

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**PANDA TRABALHO EM ALTURA: APLICAÇÃO DO
MODELO DE LACUNAS NA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS.**

Thiago Pereira Saraiva

PORTO ALEGRE

2011

THIAGO PEREIRA SARAIVA

**PANDA TRABALHO EM ALTURA: APLICAÇÃO DO
MODELO DE LACUNAS NA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS.**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. José Carlos Fiorioli.

Porto Alegre

2011

Thiago Pereira Saraiva

**PANDA TRABALHO EM ALTURA: APLICAÇÃO DO
MODELO DE LACUNAS NA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS.**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. José Carlos Fiorioli.

Conceito final: _____.

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

_____.

Professor _____ – Escola de Administração – UFRGS.

_____.

Orientador: Professor Dr. José Carlos Fiorioli – Escola de Administração – UFRGS.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família que sempre me apoiou e motivou a gostar e me interessar pelos estudos.

Agradeço aos professores da UFRGS, em especial ao orientador José Carlos Fiorioli, pela acessibilidade e lições transmitidas.

Agradeço a todos que acreditaram e acreditam em mim.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela infra-estrutura e oportunidade de crescer intelectualmente.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor ações para aumentar a qualidade dos serviços prestados aos clientes da empresa Panda Trabalho em Altura. Identificando as lacunas entre as percepções da gerência, funcionários, clientes e suas expectativas, foi possível delinear ações para reduzi-las, aumentando a qualidade entregue ao contratante do serviço.

A pesquisa realizada tem caráter exploratório e foi aplicada de acordo com o Modelo de Lacunas proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), referente ao mercado de atuação da empresa, buscando identificar onde estão as diferenças entre as percepções dos atores na entrega do serviço com qualidade. Foram realizadas entrevistas com 38 participantes, compreendendo a gerência e os funcionários da empresa, assim como os seus clientes atuais e futuros.

Por fim, após a identificação de onde estão as lacunas na entrega da qualidade, propõe-se ações na busca pela melhoria dos resultados referentes a cada atributo, contribuindo para a satisfação e retenção dos clientes.

Palavras-chave: Qualidade dos serviços; Satisfação dos clientes; Pesquisa de Marketing; Serviços de limpeza e conservação.

ABSTRACT

This paper aims to propose actions to enhance the quality of services provided to customers. Identifying the gaps between the perceptions of management, employees, customers and their expectations, it is possible to outline actions to reduce them by increasing the quality of service delivered to the contractor.

The applied qualitative marketing research in accordance with the model of service quality gaps, proposed by Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), can identify where is the distortion between stages of the delivery of quality, according to the factors that make up the quality in the market where the company, a important step for the company in the pursuit of full customer satisfaction.

Finally, after identifying where the gaps are in the delivery of quality, it is proposed actions in seeking to improve the outcome for each attribute, contributing to satisfaction and retention.

Keywords: Quality of services, Customer satisfaction, Marketing Research, cleaning and conservation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - FIGURAS

Figura 01 - Organograma da empresa Panda Trabalho e Altura-----	17
Figura 02 - Benefícios da satisfação com a qualidade-----	31
Figura 03 - Tolerância entre serviço desejado e serviço adequado-----	32
Figura 04 - Desempenho, satisfação e fidelidade do cliente-----	33
Figura 05 - Modelo de lacunas da qualidade do serviço-----	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - GRÁFICOS

Gráfico 01 – Orientações transmitidas pela gerência-----	54
Gráfico 02 – Segurança na percepção dos clientes-----	57
Gráfico 03 – Pontualidade na percepção dos clientes-----	57
Gráfico 04 – Qualidade na execução na percepção dos clientes-----	58
Gráfico 05 – Atendimento na percepção dos clientes-----	58
Gráfico 06 – Eficiência na percepção dos clientes-----	59
Gráfico 07 – Cumprimento de prazos na percepção dos clientes-----	59
Gráfico 08 – Domínio das técnicas na percepção do cliente-----	60
Gráfico 09 – Condições dos equipamentos na percepção do cliente-----	60
Gráfico 10 - Apresentação do pessoal na percepção do cliente-----	61
Gráfico 11 – Organização na percepção do cliente-----	61
Gráfico 12 – Cumprimento do prometido na percepção do cliente-----	62
Gráfico 13 – Qualidade do serviço na percepção do cliente-----	62
Gráfico 14 – Expectativa dos clientes-----	63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – TABELAS

Tabela 01 – Percepção da gerência -----	53
Tabela 02 – Orientações transmitidas pela gerência -----	55
Tabela 03 – Expectativa do cliente -----	64

SUMÁRIO

1. Introdução	12
2. A Empresa	15
2.1. Histórico	15
2.2. Recursos Humanos da Empresa	16
2.3. Meios de comunicação	18
2.4. Portfólio de Serviços	19
3. Definição do Problema	21
4. Justificativa	23
5. Objetivos	25
5.1. Objetivo Geral	25
5.2. Objetivos Específicos	25
6. Revisão Teórica	26
6.1. Serviços	26
6.2. Satisfação do Cliente	29
6.2.1. Serviço Percebido <i>versus</i> Serviço Esperado	31
6.2.2. Fidelização e Retenção de Clientes	35
6.3. Qualidade	38
6.3.1. Qualidade no Setor de Serviços	38
6.3.2. Qualidade Para o Cliente	40
6.3.3. Modelos de Gerenciamento da Qualidade dos Serviços	41
6.3.3.1. Modelo de Lacunas na Qualidade do Serviço	42
6.3.3.2. Escala ServQual	44
6.4. Pesquisa de Marketing	45
6.4.1. Pesquisa Qualitativa <i>versus</i> Pesquisa Quantitativa	47

7. Processos Metodológicos	48
7.1. Composição da Amostra	49
7.2. Aplicação da Pesquisa	49
8. Apresentação e Análise dos Resultados	52
8.1. Entrevistas com a Gerência	52
8.2. Entrevistas com os Funcionários	54
8.3. Entrevistas com os Clientes Atuais	56
8.4. Entrevistas com os Clientes Futuros (Expectativa)	63
8.5. Comunicação Externa	65
8.6. Análises Aplicando o Modelo de Lacunas	65
8.6.1. Primeira Lacuna (entendendo o cliente)	66
8.6.2. Segunda Lacuna (especificações da qualidade do serviço)	68
8.6.3. Terceira Lacuna (conformidade dos funcionários)	69
8.6.4. Quarta Lacuna (comunicação)	71
8.6.5. Quinta Lacuna (satisfação do cliente)	72
8.7. Ações Propostas para Eliminar as Lacunas	74
9. Considerações Finais	77
Referências	79
Apêndice A. Definições dos atributos	82
Anexo A. Curriculum Vitae	83
Anexo B. Histórico Escolar	85

1. Introdução

O setor de prestação de serviços está em amplo crescimento em diversos segmentos do mercado, atingindo o número expressivo de mais de 60 mil empresas em cerca de 70 setores, gerando mais de oito milhões de empregos formais no Brasil (CEBRASSE, 2007). Este aumento do volume de serviços prestados ocorreu porque as empresas, visando satisfazer muitas necessidades identificadas nas últimas décadas, buscaram a comodidade do cliente. “Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem a 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 5).

A onda de terceirizações verificada na última metade do século XX trouxe benefícios tanto ao mercado, com o surgimento de diversas empresas prestadoras de serviços, quanto aos clientes, que com uma previsão orçamentária não precisam se envolver em algumas tarefas, repassando a responsabilidade de certas necessidades para empresas especializadas em cada área de interesse. Como parâmetro para este crescimento, dados da Organização Mundial do Comércio¹ revelam que um a cada três empregos formais gerados na última década referem-se a empresas de terceirização de serviços.

O crescimento identificado neste setor acirrou a concorrência por maiores fatias do mercado alvo por parte das empresas em cada segmento. Consequentemente, este processo levou à intensificação da procura por diferenciais que resultem em vantagem competitiva, visando a excelência dos atributos de maior importância para os clientes, os fatores críticos para o sucesso das organizações. A identificação e gerenciamento da excelência destes atributos busca uma redução nas diferenças entre o que é esperado e o que é realmente recebido pelos clientes, culminando na busca pela satisfação das necessidades que o mercado demanda. No segmento de limpeza e conservação, o *carro chefe* da empresa Panda Trabalho em Altura, assim como em geral no setor de serviços, não é diferente.

¹ Conforme verificado por Pandjjarjian, 2008.

Na quarta Pesquisa Nacional sobre Terceirizações, desenvolvida pelo Centro Nacional de Modernização Empresarial² e divulgada no Anuário do setor de serviços no ano de 2007, a área de limpeza e conservação foi indicada como a mais procurada em todo país, compreendendo 78 % das contratações registradas. Este é um dado que indica a força de um importante segmento no setor de serviços, em que a cada dia surgem inúmeras empresas para atender a demanda crescente. Visto isso, algumas empresas buscam diferenciais na forma de executar o serviço, que resultam em inúmeras vantagens tanto para elas quanto para o cliente final.

Uma das técnicas que vêm ganhando espaço no mercado para execução dos serviços de limpeza e conservação é chamada de *acesso por cordas*, ou *alpinismo industrial*. Segundo Sampaio Filho (2007) este é um método para execução de trabalhos em locais altos ou de difícil acesso, utilizado há mais de vinte anos, principalmente na Europa e nos Estados Unidos. Em 1980, quando importado da França para a Inglaterra, a técnica teve grande aceitação, principalmente por parte das indústrias, devido a seus benefícios. Hoje, o método de execução de serviços em altura vem crescendo devido à segurança, redução de tempo e menor custo nos serviços (SAMPAIO FILHO, 2007). Proveniente da espeleologia, busca acessar locais altos ou espaços confinados com maior facilidade e segurança. Na época em que surgiu, a técnica ainda não era vista como um serviço, mas criava-se aí uma forma muito mais fácil e segura de chegar em locais de alto risco e de difícil acesso.

Visto que no setor de arquitetura e engenharia o *design* vem agregando grande valor nos processos de edificação deste novo século, foi verificado que a técnica de *acesso por cordas* aplicada à área predial traria uma série de benefícios em relação aos métodos utilizados, como montagem de jaús e andaimes. Segundo o *site* da empresa Plano Vertical, com as grandes cidades apresentando uma ampla variedade de estruturas e *designs* (obras únicas), identificou-se a necessidade de acessar locais de difícil acesso em complexos ambientes verticais.

