetando o comércio de computadores customizados. A alta concentração destes pontos de venda em Campina Grande torna o mercado de informática da cidade muito competitivo, atraindo consumidores de todo o estado e de estados vizinhos para realizar compras no comércio local.

A criação deste pólo reconhecido de criação e venda de tecnologia criou em Campina Grande uma estrutura favorável para a atração de mão de obra qualificada, aumentando as vagas para empregos de qualificação do nível médio, técnico e superior.

Algumas limitações que são sentidas no mercado local de informática também se aplicam ao panorama nacional. Pelo fato de a grande maioria dos produtos vendidos no ramo serem de origem chinesa ou importada de outros países, os preços oscilam de acordo com a cotação do dólar, criando uma grande dependência do setor à política cambial. Outro problema decorrente da importação destes produtos é a dificuldade de criar-se uma base 100% nacional de produção, dificultando e inibindo o investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia própria. A falta de infra-estrutura também pode ser encarada como um problema, já que muitas vezes impossibilita a implantação de sistemas de comunicação que são cruciais à massificação dos computadores nas residências, e instituições públicas de ensino, a exemplo da Internet via satélite e da conexão por fibra ótica.

A fundamentação teórica se conclui com esta caracterização do setor, e uma nova etapa da pesquisa tem início. No capítulo a seguir, expõem-se a metodologia empregada na coleta e análise dos dados que caracterizam a validade desta pesquisa e dão seguimento à proposta de aliar a base teórica anteriormente estudada às práticas de uma empresa real.

***CAPÍTULO 3***  
***O caminho traçado***

---



### **3 O caminho traçado**

Para se conseguir resultados de pesquisa faz-se necessário traçar um plano e definir os caminhos a serem traçados. Essa trajetória implica em escolhas dentro da perspectiva do método científico, em um nível de formalidade primordial para a experiência, o relatório e a apresentação da pesquisa realizada. Neste ponto caracteriza-se a empresa analisada, explicam-se as escolhas, os caminhos percorridos e os instrumentos utilizados na presente pesquisa, indicando seu caráter descritivo e exploratório e justificando a realização de um estudo de caso.

#### **3.1 Caracterização do objeto de estudo - A empresa analisada**

Fundada em 2001, a Infoclub Comércio de Informática Ltda. está localizada na Avenida Floriano Peixoto, nº 301, na expansão do Shopping Lindaci Medeiros, no município de Campina Grande, Paraíba.

É uma empresa privada de pequeno porte e comercializa computadores pessoais (desktops e notebooks), servidores e toda linha de suprimentos para informática, como impressoras, cartuchos, papelaria, câmeras digitais, caixas de som, mouses, teclados, cabos, fones de ouvido entre outros. Funciona de segunda a sexta das 8:00 da manhã às 18:00, sem fechar no horário do almoço, e no sábado das 8:00 ao meio dia.

A Infoclub também possui um laboratório especializado no atendimento á computadores com defeitos diversos, montagens, manutenção e *upgrades*. Os principais serviços prestados no laboratório são a formatação de discos rígidos, a limpeza estática de componentes internos do computador, a instalação de programas especializados, remoção de vírus e reinstalação de sistemas operacionais.

A base de clientes da empresa é bastante heterogênea no tocante à condição econômica e social, sendo representada por pessoas de todos os estratos sociais. Por localizar-se num município que polariza uma área extensa no seu entorno (44 municípios do Compartimento da Borborema), a Infoclub registra uma parcela significativa de suas vendas para clientes de outros municípios e micro-regiões do estado.

A maior parte de suas vendas de produtos e serviços concentra-se em consumidores pessoais (pessoa física) e também em outras empresas do setor privado que atuam na região. Outra parcela significativa de clientes da empresa localiza-se no setor público, a exemplo de prefeituras, universidades, hospitais e órgãos administrativos.

Estes clientes apresentam um alto poder de barganha, pois no setor de informática local há um grande número de concorrentes vendendo produtos similares e que adotam práticas

agressivas de vendas. Vale salientar que diante deste cenário, a Infoclub tem procurado estabelecer uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade dos produtos e dos serviços comercializados.

O mercado fornecedor da Infoclub é formado por empresas de médio e grande porte sediadas principalmente na região Sudeste e Nordeste do Brasil. Alguns destes fornecedores estão instalados em Campina Grande.

A Infoclub conta com um quadro de sete funcionários diretos, dos quais três possuem curso superior completo, um possui curso superior incompleto e três possuem curso técnico. Estes funcionários estão inseridos na realização dos processos inerentes à atividade da empresa, como o processo de vendas, compras, montagem e manutenção de computadores, estoque e movimentação de material, financeiro e entregas.

A empresa afirma que um dos seus focos principais é o de satisfazer seus clientes de maneira ética, sempre buscando a qualidade na comercialização dos produtos e serviços ofertados, como atestam sua missão, visão e valores:

- **Missão:** Oferecer produtos e serviços de qualidade a um preço justo, obtendo um nível de satisfação máxima do cliente.
- **Visão:** Ser a maior loja do ramo na região de Campina Grande, sendo reconhecida como referência na inovação de seus produtos e na busca constante da melhoria e satisfação dos clientes.
- **Valores:** Foco no cliente, ética nas práticas da empresa, qualidade de produtos e serviços, melhoria e inovação constantes e capacitação dos colaboradores.

### 3.2 Método da pesquisa

Esta pesquisa pode ser entendida como exploratória porque se insere no tipo de estudo que, segundo Gil (1999, p. 43), visa “proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Segundo Vergara (2000, p. 47) é exploratória porque “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, notadamente pelo fato de existir pouco material similar anterior que esteja relacionado com a mensuração da qualidade em uma loja de Informática. As atividades de levantamento e leitura bibliográfica, bem como a coleta de dados realizados para um melhor esclarecimento dos fatos, segundo Tachizawa e Mendes (2006), fortalecem o caráter exploratório desta pesquisa.

Este estudo enquadra-se também no âmbito de uma pesquisa descritiva e, de maneira geral, à descrição de Cervo (2001, p. 49), quando o autor esclarece que os objetivos da

pesquisa, ou parte deles, buscam “conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Segundo Gil (1999, p. 44), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Fazem parte da sistemática desse tipo de pesquisa, os estudos que pretendem saber sobre as opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população. Estudos sobre o atendimento de um determinado serviço a um público específico integram as pesquisas descritivas, que, em conjunto com as exploratórias são muito utilizadas quando o pesquisador deseja caracterizar ou definir uma atuação prática de uma determinada organização na sociedade.

### **3.3 Definição do universo e amostra da pesquisa**

Para a realização desta pesquisa foi delimitada uma população baseada nos clientes da empresa Infoclub. Foi feito um levantamento com o auxílio de um *software* (Integra, 2009) de gerenciamento de dados que a empresa utiliza, para determinar o número aproximado e atualizado de clientes que a Infoclub possui. Após este levantamento, foi constatado que a empresa dispõe de uma gama aproximada de 3.496 clientes distribuídos normalmente na faixa etária de 18 a 60 anos.

Para a representação desse universo, foi considerada uma amostra do tipo probabilística aleatória simples, já que os clientes, ou respondentes, foram abordados de maneira aleatória e desvinculada a qualquer tipo de sistematização amostral. Gil (1999, p. 101) reforça que “esse tipo de amostra tem fundamentação estatística ou matemática, e consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para que seja selecionado alguns desses elementos de forma casual”.

Sendo assim, foi utilizada como fonte para o cálculo da amostra a tabela 2 abaixo, que foi desenvolvida por profissionais da área de estatística e demonstra a relação entre a amplitude da população e o conseqüente tamanho da amostra necessária para manter a credibilidade estatística da pesquisa. Com os dados disponíveis, foi extraída uma amostra com uma margem de erro de 10%. Isso resulta em um nível de confiança de 95% de acordo com a tabela. Vale salientar, que segundo a tabela, para uma população aproximada de 3500, como é o caso do número de clientes da Infoclub, é apontada uma amostra de 97 elementos, porém, como forma de ampliar a precisão dos dados subseqüentes, diminuindo um pouco a margem de erro, foi adotada uma amostra de 99 elementos.

**Quadro 2:** Indicação do número da amostra

Amplitude da população (Universo)	Amplitude da Amostra com as margens de erro indicadas					
	1%	2%	3%	4%	5%	10%
-1000	-	-	-	-	222	83
1000	-	-	-	385	286	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	517	353	97
<b>3500</b>	-	1458	843	530	359	<b>97</b>
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	549	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	98
7000	-	1842	949	574	378	99
8000	-	1905	976	580	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
+ 100000	10000	2500	1111	625	400	100

**Fonte:** H. Arkin e R. Colton, Tables for Statisticians apud De Fellipe Junior, B.1994, p.21. Adaptado de Martins (1999)

### 3.4 Plano de coleta de dados

Para que se atinja a escolha feita no método de pesquisa faz-se necessário traçar um plano capaz de possibilitar a obtenção dos resultados esperados. Por esse motivo, entende-se que a escolha pelo estudo de caso foi pertinente visto que este método permite um levantamento detalhado de um determinado fenômeno ou situação.