O mercado de trabalho em altura no Brasil ainda é incipiente em termos de história visto que somente a partir de 1995 começou a ser notado, sendo

² Conforme verificado por Pandjjarjian, 2008.

anteriormente muito restrito. Em virtude disso, os dados sobre este mercado específico são praticamente inexistentes, porém alguns números de empresas deste ramo evidenciam a força deste novo mercado. Segundo reportagem da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios³ ou PEGN, uma empresa de São Paulo (H3 Vertical) conquistou rapidamente clientes de peso como Embraer, Perdigão e Andrade Gutierrez, o que proporcionou um faturamento de R\$ 1.000.000,00 e uma projeção de aumento de 50% no faturamento em relação ao ano posterior. Outra concorrente no ramo, a Stonehenge, situada em Canoas, alcançou em 2007 R\$ 1.000.000,00 de faturamento e tinha um planejamento de R\$ 2.300.00,00 de faturamento para o próximo ano. Esses números também servem como parâmetro para concluir-se que o mercado realmente é novo, pois os valores representam o faturamento de empresas líderes de mercado, com grande evolução em um curto espaço de tempo.

Sampaio Filho (2007) evidencia as vantagens do *acesso por cordas* em relação à utilização de andaimes, por exemplo, na prestação de serviços de inspeção de linhas de canos que descem por uma torre de 90 metros. Nesse estudo observa-se que o serviço através do *acesso por cordas* custaria ao cliente R\$ 4.575,00, enquanto que com a utilização de andaimes custaria R\$ 145.000,00. Além da técnica de *acesso por cordas* alcançar locais aonde outros métodos de execução de serviços em altura não chegam, a agilidade na execução e a inexistência de custos com grandes estruturas reduzem consideravelmente o preço final.

Mesmo com todos diferenciais deste modo de execução do serviço, os fatores relevantes para a satisfação do cliente continuam sendo de suma importância para a saúde da organização, principalmente quando o foco da empresa é atender grandes e conceituados clientes. A excelência dos serviços prestados relativos a esses fatores torna-se imprescindível para a retenção dos clientes conquistados. Para tanto, uma análise sobre a qualidade no serviço prestado torna-se uma ferramenta importante para aumentar a satisfação do público alvo.

³ PEGN, Empresa Lucra com Alpinismo Industrial, 2010.

2. A Empresa

Para uma melhor compreensão da realidade da empresa no mercado, de suas características e da problemática em estudo, apresenta-se a empresa Panda Trabalho em Altura (histórico, capital humano, serviços prestados e os principais meios de comunicação utilizados para chegar aos clientes finais).

2.1. Histórico

A empresa Panda Trabalho em Altura foi criada em 22 de Junho de 2008, por quatro sócios com parcelas iguais nas participações: Renata Saraiva da Silveira, Bruno Saraiva Correia da Silva, Renato dos Santos Marques e Marcos Aldabe. Identificando um mercado crescente em que a demanda é cada vez maior e constatando o baixo nível de qualificação das concorrentes, com base na proposta de um de seus sócios a empresa tomou como diretriz entrar neste nicho promissor de mercado.

No dia 03 de Setembro de 2010 a empresa teve uma mudança no contrato social: o sócio Marcos Aldabe deixou de fazer parte da sociedade. No mesmo ano, em 10 de Novembro, também deixou de fazer parte da sociedade o senhor Renato Marques, diretor comercial e acionista da empresa até então. Atualmente a organização enfrenta uma fase de transformações para se ajustar ao mercado, buscando atendê-lo com excelência. Os únicos sócios, ambos com 50% (cinquenta por cento) dos direitos da empresa, são Renata Saraiva e Bruno Saraiva Correia da Silva.

2.2. Recursos Humanos da Empresa

A organização objeto do estudo é uma micro empresa, que hoje conta com 21 (vinte e um) colaboradores em sua equipe. O topo da estrutura hierárquica é formado pelo setor administrativo, contendo três colaboradores que cuidam das seguintes áreas: financeira, de recursos humanos, jurídico, de compras e de marketing. Além disso, a estrutura é composta pelas áreas de operações e comercial, unidades que viabilizam o funcionamento da empresa.

Visando atender a grande demanda por serviços, em virtude de sua boa aceitação no mercado, o departamento comercial é formado primeiramente por um Diretor Comercial, responsável pela liderança da equipe, por estudos de segmentos de mercado, de mercado e cobrança de metas. Também trabalham nessa área dois executivos de venda, que são responsáveis pela comunicação e comercialização do serviço. A tarefa de relacionamento com cliente e de identificação das necessidades imediatas do mesmo fica a cargo dos executivos de venda.

O departamento operacional, responsável pela execução técnica do serviço, tem no topo de sua hierarquia o Diretor Operacional, com dois supervisores de obra, responsáveis pelo comando e cumprimento de prazos das equipes. Os alpinistas industriais, como são chamados os profissionais em *acesso por cordas*, hoje completam o quadro operacional com mais 13 colaboradores, formando quatro equipes de obra, cada qual comandada por um alpinista líder.

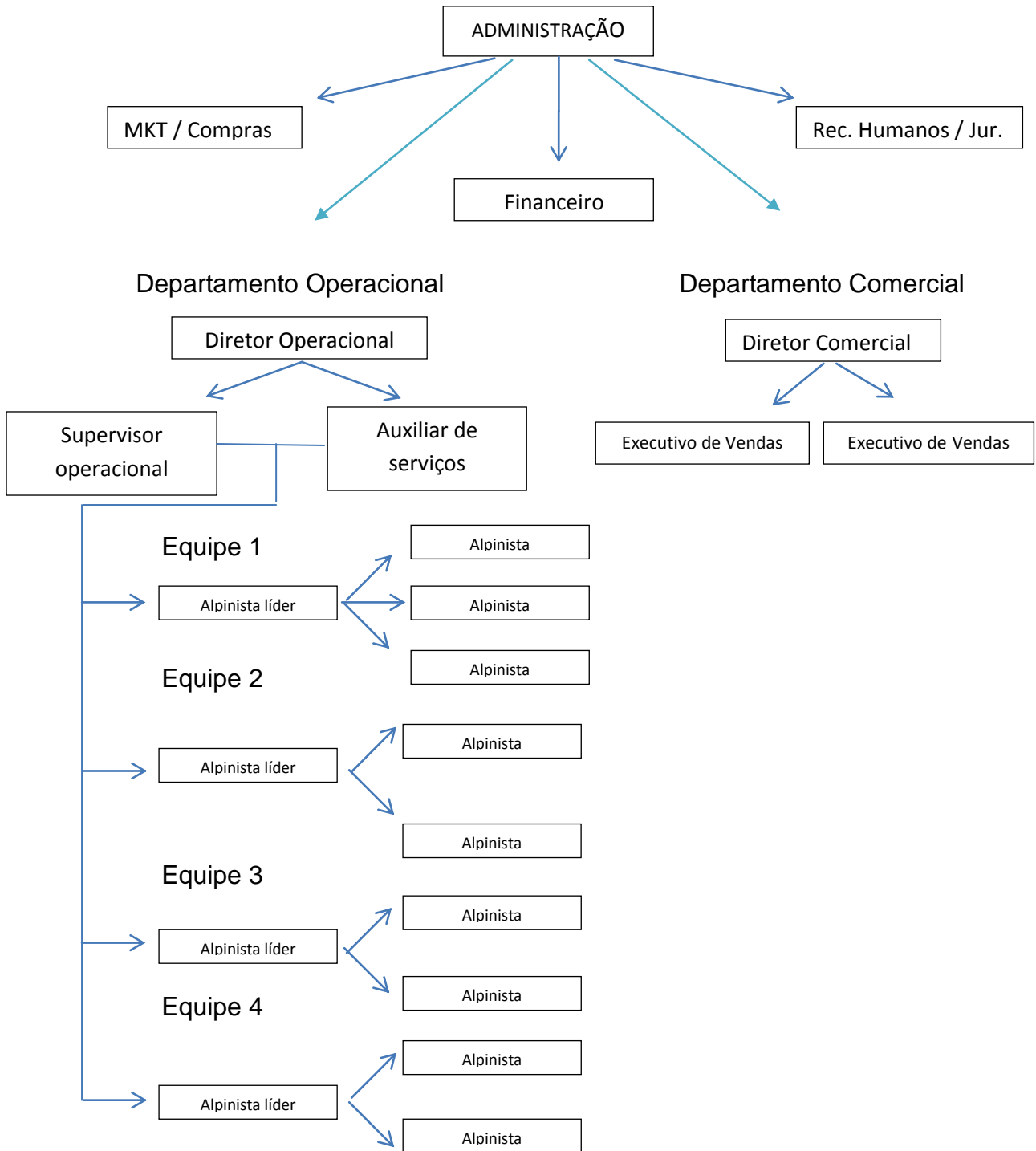


Figura 01: Organograma da empresa Panda Trabalho em Altura.

2.3. Meios de Comunicação

Um dos principais meios que contribuem para elevar o nível de expectativa do cliente em relação ao serviço prestado é através da comunicação com o mercado alvo. Tanto as promessas implícitas quanto explícitas têm grande contribuição na formação dessa expectativa, influenciando também na satisfação final do cliente quanto ao serviço prestado.

A empresa Panda Trabalho em Altura investe fortemente na comunicação com seus clientes, utilizando diversos canais e buscando atingir os mais variados segmentos do mercado de limpeza e conservação (locais altos ou de difícil acesso). Seguem abaixo os principais meios de comunicação utilizados pela empresa:

a) executivos de vendas: principal canal de comunicação; a comunicação dos serviços está inserida nas atividades destes profissionais. Desde o início das operações da organização, a empresa foi apresentada ao mercado por meio de um departamento comercial treinado e capacitado, explorando desde as primeiras prospecções até o fechamento de diversos negócios. Utilizando outros meios de comunicação como auxílio nessa tarefa, estes profissionais são responsáveis por ligar o serviço às necessidades do mercado alvo.

b) *e-mail marketing*: ferramenta utilizada pelos funcionários para atingir o maior número possível de clientes em potencial, assim como persuadir a todos os possíveis clientes finais quanto às qualidades da Panda Trabalho em Altura.

c) *mídia indoor*: utilização de *mídia indoor* nos restaurantes dos principais bairros de Porto Alegre e Região Metropolitana, buscando atingir diretamente o seu público alvo em zonas nobres nas quais a contratação é mais frequente.

d) *site*: a empresa está investindo na construção de uma nova página na *web*, onde os clientes encontrarão mais facilidades tanto na busca de informações quanto facilidades em contatar a empresa e solicitar orçamentos.

e) *folders*: material explicativo utilizado pelos executivos de venda para auxiliar nas reuniões comerciais, com explicações sobre as técnicas utilizadas, vantagens da empresa, fotos e relação de portfólio de serviços da empresa.

f) catálogos comerciais: a empresa divulga seus serviços no jornal clic síndico, que circula entre os síndicos dos condomínios de Porto Alegre, assim como está cadastrada em meios de busca como Hagah, Listel e catálogo do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), entre outros.