Para obtenção das informações a fim de atingir os objetivos da pesquisas foram consideradas as fontes de dados primários, adquiridos na pesquisa de campo e secundários, obtidos na pesquisa bibliográfica.

### **3.4.1 Estudo de caso**

Quanto aos meios, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso realizado como estratégia na pesquisa de campo, já que a pesquisa foi concebida e focada e nas práticas específicas de prestação de serviços da empresa Infoclub. Segundo Tachizawa e Mendes (2006), a pesquisa pode ser desenvolvida como um estudo de caso a partir da análise dos procedimentos de uma determinada organização. Para Duarte e Barros (2006, p. 216), trata-se de uma “abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um grupo social, um conjunto de relações ou processos, até mesmo toda uma cultura”.

O estudo de caso proporciona ao pesquisador a reunião de informações em grande quantidade e de forma detalhada para que ele possa aprender sobre a totalidade de uma situação, o que caracteriza a escolha desse tipo de estudo na presente pesquisa, pois pretende-se fazer um diagnóstico sobre a qualidade dos serviços prestados pela Infoclub junto a seus clientes e sugerir mudanças em sua atuação, caso for necessário.

Para a realização do estudo de caso foram feitas várias visitas à organização, estabelecendo assim, o contato entre o pesquisador, os funcionários e o gestor da empresa, e principalmente, os clientes da empresa para a realização da pesquisa de campo.

### **3.4.2 Fontes de dados primários**

As fontes de dados primários, segundo Marconi e Lakatos (1990) dizem respeito à pesquisa de campo e à experiência de coleta de dados. Elas descrevem e identificam como a coleta de dados foi realizada e também quais os instrumentos que foram utilizados na pesquisa.

Para se obter os dados sobre as expectativas e percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados na empresa Infoclub, utilizamos o instrumento da documentação direta da pesquisa de campo, pois este se constitui no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Quanto à observação, para obter os dados necessários, o estudo utilizou a forma direta extensiva que, segundo Marconi e Lakatos (1990) pode ser realizado por meio de um questionário ou de um formulário, além de outras técnicas.

### **3.4.3 Fontes de dados secundários**

Além da fonte primária de dados proveniente da pesquisa realizada que visa estabelecer e avaliar a diferença entre as expectativas e percepções dos clientes da empresa Infoclub, foram utilizadas fontes secundárias de dados para dar consistência ao estudo, como

a leitura e interpretação da bibliografia relacionada disponibilizada em livros e artigos publicados em revista e em *sites* da Internet sobre a área de qualidade, serviços e qualidade de serviços.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), as fontes de dados secundários dizem respeito aos estudos realizados sobre o tema em questão e que já foram publicados em livros, artigos e outros instrumentos de divulgação. Trata-se do referencial teórico que permite ao pesquisador apresentar o estado da arte sobre seu tema de pesquisa e contribuir para a área na qual se insere. A pesquisa deve apresentar um marco teórico que, de certa forma, justifica a viabilidade e a relevância do estudo para sua área.

### **3.5 Instrumentos da pesquisa de campo**

Para descrever os instrumentos utilizados na pesquisa de campo apresenta-se três passos principais:

1. Primeiramente foi elaborado um questionário baseado no modelo SERVQUAL (Anexo A). Com os questionários prontos, foi feito um cálculo aproximado do número de clientes que são atendidos pela Infoclub, em seguida, foi determinado o tamanho da amostra a ser analisada, adotando uma margem de erro de 10%.
2. De posse do tamanho da amostra (99 clientes), teve início a distribuição dos questionários e o subsequente preenchimento das questões pelos próprios clientes, com o auxílio do pesquisador em caso de dúvidas.
3. Após a fase de preenchimento de todos os questionários, foi feito o tratamento e a análise dos dados, onde foram determinadas as notas médias das variáveis para as expectativas e percepções. Em seguida, foi feito o cálculo dos *gaps* existentes na prestação dos serviços da empresa, e a partir daí, a análise dos dados propriamente dita foi desenvolvida, gerando informações primordiais para dar resposta aos objetivos traçados na introdução desta pesquisa.

Tendo em vista a utilização de um questionário como instrumento de pesquisa, Gil (1999, p. 128) enumera algumas vantagens inerentes a ele que demonstra a propriedade de uso pois ele,

- Possibilita atingir grande número de pessoas;
- Implica em menores gastos;
- Garante o anonimato das pessoas.

Para a realização desta pesquisa foi utilizado um questionário adaptado do modelo SERVQUAL (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Esta adaptação foi realizada para que o modelo pudesse melhor captar as particularidades do tipo de serviço analisado, ou seja, uma loja de informática.

O questionário contém 22 perguntas, referentes às expectativas que o cliente possui genericamente, em relação a uma loja de informática, e outras 22 perguntas referentes às percepções que o mesmo cliente forma acerca do serviço prestado na empresa estudada (Apêndice A).

O teor das perguntas, ou variáveis, está dividido em cinco dimensões, baseadas na idéia original de Parasuraman et al. (1985). As variáveis de 1 a 4, fazem referência à dimensão **Tangibilidade**. As variáveis de 5 a 9, estão contidas na dimensão **Confiabilidade**. As variáveis de 10 a 13 dizem respeito a dimensão **Presteza**. Já as variáveis de 14 a 17 estão relacionadas à dimensão **Segurança**. Finalmente, as variáveis de 18 a 22 estão relacionadas à dimensão **Empatia**, representando a quinta dimensão.

Para tornar mais prática a etapa de análise dos dados, para cada pergunta foram atribuídas notas que variavam de 1 a 5 com base na escala de Likert, desta maneira, cada nota foi relacionada a um grau diferente de satisfação, a saber:

Nota 1: discordo completamente

Nota 2: discordo em parte

Nota 3: nem concordo nem discordo

Nota 4: concordo em parte

Nota 5: concordo completamente

O respondente deveria apenas assinalar em cada pergunta, o seu grau de conformidade em relação à característica abordada.

Os formulários foram aplicados ao longo do horário de expediente normal da empresa Infoclub a partir do dia 01/06, finalizando-se no dia 13/06, compreendendo assim, duas semanas de pesquisa exploratória *in loco*.

### **3.6 Tratamento, análise e interpretação dos dados**

Para obter as informações presentes na pesquisa com o questionário do modelo SERVQUAL, foram separadas as respostas de cada um dos 99 clientes participantes da pesquisa, de modo que ao final, se pudesse calcular uma média das notas para cada uma das variáveis do questionário.

Como exemplo, para melhor compreensão, pode-se citar a variável 1, onde cada cliente atribuiu uma nota variando de 1 à 5. A disposição das notas de expectativas foi a seguinte:

Cliente 1 – nota 3

Cliente 2 – nota 5

Cliente 3 – nota 4

...

Cliente 99 – nota 5

Obtidas as notas individuais, foram somadas e o resultado da soma, dividido pelo número de clientes analisados, ou seja, 99. Feita essa operação, chegou-se ao resultado da nota média para a variável 1 do questionário de expectativas: 4,7. Da mesma forma, foram analisadas todas as outras variáveis de expectativas bem como as variáveis de percepção.

Como cada variável é direcionada a uma das cinco dimensões da qualidade descritas por Parasuraman et al. (1985), as notas médias foram agrupadas e expostas em tabelas correspondentes às cinco dimensões.

Ao final do cálculo de todas as médias das variáveis do questionário, foram analisados *gaps*, que identificam as discrepâncias existentes na prestação dos serviços, diminuindo as notas encontradas em cada variável de percepção das notas de expectativas correspondentes, como demonstra o quadro a seguir:

Variável	Percepção	Expectativa	Gap
1	4,30	- 4,70	→ - 0,40
2	4,48	- 4,48	→ 0,00
3	4,40	- 4,00	→ + 0,40

Feitas as relações e os cálculos adequados, chegou-se à 22 *gaps* que representam a maior fonte de dados da subsequente análise dos resultados.

Ao final de cada uma das partes (expectativas, percepções e *gap* 5) foi elaborado um gráfico a fim de traçar um melhor panorama para a análise.

Com a descrição dos caminhos traçados e das escolhas feitas para se conseguir atingir os objetivos da pesquisa, entende-se que o estudo proposto foi viabilizado, possibilitando a descrição e análise dos resultados obtidos na experiência de pesquisa, de acordo com o planejado. Os resultados que julga-se mais importantes são apresentados no capítulo 4 a seguir.



***CAPÍTULO 4***  
***Apresentação e Análise dos resultados***

---

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Neste capítulo serão expostos, sistematizados e analisados os dados relevantes a respeito da utilização da metodologia anteriormente descrita a fim de se mostrar o material necessário para *a posteriori*, verificar o cumprimento dos objetivos formulados no início desta pesquisa.

A seguir são apresentados os dados que levaram à descoberta e análise de informações referentes à pesquisa realizada *in loco* na empresa Infoclub. Esta pesquisa, como mencionado anteriormente, baseou-se na aplicação do questionário baseado no modelo SERVQUAL.

Este capítulo divide-se em três partes principais. A primeira parte diz respeito à análise das expectativas dos clientes; a segunda remonta às percepções provenientes destes mesmos clientes e na terceira parte são analisados os *gaps* provenientes das diferenças na prestação dos serviços da Infoclub.

### **4.1 Expectativas**

De acordo com a pesquisa realizada, nesta primeira parte do capítulo serão expostos os dados referentes às expectativas seguindo a sequência das cinco dimensões do modelo SERVQUAL:

#### **4.1.1 Dimensão Tangibilidade**

A partir da pesquisa observou-se que as expectativas dos clientes em relação à dimensão Tangibilidade (Tabela 3) podem ser consideradas altas, haja vista que todas as variáveis atingem ou ultrapassam a nota 4. A variável 1 apresenta a maior nota média, 4,7. Esta característica confirma que os clientes fazem muita questão de que as lojas de informática possuam equipamentos modernos e de tecnologia de ponta. Por outro lado, a variável 3, obteve 4 como nota média, o que corresponde à menor nota de todo o questionário de expectativas. Essa informação caracteriza que os clientes atribuem menos relevância ao fato de que os funcionários devem possuir boa aparência.

**Quadro 3:** Média das expectativas – dimensão Tangibilidade

Variável	Expectativas
1. Empresas de Informática devem possuir equipamentos modernos	4,70
2. O seu ambiente físico deve ser agradável	4,48
3. Os funcionários devem ter boa aparência	4,00
4. Os equipamentos que auxiliam na prestação dos serviços devem possuir um bom funcionamento	4,40
<b>Média</b>	<b>4,39</b>

A nota média da dimensão Tangibilidade é 4,39, o que atesta que as instalações físicas das empresas de informática são bem valorizadas pelos clientes em geral. Além do *layout* atraente e agradável, a análise da tabela 3 aponta ainda, a enorme relevância que os clientes atribuem à modernidade dos equipamentos bem como à qualidade do seu funcionamento em detrimento a aparência dos funcionários.

#### 4.1.2 Dimensão Confiabilidade

Na tabela 4, a variável 9 assume a maior nota média, com um valor de 4,5. Já a menor nota média, ainda que bastante próxima das outras, foi identificada na variável 7. Marcadamente, as variáveis 5, 6 e 8 marcam números bastante semelhantes.

**Quadro 4:** Média das expectativas – dimensão Confiabilidade

Variável	Expectativas
5. Quando as empresas de Informática prometem fazer algo em certo tempo, elas devem fazê-lo	4,38
6. Quando um cliente tem um problema, os funcionários da empresa de Informática devem demonstrar interesse em resolvê-lo	4,36
7. As empresas de Informática devem ser de confiança	4,32
8. As empresas de Informática devem executar seus serviços no tempo prometido	4,38
9. A prestação dos serviços deve acontecer sem erros	4,50
<b>Média</b>	<b>4,38</b>

Para os clientes, a dimensão Confiabilidade possui um alto valor de relevância. É notória a homogeneidade na distribuição das notas das variáveis nesta dimensão. Os clientes atestam

que as empresas de informática devem passar confiança ao longo da prestação dos seus serviços, bem como cumprir de maneira eficiente com o que foi anteriormente acordado. Sinalizando que a comunicação entre a empresa e o consumidor, da maneira que foi estudada no tópico 2.4.2 da fundamentação teórica representa uma característica altamente valorizada pelos clientes analisados. Outra informação relevante que pode ser extraída da tabela 4 é que os clientes têm pouca tolerância em relação a um serviço que contenha erros.

#### 4.1.3 Dimensão Presteza

Na tabela 5 a variável 13 marca a menor nota média. A maior nota, por sua vez, fica a cargo da variável 10.

**Quadro 5:** Média das expectativas - dimensão Presteza

Variável	Expectativas
10. Os funcionários devem informar aos clientes quando os serviços forem executados	4,65
11. Os funcionários das empresas de Informática devem realizar um atendimento ágil	4,50
12. Os funcionários das empresas de Informática devem estar sempre disponíveis para ajudar os clientes	4,44
13. Os funcionários das empresas de Informática nunca devem estar ocupados para esclarecer dúvidas de clientes	4,42
<b>Média</b>	<b>4,50</b>

A média de notas nesta dimensão é alta: 4,5. O que demonstra que os clientes esperam ser atendidos por funcionários prestativos, ágeis e que trabalhem de maneira transparente, informando as etapas e o término de cada serviço que é realizado na empresa. As perguntas da tabela 5 que representam as quatro variáveis da dimensão Presteza pedem um posicionamento do cliente exclusivamente em relação aos funcionários, e este posicionamento demonstrou-se bastante sensível e exigente, o que simboliza que os clientes querem ser atendidos por funcionários extremamente bem preparados.

#### 4.1.4 Dimensão Segurança

Quanto à dimensão Segurança, relacionada às expectativas dos clientes, observa-se que uma variável, a 14, se destaca com grande diferença como a maior nota média entre as outras da mesma dimensão: 4,66. Por outro lado, a variável 17 não demonstra um nível de expectativas tão alto, se comparada com as demais da mesma dimensão.

**Quadro 6:** Média das expectativas – dimensão Segurança

Variável	Expectativas
14. Os funcionários das empresas de Informática devem inspirar confiança aos clientes	4,66
15. Os clientes devem sentir-se seguros ao negociar com as empresas de Informática	4,50
16. Os funcionários das empresas de Informática devem ser educados	4,50
17. Os funcionários das empresas de Informática devem possuir o conhecimento necessário para cumprir bem suas tarefas	4,30
<b>Média</b>	<b>4,49</b>

A tabela 6 demonstra que, a exemplo das outras dimensões, os clientes são bastante exigentes no que diz respeito ao aspecto Segurança. Vale notar, que por atuar em um ramo de atividades complexo cuja maioria dos clientes ainda é leiga, as empresas de informática, segundo os seus clientes, devem possuir funcionários bem educados e aptos para realizar os serviços. A boa educação dos funcionários e o controle do conhecimento técnico para a execução das tarefas, como assinala a tabela anterior, é fundamental para que as empresas de informática atinjam a qualidade nesta dimensão.

#### 4.1.5 Dimensão Empatia

Em relação à dimensão Empatia (Tabela 7), a variável 21 chama a atenção pelo fato de ter atingido a maior nota média não só neste grupo, mas também em todo questionário de expectativas. A menor nota para a dimensão Empatia foi atribuída à variável 22.

**Quadro 7:** Média das expectativas – dimensão Empatia

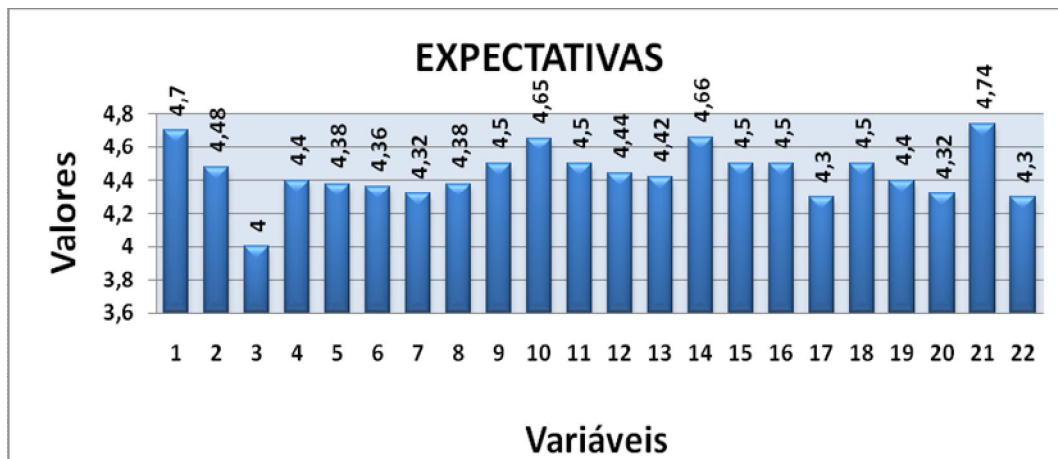
Variável	Expectativas
18. É importante que as empresas de Informática dêem atenção individual aos clientes	4,50
19. O horário de funcionamento das empresas deve ser adequado a todos	4,40
20. Os funcionários devem prestar atendimento personalizado aos clientes	4,32
21. As empresas de Informática devem se preocupar em prestar o melhor serviço ao cliente	4,74
22. As empresas de Informática devem compreender as necessidades de seus clientes	4,30
<b>Média</b>	<b>4,45</b>

Baseando-se nos autores do modelo SERVQUAL, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) alegam que para uma empresa, possuir empatia é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes, incluindo características fundamentais como acessibilidade, sensibilidade e

esforço para entender as necessidades dos clientes. A variável 21 deste questionário, talvez contenha de maneira implícita o teor de todas as outras variáveis, e o fato desta variável apresentar uma média tão alta demonstra o nível de exigência que os clientes possuem acerca da qualidade na prestação de serviços em empresas de informática.