2.4. Portfólio de Serviços

A empresa é especializada em busca de soluções para necessidades em locais altos ou de difícil acesso. Atendendo diversos segmentos de mercado (hotelaria, *shoppings centers*, edifícios residenciais e comerciais, entre outros), além de seu carro-chefe (limpeza e conservação) a empresa tem um leque de serviços que podem ser executados, citados abaixo:

- a) limpeza externa e interna de fachadas (granitos, ladrilhos e vidros);
- b) limpeza industrial;
- c) padronização de aparelhos de ar condicionado;
- d) instalação e manutenção de drenos em aparelhos de ar condicionado;
- e) pequenos reparos em fachadas;
- f) troca ou instalação de luminárias em altura;
- g) inspeção industrial;
- h) instalação de linhas de vida

Ao longo de sua trajetória no mercado, desde sua criação, a empresa já prestou serviços para 51 diferentes clientes. Pode-se considerar um número pouco expressivo, porém visto que os serviços da área de atuação da empresa caracterizam-se pelo prazo e custo elevado, assim como um elevado grau de complexidade, o número de clientes pode ser considerado significativo tendo em vista o tempo que empresa está inserida no mercado.

3. Definição do Problema

O problema identificado na empresa Panda Trabalho em Altura é a discrepância entre a qualidade que é apresentada aos clientes, com todas as potencialidades e benefícios destacados pelo seu setor comercial, e o serviço real executado pela empresa e percebido pelo cliente. A organização tem como estratégia um posicionamento de empresa líder de mercado, com alto padrão de profissionalismo e excelência na execução do serviço, assim como um setor comercial bem treinado e instruído a levar até os clientes a solução para suas necessidades, porém o resultado final algumas vezes é insatisfatório.

Como se trata de um serviço diferenciado, nele estão contidas diversas vantagens que são apresentadas ao cliente, tais como rapidez do serviço, menos transtornos no local onde ele está sendo realizado, mais segurança para os funcionários, assim como uso reduzido de colaboradores para execução do mesmo. O preço praticado pela empresa, alinhado com o seu posicionamento atual, também contribui para o aumento das expectativas dos clientes. Segundo Cobra (2001, p. 102), referente à expectativa de um serviço, as promessas implícitas podem estar ligadas ao preço. O consumidor pode alegar que “por este preço esperava mais”.

Concluída a negociação com o setor comercial, é formada uma expectativa por parte do cliente, gerada através de propaganda, promessas implícitas e explícitas de vantagens, definições de contrato, culminando na elevação do grau de exigência do mesmo em relação ao serviço contratado. O mínimo que a empresa deve apresentar para prestar um serviço ao menos adequado corresponde a uma ótima execução, visto que até então o cliente está certo de estar sendo atendido por uma empresa especialista do segmento. Porém, após isto, se vê que em alguns casos a situação não corresponde àquela apresentada anteriormente, visto que o desempenho gera problemas para a entrega do serviço com qualidade, resultando em insatisfação e baixo índice de retenção de clientes. Não há uma identificação exata dos aspectos principais observados pelos clientes, ou seja, com os fatores críticos para o sucesso, próprios deste mercado, que resultam em vantagem

competitiva no setor de serviços. Há uma necessidade de aprimoramento da comunicação entre a chefia e os funcionários, pois os colaboradores são apenas cobrados e não têm conhecimento do que realmente tem relevância na visão de qualidade do serviço sob o ponto de vista do cliente final. Conseqüentemente, estes fatos podem gerar resultados negativos quanto à satisfação do cliente.

Cobra (2001) cita que “as expectativas do cliente estão relacionadas às promessas de serviço contidas na publicidade, nos contratos de fornecimento de serviço, nas palavras do vendedor e em outras formas de comunicação”. Com todos estes fatores sendo explorados na divulgação da empresa, o cliente espera que o serviço seja executado conforme as informações obtidas, podendo gerar descontentamento caso as promessas da empresa não sejam cumpridas.

Como consequência do relatado nos parágrafos anteriores, a empresa está perdendo sistematicamente os seus clientes, sendo eles novos ou antigos. Por motivos não conhecidos, a empresa não consegue reter os clientes atuais, o que a prejudica em termos de investimentos em propaganda, com gastos cada vez maiores na busca por novos clientes e pelo lado administrativo-financeiro, não tendo uma renda fixa constante garantida. Quanto ao departamento comercial, torna-se mais difícil a tarefa de atrair novos clientes e principalmente reter os antigos, que antes tinham como rotina os serviços da Panda Trabalho em Altura e, agora, estão deixando de contratá-la.

O presente trabalho tem como foco dois eixos principais: a) análise da satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela Panda Trabalho em Altura; b) identificação de lacunas no processo de prestação de serviço, que podem gerar queda na qualidade e conseqüente insatisfação por parte dos clientes.

4. Justificativa

O fato de a empresa desconhecer informações importantes sobre a qualidade dos serviços que estão sendo prestados aos clientes é o principal motivo para realização deste trabalho. Identificar se o cliente está satisfeito, quais os fatores da qualidade que estão com problemas na prestação de serviço e qual é a origem desses problemas nos processos internos organizacionais é de suma importância. Para isso, outra informação importante e básica é saber quais são as características que realmente são valorizadas pelo público alvo, assim como quais as suas expectativas em relação ao serviço proposto.

As empresas prestadoras de serviços por meio de *acesso por cordas*, assim como todas prestadoras de serviço, dependem de sua qualidade para atender as expectativas que são criadas frente ao cliente final. Apesar de o conceito de qualidade ter um significado semelhante ao da satisfação do cliente, eles se complementam, sendo a qualidade um conceito muito importante na busca pela satisfação. Existem atributos que auxiliam na sua medida, uns mais relevantes e outros de menor importância, e são eles que permitem a análise da satisfação do cliente em relação ao serviço prestado. Como o serviço se caracteriza pela intangibilidade, as pequenas virtudes da empresa somadas contribuem para aumentar o valor entregue.

Kotler (2000) salienta que “quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria de sua qualidade”. Neste sentido, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 413) afirmam que “se uma empresa de serviços pretende manter-se competitiva, a melhoria contínua da produtividade e qualidade deve fazer parte de suas estratégias e cultura corporativas”.

A satisfação do cliente é o principal foco de qualquer empresa, seja ela prestadora de serviços ou não. A missão das empresas seria ir além da satisfação, surpreendendo e encantando o cliente, e assim fidelizando-os quanto aos serviços prestados. Kotler (2000) refere que “cada vez mais as empresas estão

reconhecendo a importância em satisfazer e reter os clientes existentes (...), a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes”. Quando o serviço oferecido pela empresa não corresponde às expectativas, ele perde credibilidade e sofre rejeição por parte do mercado, que provavelmente não voltará a contratá-lo.

Para a empresa entregar valor ao cliente, é necessário um alinhamento entre o que é oferecido e o que é comunicado ao mercado alvo (com suas expectativas) com o serviço realmente prestado. Quando a percepção final do cliente se iguala às suas expectativas, ele tende a ficar simplesmente satisfeito; quando esta percepção supera as expectativas o resultado é o seu encantamento, o que contribui para uma grande satisfação e futura retenção do mesmo. Frequentemente ocorre que a empresa não visualiza a diferença entre os fatores de qualidade (de acordo com a percepção da empresa) entregues aos clientes e os fatores que têm relevância para estes clientes. Quando não identificadas, essas diferenças podem levar à empresa a perda de clientes, que é o caminho mais rápido para o fracasso.

Uma empresa que consegue conquistar clientes através da qualidade dos seus serviços contribui para a sua própria saúde financeira, tendo perspectivas de crescimento mais sólidas. Assim, contribui para aumentar a credibilidade do seu segmento de mercado, elevando padrões de desempenho, o que acaba favorecendo os consumidores. Com empresas dispendendo de maiores receitas e vidas longas, a economia do país se fortalece

Pelos motivos citados acima, faz-se necessária a identificação de problemas que podem refletir na qualidade dos serviços. O presente trabalho aborda esta questão. Trata-se de uma pesquisa de grande relevância para a empresa, visando identificar e alinhar a visão da gerência da empresa, os colaboradores, a comunicação da organização e por fim identificar se há diferenças entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente.

5. Objetivos

5.1. Objetivo Geral

Propor ações de marketing para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa Panda Trabalho em Altura com base na aplicação do Modelo de Lacunas.

5.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar um levantamento dos principais atributos que contribuem para aumentar a qualidade na prestação de serviços na área de limpeza e conservação.
- b) Realizar uma pesquisa junto à gerência da empresa, profissionais em *acesso por cordas*, atuais clientes e futuros clientes, para mensurar/aferir a qualidade dos serviços.
- c) Analisar dados, identificando lacunas que levam à queda de qualidade na prestação dos serviços.
- d) Propor ações, de modo sistêmico, para reduzir estas lacunas.

6. Revisão Teórica

Visando contemplar os objetivos expostos no trabalho, este capítulo apresenta definições sobre o setor de serviços, a importância da qualidade neste nicho de mercado, assim como referências a respeito da satisfação dos clientes e sua importância no processo de retenção dos mesmos. No final do capítulo são apresentadas definições sobre a pesquisa de marketing, ferramenta fundamental para as análises que serão feitas a seguir.

6.1. Serviços.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 397), quando mediante a um ato ou desempenho intangível e que não resulta em propriedade, uma parte propõe-se a suprir determinada necessidade de outra, é caracterizada a prestação de um serviço. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto, sendo o serviço puro essencialmente intangível.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) definem serviço como “ações, processos e atuações”. Esses autores também caracterizam o serviço como um desempenho intangível, mas sobre o mesmo deve-se apresentar um relatório tangível ao final das atividades prestadas. “O serviço em sua totalidade é apresentado ao cliente por meio de atividades de análise de problemas, reuniões com clientes, telefonemas de acompanhamento e relatórios – uma série de ações, processos e atuações”.