O gráfico 3 expõe todas as notas médias obtidas com o questionário de expectativas:

**Gráfico 3:** Médias das variáveis de expectativa



Como se observa, o nível de expectativas dos clientes entrevistados pode ser considerado muito alto, evidenciado pelos resultados tendendo à nota máxima, ou seja, 5. Desta forma, os clientes consultados priorizam as seguintes dimensões na ordem dos maiores para os menores resultados: Presteza (4,50), Segurança (4,49), Empatia (4,45), Tangíveis (4,39) e por último, acompanhada de perto, a Confiabilidade (4,38). Segundo os clientes consultados nesta pesquisa, a empresa de informática que deseje alcançar e manter um nível de destaque em qualidade de serviços, deve prezar por todas as cinco dimensões da qualidade descritas por Parasuraman et al (1985), já que os resultados das notas médias das dimensões não podem ser entendidos como distantes entre si.

## 4.2 Percepções

A segunda parte do presente capítulo trata dos resultados obtidos referentes à percepção dos clientes em relação à empresa Infoclub:

#### 4.2.1 Dimensão Tangibilidade

Em relação à dimensão Tangibilidade (Tabela 8), foi observado na pesquisa que a menor nota média atribuída pelos clientes diz respeito à variável 4 e a maior nota média dos aspectos tangíveis fica a cargo da variável 2, registrando a considerável marca de 4,48.

**Quadro 8:** Média das percepções – dimensão Tangibilidade

Variável	Percepções
1. A Infoclub possui equipamentos modernos	4,30
2. O ambiente físico da Infoclub é agradável	4,48
3. Os funcionários da Infoclub têm boa aparência	4,40
4. Os equipamentos que auxiliam na prestação do serviço funcionam bem	4,22
<b>Média</b>	<b>4,35</b>

Os dados contidos na tabela 8 demonstram que a Infoclub possui uma boa avaliação no tocante às suas instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos envolvidos no processo de execução dos serviços. Neste quesito de aspectos tangíveis, talvez a única variável que destoa das demais, é a 4. A menor nota média desta variável indica que os equipamentos que auxiliam na prestação do serviço precisam melhorar sua eficiência, já que como apontado na parte anterior de expectativas, os clientes valorizam bastante este aspecto.

#### 4.2.2 Dimensão Confiabilidade

De acordo com a tabela 9, a empresa Infoclub apresenta variáveis bastante díspares no que diz respeito à confiabilidade, já que a variável 8 apresenta a maior nota média da série: 4,55. Enquanto a variável 9 destoa das demais com a menor nota de todo o questionário de percepções: 3,96.

**Quadro 9:** Média das percepções – dimensão Confiabilidade

Variável	Percepções
5. Quando a Infoclub promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre	4,22
6. Quando um cliente tem um problema, os funcionários da Infoclub demonstram interesse em resolvê-lo	4,48
7. A Infoclub é de confiança	4,40
8. Esta empresa executa seus serviços no tempo que prometeu	4,55
9. A Infoclub presta serviços sem cometer erros	3,96
<b>Média</b>	<b>4,32</b>

A dimensão Confiabilidade remonta à capacidade da empresa em prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Neste aspecto, a tabela 9 traz a informação de que a empresa Infoclub, ao menos para os clientes analisados, não vem prestando um serviço isento de falhas. Um dado curioso acerca desta dimensão é que a diferença considerável entre a variável 5 e a variável 8 apontam para uma provável contradição, já que o conteúdo das perguntas é semelhante. De maneira geral, a Infoclub consegue boas avaliações neste aspecto, e excetuando-se a variável 9, demonstra um comprometimento nítido em passar confiança à seus clientes.

#### 4.2.3 Dimensão Presteza

Para a dimensão Presteza (Tabela 10), a maior nota média registrada foi a da variável 12. Já a menor nota foi atribuída à variável 10, marcando 4,06. A variável 13 também possui um valor bem abaixo do normal registrado no questionário de percepções.

**Quadro 10:** Média das percepções – dimensão Presteza

Variável	Percepções
10. Os funcionários da Infoclub informam os prazos e quando o serviço será executado	4,06
11. Os funcionários da Infoclub atendem aos clientes com agilidade	4,32
12. Os funcionários da Infoclub sempre estão disponíveis para ajudar você	4,48
13. Os funcionários da Infoclub nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas	4,08
<b>Média</b>	<b>4,23</b>

Os resultados da análise da tabela 10 demonstram que a dimensão Presteza relacionada à execução dos serviços da Infoclub possui grande disparidade de notas em relação às suas variáveis. Pela reflexão a respeito desses dados, nota-se que os funcionários da empresa não estão informando corretamente aos clientes os prazos e etapas da execução dos serviços prestados. Por outro lado, os clientes analisados apontam que os mesmos funcionários mantêm-se disponíveis para ajudá-los sempre que necessário e geralmente o fazem, de maneira ágil. Como observado anteriormente no tópico 2.4.2 da fundamentação teórica, as informações auxiliares ao serviço principal também são cruciais para a criação de uma percepção positiva dos clientes a respeito da empresa.



#### 4.2.4 Dimensão Segurança

No tocante à Segurança (Tabela 11), a maior nota média encontrada foi a da variável 16 e a menor nota foi registrada na variável 14. Em relação à esta dimensão, uma alta média foi obtida: 4,47.

**Quadro 11:** Média das percepções – dimensão Segurança

Variável	Percepções
14. Os funcionários desta empresa lhe transmitem confiança	4,22
15. Você se sente seguro ao negociar com a Infoclub	4,54
16. Os funcionários da Infoclub são educados	4,62
17. Os funcionários da Infoclub possuem conhecimento para cumprir suas tarefas	4,52
<b>Média</b>	<b>4,47</b>

As variáveis da dimensão Segurança apontam a maior média geral de todo o questionário de percepções. Vale salientar, que apesar das diferenças consideráveis entre as notas, todas elas mantiveram um valor relativamente alto, justificando uma pré-avaliação positiva em relação à prestação dos serviços da empresa Infoclub no que diz respeito aos seus aspectos de segurança. Pode-se destacar a alta avaliação percebida pelos clientes que é atribuída à educação dos funcionários, bem como o fato de que eles demonstram possuir o conhecimento necessário para cumprir suas tarefas. Destoando um pouco dessa característica positiva, os clientes sinalizam que não depositam tanta confiança nos funcionários, ao passo que sentem-se seguros ao negociar com a empresa.

#### 4.2.5 Dimensão Empatia

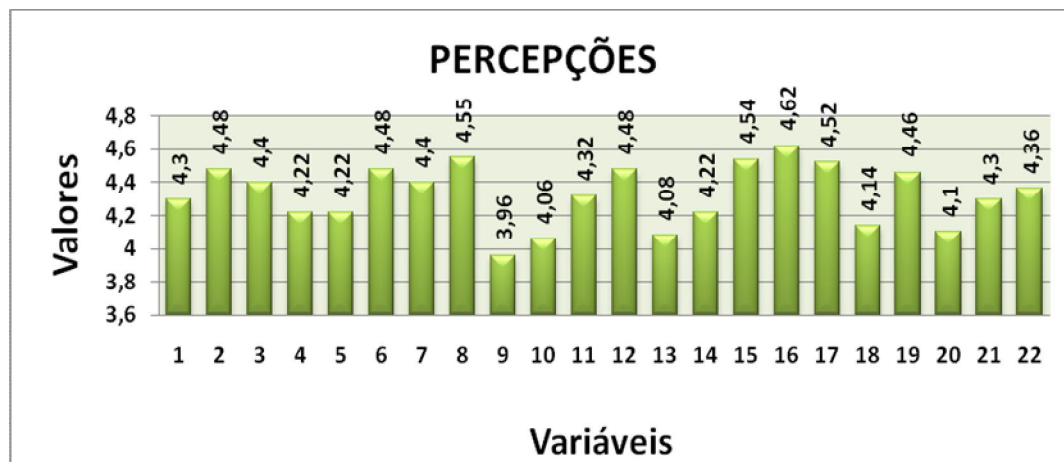
De acordo com a tabela 12, a menor nota média pode ser atribuída à variável 20, marcando 4,10. Já a maior nota fica a cargo da variável 19, representando uma média de 4,46. De maneira geral, a empresa analisada não possui resultados tão satisfatórios neste aspecto quanto esperam os clientes analisados, por influência das relativas baixas médias conquistadas nas variáveis 18 e 20.