Na visão de Lovelock e Wright (2003, p. 5) serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, sendo atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Os serviços possuem diversas características e peculiaridades, principalmente se comparados com os bens. Por se tratar de um processo intangível, no qual a produção é realizada na hora e em local específico, sendo os funcionários que realizam o serviço pessoas, influenciadas por diversos fatores como motivação, qualificação, entre outros, a gestão de serviços possui uma abordagem diferenciada.

Normann (1993) refere o seguinte quanto às atividades de serviço:

A “economia dos serviços” consiste em “atividades de serviços” que são compradas embutidas em objetos físicos, prestadas por pessoas, entidades de informação ou institucionais de tal forma que sejam de alguma forma influenciadas sem ser transformadas fisicamente; ou onde o foco é sobre o uso e funcionamento de objetos que estão sujeitos às atividades em vez de estarem sujeitos as transformações físicas (NORMANN, 1993, p. 20).

Para Kotler (2002, p. 7), “Marketing eficaz se baseia nas necessidades, nos desejos e nas exigências de um grupo de clientes”, então a empresa deve se adequar a estes pré-requisitos que agregam valor junto a seu público-alvo. Estas soluções para necessidades, desejos e exigências podem acompanhar um bem, como um serviço de assistência técnica agregado a algum eletrodoméstico, carro, entre outros, ou então ser um serviço puro.

A prestação do serviço pode ser agregada ou não a um bem. Conforme Kotler (2000, p. 449), o serviço pode ser uma parte minoritária ou majoritária na oferta total. Cinco categorias de ofertas distintas podem ser identificadas:

- a) bem tangível: nenhum tipo de serviço associado a um bem. Ex.: Creme dental;
- b) bem tangível associado a serviço: vendas dependem da qualidade e disponibilidade de serviços ao consumidor. Ex.: Assistência Técnica, instruções de uso;
- c) híbrida: a oferta consiste tanto em bens quanto em serviços. Ex.: Restaurantes;

- d) serviço principal associado a bens e serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bem de apoio. Ex.: Pacotes de companhias aéreas, em que é comprada a passagem agregada a bens como a comida servida a bordo, assim como serviços como traslado.
- e) serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço. Ex.: *Baby-sitter*, massagem.

Kotler e Keller (2006, p. 399) também referem em sua obra as características que diferem bens de serviços, conforme citado abaixo:

Intangibilidade: serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. Cliente tenta tirar incertezas procurando sinais de qualidade do serviço e tirando conclusões a partir de evidências concretas, como equipamentos utilizados e pessoas envolvidas;

Inseparabilidade: serviços não podem ser separados do prestador de serviços e da maneira como este é percebido (profissionalismo, conduta e aparência), ambos serão utilizados na avaliação da qualidade da empresa de serviços;

Variabilidade: serviços são altamente variáveis. Como eles são executados na hora por pessoas, a qualidade dos serviços prestados aos clientes pode variar;

Perecibilidade: Serviços não podem ser estocados para venda ou utilização posterior. Existem implicações quanto à perecibilidade do serviço, como a flutuação da demanda, por exemplo, o que torna difícil a tarefa de manter a coerência quanto a qualidade do serviço prestado. O prestador de serviço está vendendo basicamente o seu desempenho.

Cobra (2006, p. 27) ainda acrescenta um conceito importante no mercado dos serviços, destacando o relacionamento com os clientes também como uma característica no setor de serviços. Esse autor identifica que o serviço é uma ação realizada sob medida para o cliente, sendo em muitos serviços necessária a presença e cooperação do cliente para a sua produção “muitos serviços não podem

ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente”. Isso se faz importante visto que os serviços são produzidos no mesmo momento em que são consumidos, sendo impossibilitada a sua armazenagem.

Normann (1993, p. 31) cita mais características que se relacionam com a prestação de serviços, salientando que o serviço é intangível, geralmente a posse não é transferível, não pode ser revendido, geralmente não pode ser demonstrado com eficácia (não existe antes da compra); não pode ser estocado, a produção é seguida pelo consumo, produção consumo e venda geralmente ocorrem no mesmo local, não pode ser transportado, o cliente participa diretamente da produção, na maioria dos casos o contato direto é necessário e o serviço não pode ser exportado, porém o sistema de prestação de serviços pode.

6.2. Satisfação do Cliente

Primeiramente é importante mencionar o fato de que, entre outros fatores, a satisfação dos clientes passa pela satisfação dos funcionários. Para Kotler (2000, p. 464), as empresas de serviços gerenciadas que buscam a excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam diretamente as relações com os clientes, refletindo na percepção final do mesmo quanto ao serviço prestado. Portanto, o marketing interno tem o seu grau de influencia na qualidade do serviço entregue e percepção final do cliente.

Lovelock e Wright (2003, p. 106) afirmam que satisfação do cliente é uma ação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 142), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Porém a empresa não pode esquecer o seu objetivo maior, o lucro, portanto o fato da mesma aumentar a satisfação do cliente mediante a redução do seu preço, buscando diminuir assim a

expectativa do cliente, geraria um aumento na frequência da prestação de serviços, no entanto com lucros provavelmente menores.

Sobre a satisfação dos clientes de serviços, Lovelock e Wright (2003) também afirmam o seguinte:

Os clientes experimentam vários níveis de satisfação e descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria (LOVELOCK E WRIGHT, 2003, p. 113).

O critério quanto ao que é satisfação para o cliente é diferente no consumo de um serviço. Antes de efetuar a compra de um bem, é possível testá-lo, apalpá-lo, personalizá-lo e avaliar o seu rendimento, pois é algo tangível. Os serviços são diferentes, pois primeiramente são vendidos, e depois são produzidos e consumidos em determinado local. (KOTLER, 2002, p. 17). Visto isso, o boca a boca (indicações, informações do mercado) torna-se muito importante, podendo trazer benefícios à organização, em caso de clientes satisfeitos, ou então propaganda negativa em caso de insatisfação. Como os segmentos na prestação de serviços são muito próximos, este efeito pode ser muito importante para o sucesso da empresa. Para empresas centradas no cliente final, a satisfação deste é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing (KOTLER, 2000, p. 59).

Visto que nos serviços há uma maior complexidade em alcançar a satisfação dos clientes, a empresa deve ter como meta alcançar um serviço percebido sempre superior ao serviço esperado. Kotler (2000, p. 459) afirma que, “se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse em seu fornecedor. Se o serviço percebido atender as expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor”.

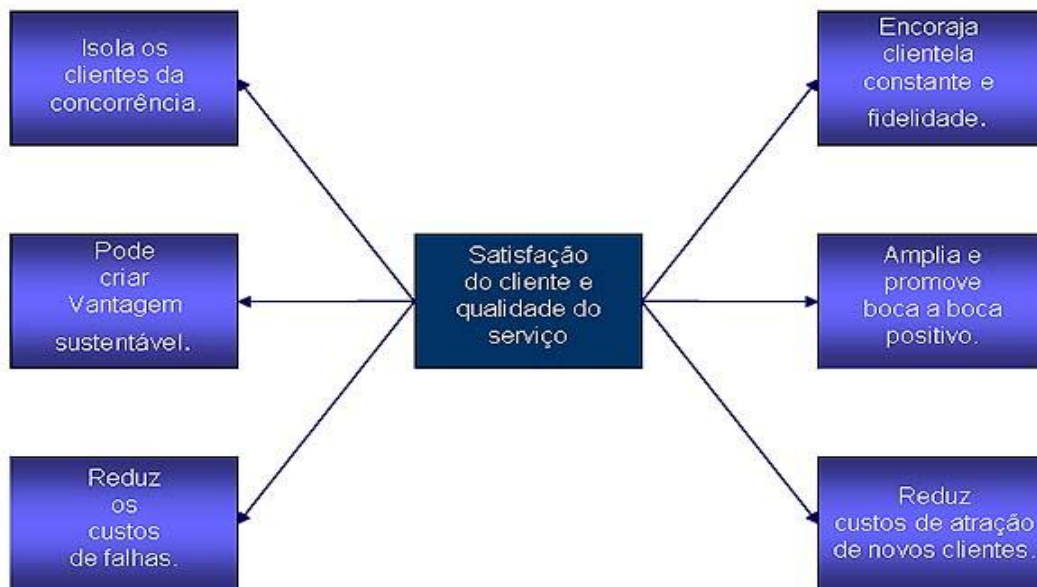


Figura 02: Benefícios da satisfação com a qualidade.

Fonte: Retirado de Lovelock e Wright (2003, p. 116).

6.2.1. Serviço Percebido *versus* Serviço Esperado

Lovelock e Wright (2003, p. 107) afirmam que antes que os clientes comprem o serviço eles possuem expectativas sobre o serviço e também quanto à qualidade do mesmo, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda. Zeithaml e Bitner (2003, p. 66) afirmam que conhecer o que o cliente espera é possivelmente o passo mais importante na prestação de um serviço de qualidade.

Para Cobra (2001, p. 102) “as expectativas estão relacionadas às promessas de serviço contidas na publicidade, nos contratos de fornecimento do serviço, nas palavras do vendedor e em outras formas de comunicação”. Estas promessas podem estar implícitas no processo de contratação (como cobrar um alto preço, o que leva o cliente a deduzir que a empresa apresentará diversos fatores que trarão vantagem em relação ao serviço da concorrente).

Assim, “as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado” (ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 66). As autoras também separam o serviço esperado em dois níveis de expectativas, entre os quais é identificada uma zona de tolerância por parte do cliente, citados abaixo:

a) serviço desejado: nível de serviços que o cliente desejaria receber. É uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser”.

b) serviço adequado: nível de serviço que o cliente aceitará. Esta mensuração indica a “expectativa mínima tolerável”, o nível mais baixo de desempenho aceitável na perspectiva do cliente.

c) zona de tolerância: região formada pelo reconhecimento desta variação e a disponibilidade de aceitá-la. Se o serviço ficar aquém do nível adequado - o mínimo considerado aceitável - estará fora da zona de tolerância, os clientes ficarão frustrados e sua satisfação com a empresa não poderá ser determinada.



Figura 03: Tolerância entre serviço desejado e serviço adequado.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 69).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 69) também agregam o conceito de que clientes diferentes possuem diferentes zonas de tolerância. Dependendo de diversos fatores,

controlados ou não pela organização, como o preço, por exemplo, a zona de tolerância de cada cliente pode sofrer variações. Se um cliente paga um preço elevado pelo serviço, pode-se deduzir que ele vai esperar muito mais do serviço contratado, portanto o serviço adequado será mais elevado. A zona de tolerância também se modifica conforme a dimensão do serviço, ou seja, os clientes tendem a ser menos favoráveis a relaxar quanto às expectativas em relação aos fatores mais importantes para execução do serviço, ficando assim a zona de tolerância mais estreita em relação aos fatores menos importantes.

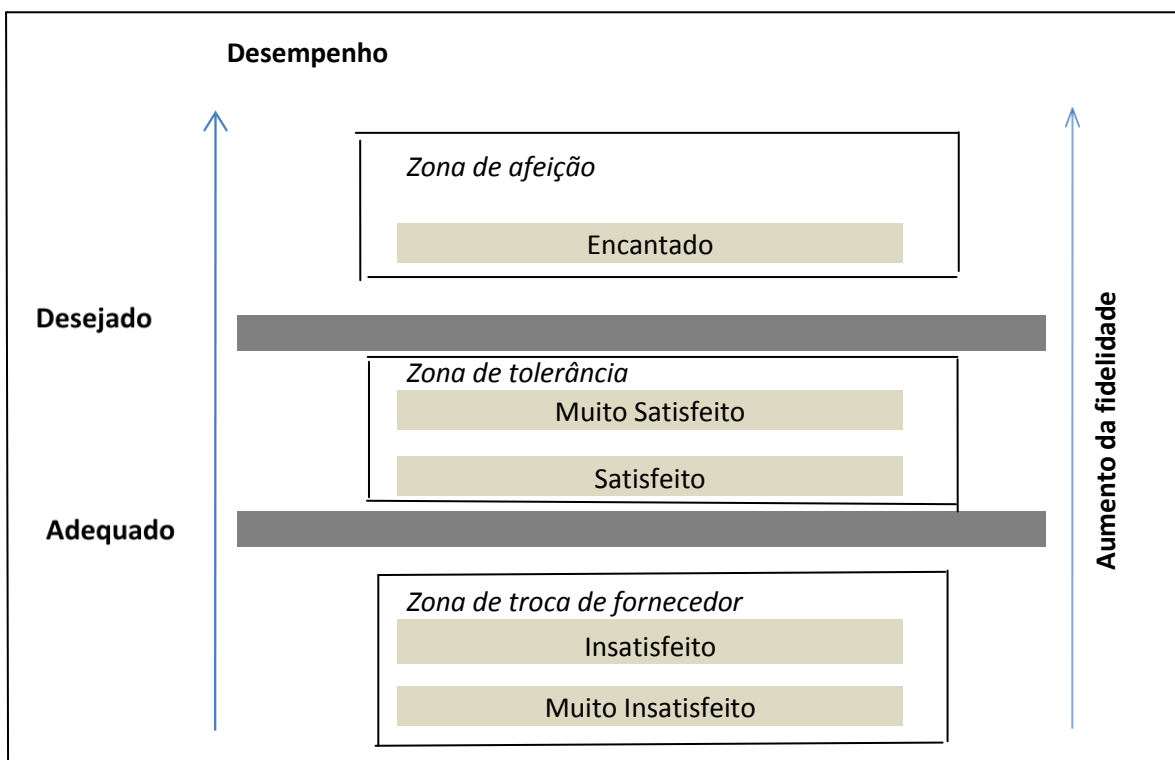


Figura 04: Desempenho, satisfação e fidelidade do cliente.

Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 340)

Para Hooley, Saunders e Piercy (2006), experiências passadas com o mesmo prestador de serviços ou similares são um ponto de partida para criação de expectativas. Os autores afirmam que:

Diversos fatores podem influenciar as expectativas, variando desde as necessidades pessoais do cliente, passando pelas outras opções de serviço analisadas, e chegando até promessas específicas feitas pelos prestadores de serviço em seu desejo de, antes de tudo, fechar negócio. A comunicação boca a boca e as experiências passadas do cliente também afetam também afetam suas expectativas quanto ao nível de serviço (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2006, p. 340).

Conforme Kotler (2002, p. 48), o prestador de serviços precisa estar atento à maneira como os seus clientes criam as expectativas e, em especial, às fontes destas expectativas. Estas expectativas que confrontadas com a percepção final resultarão na satisfação ou não do cliente final.

Após criada a expectativa acerca do serviço oferecido, ele acaba sendo contratado e executado, provocando a percepção final do cliente quanto ao pacote de qualidade entregue pela empresa prestadora. É importante lembrar que a percepção considera a avaliação das expectativas anteriores ao serviço, sendo portanto algo dinâmico (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 86).

Considera-se que “a natureza da percepção de um serviço é largamente influenciada por suas qualidades técnicas. Em outras palavras, a percepção que os consumidores têm de um serviço está associada à natureza técnica e às qualidades de desempenho” (COBRA, 2001, p. 102). A ideia inicial atribui influência à percepção final do cliente, observado por Cobra (2006), mencionando que o sucesso ou fracasso de uma empresa de serviços pode ser associado ao fator percepção e o desempenho é a resposta que confirma ou rejeita a ideia inicial que as pessoas tinham do serviço.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 86), “os clientes percebem os serviços em termos de qualidade dos serviços e o quão satisfeitos eles estejam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços.”

Kotler e Keller (2006) definem valor percebido pelo cliente como:

A diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis (KOTLER E KELLER, 2006, p. 140).

6.2.2. Fidelização e Retenção de Clientes

Em um mercado de alta concorrência, pequenos detalhes definem qual será a empresa que fornecerá determinado serviço para o cliente final. A busca incansável das organizações por um serviço de qualidade que satisfaça o seu cliente tem uma extrema relação com a retenção e fidelização de seu público alvo.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 104), “cada contato de serviço é potencialmente crítico na retenção do cliente, muitas empresas têm como meta o erro zero, ou 100% da satisfação”. Neste sentido, Kotler (2000, p. 58), menciona que as empresas que tem o *status* de mais bem sucedidas estão elevando suas expectativas, com o fim de fornecer um desempenho superior aos seus clientes.

Não basta apenas tornar os clientes satisfeitos, pois assim eles podem ficar indiferentes quanto ao serviço prestado, uma porta aberta para a concorrência bem preparada. Para Lovelock e Wright (2003, p. 113) um cliente encantado é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. Para aumentar a satisfação dos clientes primeiramente a empresa deve saber o quão satisfeitos estão com o serviço prestado. Clientes altamente satisfeitos, além de serem fiéis servem como um anúncio ambulante e falante para empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 116). Os autores também afirmam que a satisfação do cliente desempenha um papel muito importante nos ramos extremamente competitivos, tendo uma grande diferença entre clientes meramente satisfeitos e clientes completamente satisfeitos, ou seja, encantados. Quando a expectativa do cliente quanto ao serviço é superada, há uma maior facilidade na retenção do mesmo, eliminando assim as propagandas negativas quanto ao serviço prestado pela empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 139) afirmam que “com a ascensão de tecnologias digitais como a internet, os consumidores de hoje, cada vez mais bem informados, esperam que as empresas façam mais do que satisfazê-los ou até mesmo de encantá-los”. Com a tecnologia avançada, hoje está facilitada a comparação de empresas e também o compartilhamento de experiências vividas pelos clientes, de

forma que o rendimento da empresa é cada vez mais importante para o seu sucesso.

Para Cobra (2001, p. 148), na luta de mercado não basta satisfazer as necessidades dos clientes, é preciso encantá-los. Para isso ocorrer é necessário surpreendê-los, satisfazendo desejos explícitos e até mesmo desejos ocultos.

Lovelock e Wright (2003) afirmam que:

Mais recentemente, em um contexto empresarial, fidelidade vem sendo usada para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa para amigos e colegas (LOVELOCK E WRIGHT, 2003, p. 150).

Esses autores afirmam que o cliente fiel pode representar para empresa uma fonte constante de renda durante muitos anos, porém os clientes têm de estar recebendo um valor superior sempre, bastando apenas um descontentamento para que o concorrente tenha em suas mãos a ferramenta para oferecer um valor significativamente melhor, existindo o risco de deserção do cliente.

Para Kotler (2000, p. 71), cada vez mais as empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter clientes existentes. Kotler (2002) também cita algumas razões para explicar porque manter os clientes satisfeitos leva a lucros maiores:

- a) Clientes já conquistados representam maior probabilidade de clientes em potencial;
- b) O custo da satisfação de novos clientes é maior do que o de clientes já existentes;
- c) Depois de confiar na empresa, o cliente está mais propenso a contratar a empresa para outros serviços;
- d) Aumento da eficácia interna da empresa, visto que já conhece o cliente;
- e) Os clientes percebem um valor maior em decorrência do relacionamento;

- f) Clientes satisfeitos são mais propensos a indicarem novos clientes, o que reduz o custo de captação e gera uma confiança prévia do novo cliente em relação à empresa.

Segundo Cobra (2001) “a tarefa de impedir a perda de clientes é a missão número 1 do homem de vendas e de toda a organização”.

Kotler (2002, p. 470) menciona em sua obra a “teoria do balde furado”, para uma melhor compreensão da importância da retenção de clientes. Ele trata os clientes perdidos como os furos no balde e a água como recursos. A conclusão é que a melhor saída é primeiro tapar os furos do balde, ou seja, conseguir disponibilizar aos seus clientes um serviço que os retenha como clientes permanentes da empresa, para depois encher o balde de água (investir).

Segundo Kotler (2002, p. 43), quando se presta um serviço de qualidade alta, os clientes recebem o que desejam e ficam satisfeitos, porém existem indicações de que até mesmo um cliente satisfeito pode vir a procurar outro prestador de serviços. Se o cliente acabar não atribuindo à firma a melhor classificação possível, em alguma ou em todas as dimensões, o risco dele abandonar a empresa é eminente. Esse autor cita alguns fatores que pesam na fidelidade dos clientes, apresentados a seguir:

- a) valor percebido pelos clientes;
- b) disposição para considerar ou concretizar a busca de um concorrente;
- c) confiança na capacidade da empresa para resolver os problemas;
- d) qualidade relativa da empresa em relação as concorrentes.

Kotler (2000, p.58) também ressalta que a satisfação está ligada a um vínculo com a marca, ou seja, um grande nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional, e não apenas uma preferência racional. Quando a marca atinge esse grau, alcança-se um alto grau de fidelização junto aos clientes.