**Quadro 12:** Média das percepções – dimensão Empatia

Variável	Percepções
18. A Infoclub lhe dá atenção individual	4,14
19. A Infoclub possui horários de funcionamento conveniente	4,46
20. Os funcionários da Infoclub dão a você um atendimento personalizado	4,10
21. A Infoclub está preocupada em prestar um melhor serviço ao cliente	4,30
22. A Infoclub compreende suas necessidades	4,36
<b>Média</b>	<b>4,27</b>

Pode-se notar que à exceção do alto valor atribuído à variável 19, os clientes analisados marcaram valores relativamente menores para as outras variáveis da dimensão Empatia, e a julgar pelos altos níveis de expectativa nesta dimensão já descritos anteriormente, é provável que mesmo com uma média geral alta de 4,27, a dimensão Empatia não consiga superar as expectativas geradas por seus exigentes consumidores. Os dados contidos na tabela anterior trazem consigo informações importantes. A primeira delas é que nem a empresa e nem seus funcionários prestam um serviço personalizado aos clientes, apontando uma suposta falha a ser confirmada nas análises posteriores dos *gaps*. A segunda informação é a que demonstra que a Infoclub possui, pela análise dos seus clientes, um horário de funcionamento bem dimensionado, como deixa claro a alta nota ponderada atribuída à variável 19.

No gráfico 4 observa-se o comportamento da percepção dos clientes analisados na pesquisa, referente a todas as variáveis contidas no questionário baseado no modelo SERVQUAL de percepções.

**Gráfico 4:** Médias das variáveis de percepção

É notório que a percepção que os clientes possuem em relação à prestação de serviços da Infoclub aponta valores relativamente altos, e à exceção da variável 9 (a Infoclub presta serviços sem cometer erros), com média de 3,96, todas as outras notas ponderadas superam a marca de 4. Esses dados trazem a informação de que a empresa possui bons resultados parciais em algumas dimensões específicas. A dimensão Tangibilidade (4,35), que engloba as instalações físicas e os equipamentos envolvidos na execução do serviço, e a dimensão Segurança (4,47), relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, despontam como destaque na qualidade percebida pelos clientes analisados.

Após as duas dimensões citadas, pela ordem de avaliação positiva dos consumidores da Infoclub, surge a Confiabilidade (4,32), em seguida a dimensão Empatia (4,27) e por último na avaliação perceptiva dos clientes, encontra-se a dimensão Presteza, com uma nota média de 4,23.

### 4.3 GAP 5

A terceira e última parte deste capítulo diz respeito às diferenças, ou *gaps*, provenientes da relação entre os dados colhidos nas duas partes anteriores, utilizando-se o modelo SERVQUAL e aplicando-se a ferramenta auxiliar do *Gap 5*.

#### 4.3.1 Dimensão Tangibilidade

Para a dimensão Tangibilidade (Tabela 13), foram identificadas muitas disparidades de resultados que ficam explícitas ao notar a menor nota média relativa à variável 1: -0,40. Por outro lado, existe um *gap* positivo considerável na variável 3: 0,40. Fazendo-se uma média entre as duas variáveis, percebe-se que a empresa, consegue atender as expectativas dos clientes (qualidade satisfatória), mas não consegue superá-las (qualidade ideal).

**Quadro 13:** *Gap 5* da Dimensão Tangibilidade

Variável	Percepções	Expectativas	Gap 5
1	4,30	4,70	<b>-0,40</b>
2	4,48	4,48	<b>0</b>
3	4,40	4,00	<b>0,40</b>
4	4,22	4,40	<b>-0,18</b>
Média	4,35	4,39	<b>-0,04</b>

Nota-se que, pela análise da tabela 13, existe uma forte lacuna no que se refere aos equipamentos pela empresa em detrimento daquilo que os clientes realmente esperam encontrar em uma empresa de informática. A variável 1 aponta a existência de equipamentos inadequados, obsoletos ou mau utilizados pela empresa, o mau desempenho da Infoclub neste aspecto aponta certa disparidade entre o que a organização vem praticando e as verdadeiras expectativas dos seus consumidores. Por tratar-se de uma empresa de Informática, que trabalha diariamente com tecnologia, já era de se esperar que os clientes analisados marcassem notas altas de expectativas quanto a essa questão. Observa-se então, que a empresa Infoclub não está obtendo êxito em acrescentar valor ao seu pacote de serviços por meio dos equipamentos que possui para a realização de suas atividades. Por outro lado, a variável 3 aponta que os funcionários tem uma aparência melhor do que é esperado pelos clientes, e esse é o maior *gap* positivo encontrado em toda a pesquisa.

#### 4.3.2 Dimensão Confiabilidade

Quanto à dimensão Confiabilidade (Tabela 14), a maioria das variáveis conseguiu obter *gaps* positivos, ainda que não muito altos. Existem *gaps* negativos nas variáveis 5 e 9 e em relação a esta última, é encontrado o segundo menor valor de toda a pesquisa: -0,54.

**Quadro 14:** *Gap 5* da Dimensão Confiabilidade

Variável	Percepções	Expectativas	Gap 5
5	4,22	4,38	<b>-0,16</b>
6	4,48	4,36	<b>0,12</b>
7	4,40	4,32	<b>0,08</b>
8	4,55	4,38	<b>0,17</b>
9	3,96	4,50	<b>-0,54</b>
Média	4,192	4,388	<b>-0,196</b>

Observa-se em referência à tabela 14 acima, que os clientes apontam o fato de alguns serviços da Infoclub serem entregues com falhas. Na verdade, a nota alta atribuída à expectativa dos clientes nesta variável (4,50) é totalmente compreensível, já que a grande maioria dos consumidores deseja comprar e ser atendido por uma empresa de Informática que realize seus serviços de maneira eficiente e eficaz. Levando-se em consideração especificamente a área de assistência técnica presente na empresa, por exemplo, é natural que os seus clientes esperem receber seu computador enviado para conserto, funcionando

perfeitamente após o término do serviço. Mais uma vez, vale salientar a aparente disparidade atribuída aos *gaps* para as variáveis 5 e 8, que dizem respeito ao cumprimento da empresa com os prazos pré estabelecidos ao cliente, já que o *gap* da variável 5 é negativo e o da variável 8, ainda que pouco expressivo, é positivo. Essa informação aponta que pode ter havido uma falta de sincronia relacionada às respostas dos clientes, ou ainda uma falha de apuração da pesquisa.

#### 4.3.3 Dimensão Presteza

De acordo com a tabela 15, o maior *gap* de toda a pesquisa pode ser encontrado na variável 10, indicando um alto valor negativo de -0,59. Com exceção da variável 12 (disponibilidade dos funcionários para ajudar), todas as outras variáveis desta dimensão são negativas.

**Quadro 15:** *Gap 5* da Dimensão Presteza

Variável	Percepções	Expectativas	Gap 5
10	4,06	4,65	<b>-0,59</b>
11	4,32	4,50	<b>-0,18</b>
12	4,48	4,44	<b>0,04</b>
13	4,08	4,42	<b>-0,34</b>
Média	4,23	4,47	<b>-0,24</b>

Nota-se que a dimensão Presteza da Infoclub deixa muito a desejar em praticamente todas as suas variáveis. Pelos dados contidos na tabela anterior, obtêm-se a informação de que os funcionários da empresa, como já mencionado anteriormente, não informam corretamente aos clientes quais serão os prazos e os procedimentos dos serviços prestados internamente. Pelo tamanho do *gap* negativo (o maior de toda a pesquisa), percebe-se que existe uma enorme diferença entre o que os clientes desejam em termos de atendimento e o que eles percebem que é efetivamente oferecido na empresa. Além da falta de comunicação envolvendo os funcionários e os clientes, referente ao tempo e as etapas do processo, outros problemas são encontrados: o atendimento não é ágil como gostariam os seus exigentes consumidores e também, os funcionários nem sempre estão disponíveis para atender da melhor forma os clientes da empresa, de acordo com os consumidores pesquisados.

#### 4.3.4 Dimensão Segurança

A dimensão Segurança (Tabela 16), apenas a variável 14 (-0,44), possui *gap* negativo, porém, essa diferença negativa abaixa a média geral da dimensão. As demais variáveis possuem, de acordo com a metodologia do *Gap 5*, uma qualidade satisfatória ou ideal, pois estão acima de zero, destacando-se a variável 17 (avaliação do conhecimento dos funcionários ao realizar bem suas tarefas), com o segundo maior resultado geral positivo na pesquisa.

**Quadro 16:** *Gap 5* da Dimensão Segurança

Variável	Percepções	Expectativas	Gap 5
14	4,22	4,66	<b>-0,44</b>
15	4,54	4,50	<b>0,04</b>
16	4,62	4,50	<b>0,12</b>
17	4,52	4,30	<b>0,22</b>
Média	4,47	4,49	<b>-0,02</b>

Ao serem analisados os dados da tabela 16, ressalta-se o mau desempenho da variável 14, que faz referência à confiança que os funcionários transmitem para os clientes. No caso da Infoclub, é interessante notar que mesmo obtendo uma boa avaliação nos quesitos aparência, boa educação e no interesse demonstrado para resolver os problemas dos clientes, os funcionários da empresa não conseguem manter o mesmo desempenho em relação à transmissão de confiança. Outro fato interessante é que na variável 7, que mede o grau de confiança dos clientes em relação à empresa, o *gap* encontrado foi positivo, o que demonstra que os clientes conseguem perceber uma qualidade satisfatória de confiança proveniente da empresa como um todo, o que não se repete quando os funcionários são avaliados. Nesta dimensão, a empresa se destaca, segundo a pesquisa, pelo grande conhecimento percebido que possuem os seus funcionários para realizar suas tarefas dentro da empresa. Esta dimensão, segundo a pesquisa, foi a que apresentou um resultado, ainda que negativo, mais próximo da qualidade satisfatória, como demonstra a figura 4 na página 40 proposta por Ganesi e Corrêa (1994).

#### 4.3.5 Dimensão Empatia

A empresa apresenta resultados conflitantes no aspecto Empatia (Tabela 17), já que marca um mau desempenho na variável 21 (avaliação do interesse da empresa em prestar um bom atendimento) e ao mesmo tempo, possui uma imagem positiva no que diz respeito à

compreensão das necessidades dos clientes, como atesta o resultado ligeiramente positivo encontrado na variável 22.

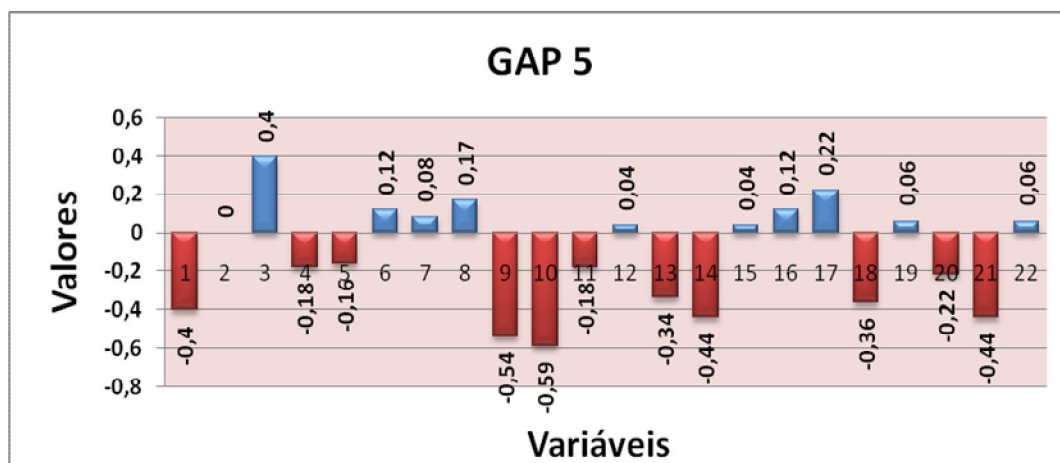
**Quadro 17:** *Gap 5* da Dimensão Empatia

Variável	Percepções	Expectativas	Gap 5
18	4,14	4,50	<b>-0,36</b>
19	4,46	4,40	<b>0,06</b>
20	4,10	4,32	<b>-0,22</b>
21	4,30	4,74	<b>-0,44</b>
22	4,36	4,30	<b>0,06</b>
Média	4,27	4,45	<b>-0,18</b>

Mais uma vez a média geral dos resultados da dimensão possui um valor negativo (-0,18), porque apesar da qualidade satisfatória percebida em relação ao horário de funcionamento adequado (variável 19) e do fato de os clientes reconhecerem que a Infoclub sabe compreender as suas necessidades, as deficiências nas outras variáveis abaixam a média de toda a dimensão Empatia, comprometendo a avaliação da qualidade na prestação dos serviços da empresa nesse aspecto.

Para melhor visualizar o conjunto geral das notas obtidas na análise dos *gaps* presentes na execução do pacote de serviços da Infoclub, observa-se o gráfico 5:

**Gráfico 5:** *Gap 5* das variáveis analisadas



Como pode ser notado no gráfico, a maioria dos *gaps*, ou “diferenças”, aponta a existência de falhas em diversas variáveis contidas nas cinco dimensões da qualidade descritas por Parasuraman et al (1985). Se forem analisadas apenas as médias gerais de cada

dimensão, nota-se que a empresa não obteve êxito em nenhuma delas, visto que se observadas em grupos, as falhas presentes no pacote de serviços da Infoclub ofuscam um bom desempenho apresentado em algumas variáveis isoladas. Podem ser classificadas em ordem crescente, do maior para o menor valor apontado, os *gaps* das seguintes dimensões: Segurança com aproximadamente -0,02, Tangibilidade (-0,04), Empatia (-0,18), Confiabilidade (-0,19) e finalmente, apontando a falha mais crônica em todo o pacote de serviços da empresa, a dimensão Presteza, com um resultado de -0,23.

Antes de aprofundar-se nas avaliações finais a respeito da qualidade dos serviços ofertados pela empresa, será traçado um breve panorama dos resultados obtidos com base na análise do gráfico 5 que relaciona todos os *gaps* encontrados.

#### **4.4 Pontos fortes e fracos da empresa**

##### **Pontos fortes**

- A Infoclub possui instalações físicas agradáveis;
- Os funcionários da Infoclub possuem boa aparência;
- Os funcionários demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes;
- Os funcionários da empresa expressam disponibilidade para ajudar;
- Os funcionários são educados e tratam os clientes com cordialidade;
- Os funcionários possuem o conhecimento necessário para cumprir bem suas tarefas;
- A empresa possui um horário de funcionamento conveniente;
- A empresa consegue, mesmo que num nível apenas satisfatório, entender as necessidades dos clientes.

Em relação às dimensões que possuem destaque positivo na prestação de serviços da empresa, pode-se mencionar a Segurança e a Tangibilidade, já que nestes aspectos, a organização consegue praticamente igualar a percepção às expectativas de seus clientes, criando uma avaliação que tende à qualidade satisfatória.

##### **Pontos fracos**

- A empresa não possui equipamentos tão modernos como anseiam os seus clientes;
- A empresa falha algumas vezes ao prometer realizar algum serviço em um prazo pré-determinado;



- Alguns dos serviços realizados pela empresa contêm erros, o que representa uma das maiores falhas da empresa;
- Os funcionários não informam aos clientes os passos e os prazos dos serviços realizados internamente, esta falha é uma das maiores encontradas em toda a pesquisa;
- Os funcionários não são tão ágeis como esperam os clientes;
- Os funcionários muitas vezes estão ocupados para atender os clientes;
- Os funcionários da empresa não transmitem tanta confiança como desejam os clientes;
- A empresa não realiza um atendimento personalizado;
- A empresa não possui boa avaliação quanto ao seu objetivo de prestar um melhor serviço ao cliente.

Os pontos fracos da empresa refletem uma concentração de problemas principalmente nas dimensões de Empatia, Confiabilidade e principalmente, na Presteza. Salvo algumas exceções, a grande parte das características contidas e avaliadas nestas dimensões apresenta resultados que apontam uma qualidade insuficiente na prestação dos serviços.

Após a conclusão da análise dos resultados obtidos, a pesquisa segue para a sua última e definitiva etapa, as considerações finais a respeito de tudo o que foi evidenciado ao longo de todo o trabalho, incluindo a fundamentação teórica e esta análise dos dados.