6.3. Qualidade

Segundo Normann (1993, p. 164), o conceito qualidade é difundido em diversas áreas, podendo ser referida a qualidade do produto ou serviço (produção), qualidade do processo, qualidade no sistema de produção ou entrega ou qualidade como filosofia geral, permeando toda a organização. Normann (1993) também afirma:

Qualidade é uma filosofia geral e modo de pensar construído em toda organização. Ela se torna uma maneira de vida, tendo um impacto forte sobre todas as pessoas e atividades diárias. Qualidade e excelência não se aplicam apenas ao produto, mas também ao preço, segurança, planejamento estratégico, administração, relações humanas e ao sistema total de produção e entrega (NORMANN, 1993, p. 165).

Segundo a definição da American Society for Quality Control⁴ (*apud* Kotler; Keller, 2006, p. 145), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou explícitas”.

6.3.1. Qualidade no Setor de Serviços

Zeithaml e Bitner (2003, p. 92) afirmam que, no caso de serviço puro, a qualidade dos serviços prestados será um elemento preponderante na avaliação dos clientes. Ao contrário dos bens, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146) a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação dos serviços. Cada momento de contato com o cliente é referido como sendo um momento crucial, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. Existem diversos momentos ao longo do processo de venda, entrega e pós venda do serviço em que se pode agregar qualidade. Este momento de contato com o cliente também é chamado por Normann

⁴ Cyndee Miller, “U.S. Firms fag in meeting global quality standards”, Marketing News, 15 fev. 1993.

(1993, p. 33) como momento da verdade, mencionando que “a maioria dos serviços é resultado das ações sociais que ocorrem em contato direto entre o cliente e representantes da empresa prestadora de serviços”.

A qualidade no setor de serviços de acordo com Cobra (2001, p. 159), “é um importante elemento para definir um serviço ofertado. É com base nesse critério que um consumidor estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e o de seus concorrentes”.

Segundo Lovelock e Wright (2003, p. 13), os anos 80 foram marcados por uma crescente insatisfação por parte dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados, o que culminou em uma consciência de que a melhoria desta qualidade seria necessária para uma competição eficaz. As noções tradicionais de qualidade foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, que passou a ser consultado por meio de pesquisas, a fim de identificar o que cada cliente realmente deseja e analisando sua satisfação quanto ao serviço recebido. Lovelock e Wright (2003, p. 102) definem basicamente qualidade do serviço como o grau em que ele atende ou supera as expectativas do cliente.

Segundo Cobra (2001, p. 28), os consumidores de serviços estão cada vez mais exigentes frente à concorrência, buscando preço baixo, serviços personalizados e qualidade alta, exigências estas que no futuro tendem a ser maiores e mais específicas. Cobra (2001, p. 154) afirma que a qualidade no setor de serviços é fator chave para o sucesso das empresas, e para que esta qualidade seja adequada tem de estar concentrada nas necessidades e nos desejos dos consumidores.

Normann (1993) refere a importância da qualidade nas empresas de serviços, conforme afirmação abaixo:

Empresas de serviços tendem a ser intensivas em termos de personalidade na produção diária da qualidade. O desempenho positivo ou negativo por indivíduos pode ter um impacto forte e imediato sobre como os clientes percebem a qualidade do que compraram (NORMANN, 1993, p. 34).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 93) apresentam um conceito mais amplo de qualidade no setor de serviços, mencionando a qualidade do resultado técnico do serviço separadamente em relação à qualidade dos processos do serviço para chegar ao resultado final. Em serviços mais complexos nem sempre fica claro o resultado técnico, tornando muito difícil o julgamento do cliente se o serviço foi realizado corretamente ou não, ou até se era realmente necessário realizá-lo. Por isso se faz necessária também uma avaliação da qualidade dos processos da organização em relação ao serviço a ser realizado.

6.3.2. Qualidade Para o Cliente

Kotler (2002, p. 41) ressalta que a qualidade está nos olhos do observador, no caso dos serviços estaria nos olhos do cliente, porém é difícil saber como os clientes definem qualidade sem que isso lhes seja perguntado.

A qualidade dos serviços no ponto de vista dos clientes anda em paralelo com a sua satisfação quanto ao desempenho da empresa contratada, portanto a satisfação poderia ser a base para a avaliação da qualidade do serviço prestado. Para Lovelock e Wright (2003, p. 106) muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes quanto à qualidade se baseiam em ações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de um serviço por uma empresa.

Lovelock e Wright (2003, p. 109) identificaram cinco dimensões amplas que ajudam na análise da qualidade do serviço por parte do cliente, citadas abaixo:

a) confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento do serviço conforme o prometido?

b) tangibilidade: como são as instalações físicas, funcionários, equipamentos e material de comunicação?

c) sensibilidade: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?

d) segurança: os funcionários dos serviços são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?

e) empatia: a empresa de serviços fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Para os autores, a importância da confiabilidade é eminente neste caso, visto que na produção de serviços os clientes sofrem diretamente com os erros, muitas vezes antes da empresa ter chance de corrigi-los. Portanto a confiabilidade é a medida do resultado, pois os clientes avaliam posteriormente a experiência do serviço. As quatro dimensões subsequentes referem-se ao processo de entrega e podem ser avaliadas durante a entrega do serviço, o que possibilita a empresa encantar os clientes com a superação de suas expectativas.

No modelo de dimensões na qualidade do serviço, Kotler e Keller (2006, p. 407) substituem em sua obra o fator sensibilidade pela capacidade de resposta, que seria a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço dentro do prazo estipulado. Já na obra de Zeithaml e Bitner (2003, p. 93), o termo sensibilidade é alterado por “responsividade”, porém o sentido de ambas as definições permanece o mesmo.

Além destas cinco dimensões de qualidade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) identificam que a qualidade dos serviços também é definida por conteúdo, processo, estrutura, resultado e impacto.

6.3.3. Modelos de Gerenciamento da Qualidade dos Serviços.

Com o aumento do número de empresas prestadoras de serviços no mercado, as organizações estão cada vez mais em busca de um aumento contínuo na qualidade entregue ao cliente final, criando assim vantagem competitiva em relação às empresas similares. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 407), esse fato é gerado porque a empresa se vê na obrigação não só de satisfazer, como encantar

os clientes, e para isso se faz necessário um gerenciamento das expectativas e percepções que levam os clientes a esse sentimento.

Existem ferramentas e programas que visam o aumento da qualidade e permitem uma avaliação dos processos empresariais e possíveis problemas com a qualidade entregue ao cliente, permitindo a tomada de decisões para reduzir essas distorções que prejudicam a empresa. A seguir é descrito o Modelo de Lacunas na Qualidade dos Serviços, uma das ferramentas que podem ser utilizadas no controle da qualidade do serviço que está sendo prestado. Posteriormente é apresentado outro modelo, a escala SERVQUAL (*Service Quality*).

6.3.3.1. Modelo de Lacunas na Qualidade do Serviço

Problemas na execução dos serviços que prejudiquem a qualidade do serviço podem ter origem em diversas áreas da organização. Buscando reduzir ao máximo estas diferenças entre as percepções da gerência, funcionários, clientes atuais e os futuros clientes com suas expectativas, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentaram o modelo de lacunas. Este modelo tem como foco central a lacuna do cliente, ou seja, as diferenças entre suas expectativas e percepções. Para eliminar esta lacuna, o modelo apresenta mais quatro lacunas – as lacunas da empresa – as quais também devem ser eliminadas.

LACUNA 1 - Lacuna entre expectativa do consumidor e as percepções da gerência: nem sempre a gerência entende o que o cliente quer.

LACUNA 2 - Lacuna entre a percepção da gerência e especificações da qualidade dos serviços: a gerência entende os desejos do cliente, mas não é capaz de desenvolver um padrão de desempenho.

LACUNA 3 - Lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e sua entrega: funcionários mal treinados, incapazes e desinteressados em relação ao padrão.

LACUNA 4 - Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda.

LACUNA 5 – Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: consumidor não percebe a qualidade do serviço.

A seguir o modelo de lacunas desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que mostra claramente onde estão as lacunas. Tal modelo tem sido citado, adaptado e utilizado por vários autores, tais como Kotler e Keller (2006), Lovelock e Right (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

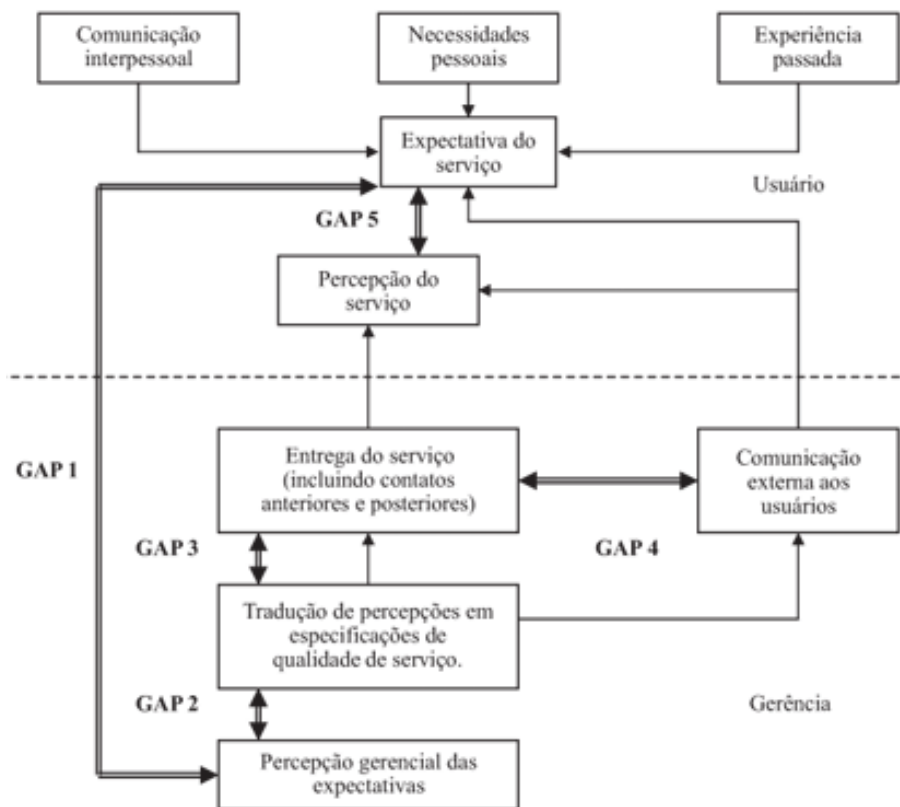


Figura 05: Modelo de lacunas da qualidade do serviço.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 147) apresentam um modelo semelhante ao apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), porém com outras nomenclaturas, denominado “modelo de falha na qualidade dos serviços”. Nele são citadas algumas origens destas falhas, citadas abaixo:

FALHA 1 (entendendo o cliente): Discrepância entre a expectativa do cliente e o gerenciamento destas expectativas;

FALHA 2 (projeto do serviço): “pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente.