***CAPÍTULO 5***  
***As considerações finais***

---

## 5 As considerações finais

Esta pesquisa buscou basicamente medir os níveis de qualidade na prestação dos serviços da empresa Infoclub estabelecida em Campina Grande, Paraíba. Para que pudesse ser realizada esta avaliação, as expectativas, as percepções e as lacunas existentes na oferta do pacote de serviços da empresa tiveram que ser analisadas.

A fim de identificar estas características, foi utilizado um questionário baseado no modelo SERVQUAL, como ferramenta para a colheita e análise dos dados e coube a outra ferramenta, a análise do Gap 5, a função de realizar o cruzamento desses dados, gerando as informações de relevância para o êxito da pesquisa.

Com o auxílio destas ferramentas, pôde-se fazer um levantamento das expectativas dos clientes, bem como conhecer quais são as percepções que estes clientes possuem em relação à prestação dos serviços da Infoclub e ainda, quais as diferenças que existem na relação entre as expectativas e as percepções, ou seja, os *gaps* encontrados. Deve-se ressaltar a eficiência atribuída ao modelo SERVQUAL representado pelo questionário adaptado que foi utilizado na pesquisa. Graças ao potencial de adaptação e da ampla abordagem proporcionada por este modelo, foi possível realizar a análise dos dados sem maiores contratempos de uma maneira satisfatória.

### 5.1 Principais conclusões

Como foi notado na análise dos resultados, constatou-se que a empresa possui alguns pontos positivos quanto à avaliação da qualidade dos seus clientes, estes pontos concentraram-se, seguindo a metodologia proposta pelo modelo SERVQUAL, principalmente nas dimensões Segurança e Tangibilidade. O que significa, inicialmente, que a empresa possui instalações físicas agradáveis e funcionários corteses e confidentes.

Por outro lado, a análise dos resultados também atesta que a empresa possui algumas áreas com desempenho fraco no que diz respeito à avaliação dos clientes. Estes pontos negativos ficam mais evidentes nas dimensões Empatia, Confiabilidade e Presteza. Isso pode demonstrar que a empresa não possui uma política de redução de falhas, realiza seus serviços sem transmitir confiança suficiente, bem como produz serviços com uma agilidade aquém do tempo esperado pelos clientes.

Detectadas estas características na prestação dos serviços da Infoclub, constata-se que a pesquisa foi considerada muito satisfatória, haja vista que responde com êxito a todos os objetivos traçados em sua introdução, bem como responde ao problema inicial que deu

origem a esta pesquisa que era saber qual era o nível de qualidade contido no pacote de serviços da infoclub a partir da perspectiva do cliente.

## **5.2 Sugestões para implemento da qualidade na empresa Infoclub**

O atendimento a essa pergunta representa um grau de satisfação para a pesquisa e também um avanço para a empresa estudada, pois entende-se que o estudo proporcionou uma providencial oportunidade para que esta possa traçar um panorama a respeito da qualidade do seu pacote de serviços, bem como avaliar as práticas de produção ligadas à qualidade dos serviços ofertados.

Para o cumprimento do último objetivo da pesquisa, propõe-se algumas medidas no intuito de ajudar a empresa a diminuir as discrepâncias entre o que os seus clientes deseja e o que efetivamente oferece, ou seja, algo que indique satisfação entre as expectativas dos clientes e os serviços prestados, e conseqüentemente, melhore o nível de qualidade de seus serviços. O presente estudo expõe as seguintes propostas para a Infoclub atinja um maior nível de qualidade e satisfação dos seus clientes. Para isso a empresa deve:

- Adotar uma postura deliberada de defeito zero na produção dos serviços tanto nas atividades de retaguarda como nas atividades da linha de frente. Para que isso se concretize, a empresa pode passar a monitorar a qualidade dos momentos da verdade contidos no processo de vendas e na assistência técnica, gerando um *feedback* que auxilie na prestação de serviços futuros isentos de falhas;
- Adquirir equipamentos modernos e funcionais que possibilitem a transmissão de uma maior qualidade na prestação dos serviços, a exemplo da aquisição de computadores mais modernos para os terminais de vendas e do caixa, compra de leitores de código de barras a fim de agilizar o processo de venda e checagem de material e ainda a aquisição de equipamentos de suporte à assistência técnica, como um computador servidor mais potente;
- Verificar a viabilidade de contratação de mais funcionários. Caso não seja possível, desenvolver um programa de treinamento junto aos funcionários atuais para otimizar suas tarefas a fim de torná-las mais ágeis e eficientes;
- Criar mecanismos para informar aos clientes acerca do andamento da produção dos serviços, em especial no setor de assistência técnica, como exemplo, pode-se treinar os funcionários a ligar para os telefones contidos nas ordens de serviço de entrada de equipamentos, a fim de informar e consultar os clientes acerca de todos

os passos necessários para o êxito do serviço, deixando os consumidores a par de tudo o que está sendo feito com os seus computadores (instalação de programas, *upgrades*, instalação de peças e outros);

- Sensibilizar e incutir nos funcionários a necessidade de fornecer confiança aos clientes para que estes obtenham a certeza sobre a prestação dos serviços;
- Melhorar o relacionamento com os clientes criando uma abordagem e um acompanhamento personalizados. Para viabilizar este atendimento personalizado, pode-se adotar um software capaz de abrigar em seu banco de dados, todo o histórico de compras do cliente, bem como as suas preferências de consumo, sua preferência na forma de ser atendido e outros. Outra atitude neste sentido pode ser instituída para que os vendedores de tempos em tempos liguem para os clientes e os consultem ou informem a respeito de novos serviços ou produtos ou ainda se informem a respeito das suas preferências de consumo;
- Promover, por meio de uma campanha de marketing em mídias tradicionais e/ou em locais restritos ao espaço físico da loja, para incutir a idéia nos clientes de que a empresa está interessada em produzir um serviço de qualidade baseado nas suas expectativas.

Percebe-se que a maior parte das melhorias propostas não representa grande investimento financeiro, mas sim, a idéia de assumir uma postura mais comprometida com a prestação de serviços que carreguem consigo todos os preceitos da qualidade descritos anteriormente na fundamentação teórica deste estudo. Sendo assim, as proposituras demonstram grande viabilidade financeira e de implantação.

Essa pesquisa representa para a empresa uma preciosa fonte de informações para futuras melhorias dos serviços ofertados no tocante à qualidade de suas práticas, já que um dos propósitos principais da realização da pesquisa foi justamente tentar traduzir os dados obtidos na análise de um questionário em informações que fossem úteis para o futuro da empresa. Vale salientar, que a Infoclub possui no conteúdo da sua visão, missão e valores, o objetivo de prezar pela satisfação de seus clientes através da oferta de produtos e serviços de qualidade. Como foi notado, nem todos os aspectos desta oferta de serviços estão sendo cumpridos. Isso representa mais um desafio à empresa, no sentido de fazer cumprir a sua proposta maior de atuação.

Para a Universidade, a pesquisa simboliza também uma significativa fonte de análises futuras, já que o potencial a ser explorado dos dados aqui reunidos é muito grande e de

interesse principalmente, para as áreas de Qualidade, de Serviços, como também a de Qualidade na prestação de serviços.

Ao final desta pesquisa, fica claro a importância da base teórica estudada que definiu questões cruciais dando forma ao trabalho, bem como a metodologia utilizada que traçou e estabeleceu os caminhos a serem trilhados viabilizando a análise dos dados colhidos. A análise dos resultados veio a confirmar e trazer para a realidade as metodologias utilizadas, bem como os conteúdos teóricos abordados, numa bem sucedida ligação entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento empírico, o que pôde assim, garantir o atendimento aos objetivos da pesquisa.

A fim de consolidar a idéia primordial da pesquisa, fica a noção da importância de conhecer a fundo quais são as reais necessidades e expectativas dos clientes como uma das chaves do sucesso na aplicação da qualidade em serviços de uma empresa. Desta forma, a Qualidade, prática que demonstra um caráter tão versátil e polissêmico no mundo corporativo, aponta um norte sólido, viável e promissor para as empresas que a adotam como filosofia de operação nas suas rotinas de prestação de serviços.