FALHA 3 (conformidade): origina-se de várias razões, como falha da equipe de trabalho, seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado ou desenho inapropriado das tarefas.

FALHA 4 (comunicação): identifica a discrepância entre serviço prestado e serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação dos funcionários da linha de frente.

FALHA 5 (satisfação do cliente): identifica a diferença entre a expectativa e a percepção por parte do cliente após o serviço ser executado.

Identificou-se também um modelo adaptado de Lovelock e Wright (2003, p. 108) em que ainda são acrescentadas duas lacunas. A primeira entre propaganda e promessas de vendas e interpretação da comunicação pelos clientes. A segunda entre a interpretação das comunicações pelo cliente e as necessidades e expectativas do mesmo.

6.3.3.2. Escala ServQual

Outro modelo aplicável para identificar problemas e mensurar a qualidade dos serviços é a pesquisa ServQual (Service Quality), um modelo de pesquisa aplicada

para medir as avaliações gerais dos clientes sobre a qualidade do serviço. Trata-se de uma ferramenta para medida da qualidade dos serviços, aplicada em pesquisas com enfoque quantitativo.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 149) definem a ServQual como uma ferramenta valiosa que mede as múltiplas dimensões de qualidade em prestação de serviços, pesquisado a satisfação do cliente com base no modelo de falhas na qualidade dos serviços.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) “este modelo foi publicado pela primeira vez em 1988 e já passou por inúmeros aperfeiçoamentos e revisões desde então. Atualmente são 21 itens de percepção distribuídos em cinco dimensões de qualidade em serviços”, que são os aspectos tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Os autores referidos também afirmam que essa é a forma mais simples de aplicação da pesquisa, existindo atualmente inúmeros formatos para a mesma, dependendo do segmento em que ela será aplicada.

Segundo Lovelock e Wright (2003), a ServQual funciona da seguinte forma:

Pede-se aos clientes que preencham uma série de escalas que medem suas expectativas em relação a determinada empresa sobre o amplo leque de características específicas do serviço, entre as quais aspectos das cinco dimensões da qualidade. Em seguida, eles registram suas percepções do desempenho real do serviço no tocante a essas mesmas características. Quando as notas de desempenho são inferiores a essas expectativas, isto é um sinal de baixa qualidade; o contrário indica boa qualidade (LOVELOCK E WRIGHT, 2003, p. 118).

6.4. Pesquisa de Marketing

Segundo os teóricos Zeithaml e Bitner (2003, p. 115), a pesquisa de marketing é fundamental para compreender as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço. Como consequência disso, a empresa passa a compreender o seu mercado, o comportamento e as preferências de seus clientes, assim como a si mesma, permitindo um aprimoramento da qualidade na entrega do serviço. As organizações que não utilizam a pesquisa de marketing, em qualquer

tipo de oferta, não compreendem as reais necessidades e desejos dos clientes, o que não permite atingir a satisfação plena do mesmo.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 98), a pesquisa de marketing é definida como a “elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa”. Segundo esses autores, a pesquisa é sistematicamente pedida pelos diretores de marketing, que encomendam estudos formais sobre problemas e oportunidades específicos. Trata-se de um investimento necessário para uma melhor condução das empresas, que em geral destinam parte de seus orçamentos com esse intuito. Para Kotler e Keller (2006, p. 99), a maioria das empresas usa uma combinação de recursos de pesquisa de marketing para estudar seus setores, concorrentes, públicos e estratégias de comunicação.

Segundo Samara e Barros (2006, p. 6), a pesquisa de marketing faz parte do sistema de informação de marketing dos gestores, consistindo em “projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionada ao marketing de produtos e serviços”. Segundo esses autores, a pesquisa ainda é “fundamental para o conhecimento e avaliação dos componentes de atitudes junto a públicos de interesse da organização (consumidores, clientes potenciais, formadores de opinião, influenciadores, decisores de compra, etc.)”.

Mattar (2008, p. 4) também menciona o SIM (Sistema de Informação de Marketing), afirmando que a pesquisa de marketing faz parte desse sistema e “visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de marketing”.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 115) afirmam que na pesquisa de marketing de serviços referente à qualidade e satisfação, “deve ser colocado em foco as questões mais importantes para nossos clientes, quais os níveis esperados por eles para essas características e o que pensam que seja possível e o que deve a empresa fazer quando ocorrem os problemas na execução dos serviços”.

6.4.1. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa.

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2006, p. 154) “proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística.” O autor considera as partes qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes.

Malhotra (2006, p. 155) caracteriza como pesquisa qualitativa uma metodologia de pesquisa que não é estruturada, exploratória e baseada em pequenas amostras, proporcionando percepções e compreensão do contexto do problema. O mesmo autor define a pesquisa quantitativa como uma metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados, analisando-os de forma estatística.

De acordo com Malhotra (2006, p. 156), nem sempre é possível ou conveniente utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para obter informações dos respondentes. As pessoas podem ser incapazes de dar respostas precisas e, muitas vezes podem se sentir acuadas com algumas perguntas. Para alcançar uma maior precisão em tais casos, se faz necessária a utilização de pesquisa qualitativa para atingir os resultados esperados.

7. Procedimentos Metodológicos.

A pesquisa foi realizada com o intuito de identificar quais os principais atributos na qualidade dos serviços prestados pela empresa, assim como os seus graus de importância para os públicos entrevistados (clientes atuais, clientes futuros, funcionários e gerência), direcionando a cada um deles perguntas que permitissem uma análise conforme o Modelo de Lacunas da Qualidade do Serviço proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conforme apresentado na Figura 05. Tal modelo permite a identificação de arestas no processo de entrega de um serviço com qualidade, apresentando cinco lacunas nas quais podem ser encontradas distorções que resultam em perda de qualidade no serviço entregue ao cliente. A primeira lacuna está localizada entre a expectativa dos clientes e o que a gerência entende como expectativa dos mesmos, a segunda entre a concepção de qualidade por parte da gerência e o que é orientado para os funcionários, a terceira entre a orientação repassada aos funcionários e o serviço que é oferecido ao cliente, a quarta entre o serviço oferecido ao cliente e as propagandas externas e, por fim, a quinta resulta da percepção final quanto ao serviço prestado em confronto com a expectativa do cliente.

O Modelo de Lacunas foi escolhido por sua natureza qualitativa, por viabilizar uma análise profunda das principais causas dos problemas relativos à qualidade dos serviços e porque permite a comparação entre as percepções dos principais agentes que atuam no processo de entrega desses serviços (clientes atuais, clientes futuros, funcionários e gerência). Identificando-se onde estão localizadas as lacunas no processo de entrega de um serviço com qualidade, é possível corrigi-las e levar o cliente a um grau de satisfação crescente. Outro motivo importante para escolha deste método é o fato de que a prestação de serviços de limpeza e conservação através do meio de *acesso por cordas* pertence a um nicho muito específico, no qual são escassos os estudos atribuídos a tal técnica. Para tanto, a opção foi o método qualitativo, o que não dispensa a possibilidade de um futuro estudo quantitativo utilizando o método ServQual. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 43), trata-se de um modelo que pode ser utilizado não só na tomada de decisões como na condução

estratégia da empresa. A pesquisa das expectativas e percepções do consumidor é o primeiro passo para o estabelecimento de padrões de qualidade de serviço.

O Modelo de Lacunas foi aplicado tomando como base informações obtidas de uma pesquisa aplicada a um total de 38 participantes, entre os meses de Abril e Maio de 2011. Apesar de a empresa estar situada em Canoas, os clientes atuais da Panda Trabalho em Altura, em sua grande maioria, estão em Porto Alegre, cidade onde foi aplicada a pesquisa.

7.1. Composição da Amostra

A amostra pesquisada foi composta por gerentes da empresa, funcionários, clientes atuais e clientes futuros. Com o fim de identificar as percepções de cada público quanto aos atributos que compõe a qualidade do serviço prestado pela Panda Trabalho em Altura, fez-se necessária a distribuição descrita abaixo:

- 3 gerentes (área comercial, operacional e supervisor operacional);
- 10 funcionários (profissionais em *acesso por cordas*);
- 20 clientes atuais (edifícios comerciais, residenciais, hotéis, hospitais, administradoras de imóveis);
- 5 clientes futuros (serviço contratado, porém ainda não executado).

7.2. Aplicação da Pesquisa

Na primeira etapa do trabalho, buscando identificar quais os principais fatores realmente importantes que definem a qualidade dos serviços, foram realizadas pesquisas preliminares com os futuros participantes da pesquisa principal. Questionados sobre o assunto, os participantes ressaltaram quais as características

e qualidades que fazem a diferença na percepção e influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado.

Após a etapa inicial, na qual foram obtidos os dados sobre os atributos, foram realizadas 38 entrevistas, de acordo com o Modelo de Lacunas proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Na primeira etapa da pesquisa, a entrevista foi direcionada à gerência, e foi apresentada a questão abaixo:

“De acordo com os fatores que compõe a qualidade do serviço no mercado ao qual a empresa Panda Trabalho em Altura está inserida, defina a empresa em cinco termos?”

Na segunda etapa a pesquisa foi direcionada para os funcionários, a fim de identificar as especificações de qualidade passadas pela gerência para os funcionários da empresa, a linha de frente na execução dos serviços. Segue a pergunta dirigida aos profissionais em *acesso por cordas*:

“Em relação aos fatores que compõe o padrão de qualidade do serviço, defina em cinco termos a orientação que lhe foi passada pela gerência quando você iniciou os serviços pela Panda Trabalho em Altura.”

Na terceira etapa foram obtidos dados dos clientes atuais da empresa, relativos à percepção final sobre a qualidade do serviço que foi entregue a eles. O questionário foi composto por 11 itens, que foram identificados na coleta de dados inicial, que são eles: segurança, pontualidade, qualidade na execução, atendimento, eficiência, cumprimento de prazos, domínio das técnicas de *acesso por cordas* (experiência), condições dos equipamentos, postura e apresentação do pessoal, cumprimento do que é prometido e organização (conforme é apresentado no Apêndice A). Todos esses itens foram avaliados mediante a uma escala Likert de cinco pontos, classificando os atributos da qualidade em *péssimo, ruim, regular, bom e ótimo*.