## *Referências*

---

## REFERÊNCIAS

- ABINEE. **Relatório Anual do Setor de Eletro-Eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2008.
- ASQ. **American Society for Quality**. Disponível em: [www.asq.org](http://www.asq.org). Acesso em: 25/04/2009.
- CAMPOS, Augusto. **O que é Qualidade**. Disponível em: [www.efetividade.net](http://www.efetividade.net). Acesso em: 20 de abril de 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books. 4ª edição, 2001
- CIA. **The World Factbook 2009**. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>. Acesso em: 21 de junho de 2009.
- COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. São Paulo: Volume 1, Caderno de pesquisas em administração, 1996.
- CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- DEMING, W. E. **Dr. Deming: o americano que ensinou a Qualidade Total aos Japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. Vol. I. São Paulo : Makron Books, 1994.
- FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FMI. **Global Database 2009**. Disponível em: <http://www.imf.org/external>. Acesso em: 21 de julho de 2009.
- GIANESI, Irineu G. N e CORRÊA Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. Disponível em: [www. http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico). Acesso em: 11 de maio de 2009



INTEGRA. **Informações sobre o software Integra**. Disponível em [www.cgsistemas.com.br](http://www.cgsistemas.com.br). Acesso em 6 de julho de 2009.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: A maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo, Martins Fontes – 3ª edição: 1999.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAQTC-PB. **Dados gerais**. Disponível em [www.paqtc.org.br](http://www.paqtc.org.br). Acesso em 10 de julho de 2009.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. Journal of Marketing Vol. 49, p. 41-50, 1985.

PLUGTECH. **Sobre a empresa**. Disponível em: [www.plugtech.com](http://www.plugtech.com). Acesso em: 08 de abril de 2009.

RIBEIRO, Eugênio da Cunha e BARROS, Claudius D'artagnan C. **Cartilha da qualidade e produtividade**. Disponível em: [www.active.com.br](http://www.active.com.br). Acesso em: 11 de maio de 2009

TACHIZAWA, Takeshy e MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: 12ª ed., FGV, 2006.

TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering**. Tóquio: Productive Organization, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V.A. How consumer evaluation process differ between goods and serviços. In: DONNELLY, James e GEORGE, William R. (org.). **Marketing of services**. Chicago: American Marketing Association, 1981.

*Apêndice e Anexo*

---

## APÊNDICE A

### Questionário de pesquisa

Este formulário tem como objetivo fazer uma análise de como você cliente avalia a Qualidade dos serviços que lhe são prestados, bem como avalia a empresa prestadora desses serviços. Corresponde, pois, a uma pesquisa que faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Não é necessária sua identificação.

Indique o grau que você acha que Empresas de Informática deveriam apresentar as características descritas em cada enunciado (itens 1 a 22). Se você concorda totalmente que Empresas de Informática devam ter certa característica, marque 5. Caso você discorde totalmente que Empresas de Informática devam ter tal característica, marque 1. Em situações intermediárias, marque entre 2 e 4. Não há respostas certas ou erradas.

### Questionário Expectativas

Legenda:	1	2	3	4	5
1- ☹ discordo completamente					
2- discordo em parte					
3- 😐 nem concordo nem discordo	☹		😐		😊
4- concordo em parte					
5- 😊 concordo completamente					
1. Empresas de Informática devem possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O seu ambiente físico deve ser agradável.	1	2	3	4	5
3. Os funcionários devem ter boa aparência.	1	2	3	4	5
4. Os equipamentos que auxiliam na prestação dos serviços devem possuir um bom funcionamento	1	2	3	4	5
5. Quando as empresas de Informática prometem fazer algo em certo tempo, elas devem fazê-lo.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, os funcionários da empresa de Informática devem demonstrar interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. As empresas de Informática devem ser de confiança.	1	2	3	4	5
8. As empresas de Informática devem executar seus serviços no tempo prometido.	1	2	3	4	5
9. A prestação dos serviços deve acontecer sem erros.	1	2	3	4	5
10. Os funcionários devem informar aos clientes quando os serviços forem executados.	1	2	3	4	5
11. Os funcionários das empresas de Informática devem realizar um atendimento ágil.	1	2	3	4	5
12. Os funcionários das empresas de Informática devem estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5

13. Os funcionários das empresas de Informática nunca devem estar ocupados para esclarecer dúvidas de clientes.	1	2	3	4	5
14. Os funcionários das empresas de Informática devem inspirar confiança aos clientes.	1	2	3	4	5
15. Os clientes devem sentir-se seguros ao negociar com as empresas de Informática.	1	2	3	4	5
16. Os funcionários das empresas de Informática devem ser educados.	1	2	3	4	5
17. Os funcionários das empresas de Informática devem possuir o conhecimento necessário para cumprir bem suas tarefas.	1	2	3	4	5
18. É importante que as empresas de Informática dêem atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5
19. O horário de funcionamento das empresas deve ser adequado a todos.	1	2	3	4	5
20. Os funcionários devem prestar atendimento personalizado aos clientes.	1	2	3	4	5
21. As empresas de Informática devem se preocupar em prestar o melhor serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
22. As empresas de Informática devem compreender as necessidades de seus clientes.	1	2	3	4	5

As afirmações a seguir referem-se à sua percepção sobre a Empresa de Informática **Infoclub**. Marcando 1, você discorda totalmente que a **Infoclub** tenha alcançado essa característica; se você marcar 5, significa que você concorda totalmente que a **Infoclub** atingiu esta característica. Você pode marcar qualquer valor de 2 a 4, indicando sua percepção intermediária.

### Questionário Percepções

<b>Legenda:</b>	1	2	3	4	5
1-☹ discordo completamente					
2- discordo em parte					
3- 😊 nem concordo nem discordo	☹		😊		
4- concordo em parte					
5- 😊 concordo completamente					😊
1. A Infoclub possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico da Infoclub é agradável.	1	2	3	4	5
3. Os funcionários da Infoclub têm boa aparência.	1	2	3	4	5
4. Os equipamentos que auxiliam na prestação do serviço funcionam bem.	1	2	3	4	5
5. Quando a Infoclub promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, os funcionários da Infoclub demonstram interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. A Infoclub é de confiança.	1	2	3	4	5
8. Esta empresa executa seus serviços no tempo que prometeu.	1	2	3	4	5
9. A Infoclub presta serviços sem cometer erros.	1	2	3	4	5
10. Os funcionários da Infoclub informam os prazos e quando o serviço será executado.	1	2	3	4	5
11. Os funcionários da Infoclub atendem aos clientes com agilidade.	1	2	3	4	5

<b>12.</b> Os funcionários da Infoclub sempre estão disponíveis para ajudar você.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Os funcionários da Infoclub nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Os funcionários desta empresa lhe transmitem confiança.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Você se sente seguro ao negociar com a Infoclub.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Os funcionários da Infoclub são educados.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Os funcionários da Infoclub possuem conhecimento para cumprir suas tarefas.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> A Infoclub lhe dá atenção individual.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> A Infoclub possui horários de funcionamento conveniente.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Os funcionários da Infoclub dão a você um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> A Infoclub está preocupada em prestar um melhor serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> A Infoclub compreende suas necessidades.	1	2	3	4	5

## ANEXO A

## Modelo de questionário SERVQUAL

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Aspectos	Eles <b>deveriam</b> ter equipamentos modernos.
2	Tangíveis	XYZ têm equipamentos modernos.
		As instalações físicas <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas.
		As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3		Os seus empregados <b>deveriam</b> estar bem vestidos e asseados.
		Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
4		As aparências das instalações das empresas <b>deveriam</b> estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.
		A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, <b>deveriam</b> fazê-lo.
		Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, <b>deveriam</b> ser solidárias e deixá-los seguros.
		Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7		Estas empresas <b>deveriam</b> ser de confiança.
		XYZ é de confiança.
8		Eles <b>deveriam</b> fornecer o serviço no tempo prometido.
		XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9		Eles <b>deveriam</b> manter seus registros de forma correta.
		XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Presteza	<b>Não seria de se esperar</b> que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.
		XYZ <b>não</b> informa exatamente quando os serviços serão executados.
11		<b>Não é razoável</b> esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.
		Você <b>não</b> recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12		Os empregados das empresas <b>não</b> têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.
		Os empregados da XYZ <b>não</b> estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.
		Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Segurança	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.
		Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15		Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.
		Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16		Seus empregados <b>deveriam</b> ser educados.
		Empregados da XYZ são educados.
17		Seus empregados <b>deveriam</b> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
		Os empregados da XYZ <b>não</b> obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Empatia	<b>Não seria de se esperar</b> que as empresas dessem atenção individual aos clientes.
		XYZ <b>não</b> dão atenção individual a você.
19		<b>Não se pode</b> esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.
		Os empregados da XYZ <b>não</b> dão atenção pessoal.
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.
		Os empregados da XYZ <b>não</b> sabem das suas necessidades
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.
		XYZ <b>não</b> têm os seus melhores interesses como objetivo.
22		<b>Não deveria</b> se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.
		XYZ <b>não</b> tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000.