A quarta etapa da pesquisa, realizada para identificar as expectativas dos clientes quanto aos fatores que compõe a qualidade do serviço, foi direcionada aos

futuros clientes (clientes que contrataram o serviço, porém ainda não desfrutaram do mesmo). O questionário abordou os mesmos itens apresentados aos clientes já atendidos. Como foi identificado nas respostas dos clientes futuros um alto nível de expectativa ótima, não permitindo uma grande diferenciação entre os atributos que compõe a qualidade do serviço, foi elaborada uma segunda pergunta. A finalidade de sua aplicação foi saber quais os fatores mais esperados, atribuindo a eles um grau de importância. Segue abaixo a segunda pergunta:

“Elencar em ordem de importância os atributos da qualidade que você espera que estejam presentes e sejam excelentes no serviço prestado pela Panda Trabalho em Altura, de acordo com as informações que você tem sobre a empresa”.

Em razão da necessidade de identificar a importância dada aos fatores respondidos, utilizou-se (além da contagem de frequência simples de incidência de respostas) a soma acumulada das citações em cada posição, atribuindo assim um maior valor aos fatores que foram mencionados mais vezes nas primeiras posições. Utilizando este método de contagem, foi possível uma identificação mais precisa da posição geral dos atributos na apuração dos resultados de cada público, reduzindo eventuais distorções, a exemplo daquelas geradas por ponderações inadequadas de fatores.

Com todas as etapas concluídas, chega-se a um conjunto de dados suficiente para a aplicação da análise através do Modelo de Lacunas, conforme a proposta deste trabalho. De acordo com a Figura 05, observam-se as cinco lacunas que poderão ser constatadas e analisadas, o que possibilita uma tomada decisão para corrigi-las.

8. Apresentação e Análise dos Resultados

Após aplicação da pesquisa junto à gerência, funcionários, clientes atuais e futuros clientes, conforme descrito no Capítulo 7, foram obtidos dados que podem ser analisados tanto grupo a grupo quanto confrontando as respostas em cruzamentos entre os grupos. Neste capítulo, primeiramente serão descritos e analisados os resultados por grupo, para posteriormente serem realizados os cruzamentos para verificação da existência ou não de lacunas no processo de entrega de qualidade por parte da empresa Panda Trabalho em Altura.

8.1. Entrevistas com a Gerência

A primeira etapa da pesquisa, aplicada junto aos gerentes da empresa, teve como intuito a identificação das suas percepções sobre a Panda Trabalho em Altura. Devido ao pequeno número de gerentes, por tratar-se de uma pequena empresa, foram entrevistados três pessoas, às quais foi proposta a seguinte questão:

“De acordo com os fatores que compõe a qualidade do serviço no mercado ao qual a empresa Panda Trabalho em Altura está inserida, defina a empresa em cinco termos, em ordem de importância?”

De acordo com a soma simples da frequência de cada fator, assim como a soma de frequência acumulada, obtiveram-se os resultados. Reitera-se que os valores utilizados foram os resultados da soma acumulada, atribuindo assim valor a posição em que cada atributo foi classificado pelo público entrevistado. Seguem os resultados na Tabela 1:

Fatores	1°	2°	3°	4°	5°	soma simples	Acum. 1	Acum. 2	Acum. 3	Acum. 4	Acum. 5
Segurança 1°	2				1	3	2				
Pontualidade			1			1			1	1	1
Qualidade na execução 2°	1	1				2	1	2			
Atendimento 4°			1		1	2			1	1	2
Eficiência			1			1			1	1	1
Cumprimento de prazos		1				1		1	1	1	1
Domínio das técnicas				1		1				1	1
Condições dos equipamentos					1	1					1
Postura e apresentação do pessoal 3°				2		2				2	
Cumprimento do que é prometido											
Organização		1				1		1	1	1	1
Total	3	3	3	3	3	15	3	4	5	8	8

Tabela 01 – Percepção da gerência.

De acordo com os resultados obtidos, em primeiro lugar foi escolhido o atributo *segurança*, seguido da *qualidade na execução do serviço*, em terceiro está a *postura e apresentação do pessoal* e em quarto lugar o *atendimento*. Verifica-se que o único item que não foi citado por nenhum dos gerentes foi o *cumprimento do que foi prometido*. O atributo *segurança* é considerado primordial, primeiramente porque todo trabalho em altura é um serviço de risco, em que a vida das pessoas está em jogo visto. É necessário um compromisso não só com os colaboradores quanto com o CREA, órgão responsável pela fiscalização de serviços no ramo da empresa estudada. Além disso, a *segurança* é primordial para evitar problemas e posterior desgaste ao cliente, o que prejudicaria a imagem da empresa, visto que a mesma tem contrato assinado (transferindo todas as responsabilidades para a Panda Trabalho em Altura); mesmo assim, o responsável pelo local onde a obra está sendo executada também é responsável por danos contra terceiros. Nesse caso, o índice de acidentes nulo se faz necessário para a saúde de ambas as organizações.

8.2. Entrevistas com os Funcionários

A segunda etapa da pesquisa, realizada junto aos funcionários, foi aplicada com o fim de identificar os padrões de qualidade orientados a eles pelos gerentes. Foi realizada a seguinte pergunta a dez profissionais em *acesso por cordas* que trabalham na empresa:

“Em relação aos fatores que compõe o padrão de qualidade do serviço, defina em cinco termos a orientação que lhe foi passada pela gerência quando você iniciou os serviços pela Panda Trabalho em Altura.”

As respostas dos funcionários, de acordo com a soma simples das frequências de respostas quanto a cada atributo seguem descritas no Gráfico 2:

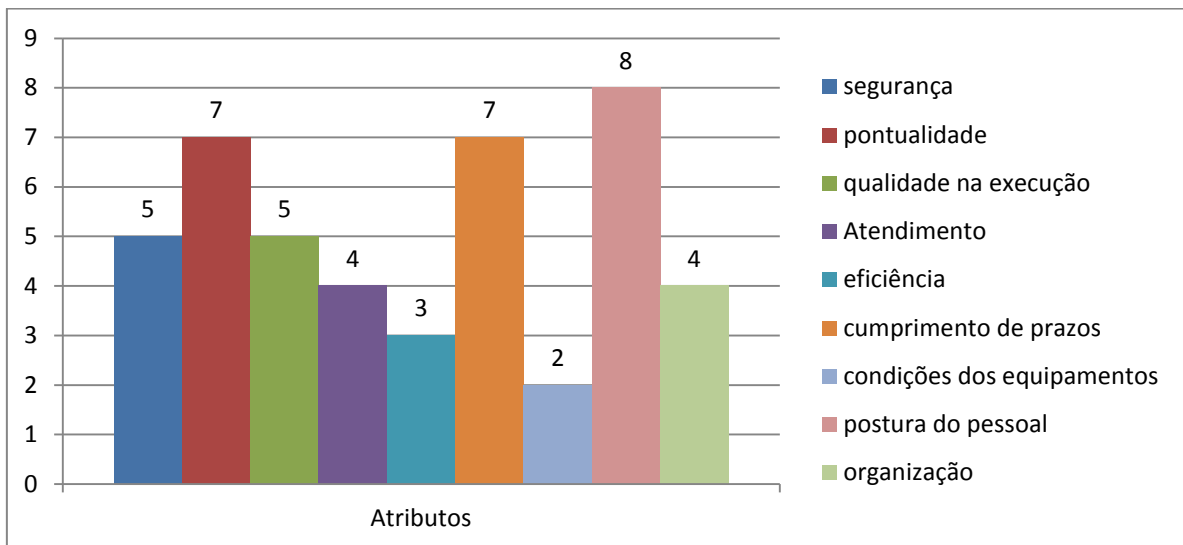


Gráfico 01 – Orientações transmitidas pela gerência.

Nesta etapa da pesquisa, utilizando-se a soma acumulada de acordo com a importância classificada a cada atributo por parte dos funcionários, obteve-se o fator *segurança* como o mais orientado pela gerência, visto que dos cinco funcionários que citaram o fator, todos elencaram-no em primeiro lugar. Em segundo lugar na

contagem acumulada obteve-se o fator *postura e apresentação do pessoal*, seguido de *pontualidade* em terceiro, *qualidade na execução dos serviços* em quarto e *cumprimento de prazos* na quinta colocação. Na soma acumulada o fator *atendimento* superou a *eficiência*. Seguem descritos na Tabela 2 os resultados da soma simples da frequência de respostas para cada atributo e a soma acumulada, que será utilizada nos cruzamentos de acordo com o Modelo de Lacunas.

Fatores	1°	2°	3°	4°	5°	soma simples	Acum. 1	Acum. 2	Acum. 3	Acum. 4	Acum. 5
Segurança 1°	5					5	5				
Pontualidade 3°	1	3	2	1		7	1	4	6		
Qualidade na execução 4°		1	3	1		5		1	4	5	
Atendimento		1	1	1	1	4		1	2	3	4
Eficiência		1		2		3		1	1	3	3
Cumprimento de prazos 5°		1	2	1	3	7		1	3	4	7
Domínio das técnicas											
Condições dos equipamentos			1	1	1	3			1	2	3
Postura e apresentação do pessoal 2°	3	2		1	2	8	3	5			
Cumprimento do que é prometido											
Organização				1	2	3				1	3
Total	9	9	9	9	9	45	9	13	17	18	20

Tabela 02 – Orientações transmitidas pela gerência.

Segundo alguns funcionários, a importância na questão da *segurança* não é enfatizada pela gerência da forma como deveria, ficando a cargo dos mesmos ter como prioridade esse atributo. Eles relataram que a *segurança* é o atributo mais importante, visto que suas próprias vidas estão em jogo no momento da execução do serviço, porém este atributo não é orientado com a devida ênfase pela gerência. Também houve reclamações de falta de treinamento com foco nesta questão, assim como na questão de qualidade do serviço. Outro aspecto importante a constar é que um dos funcionários relatou que, para ele não foi passado nenhuma orientação sobre qualidade, de acordo com os aspectos que representam qualidade para a

empresa. Foi relatado que só existe cobrança, porém não há treinamento e instruções diretas que estabeleçam um padrão de qualidade nos serviços prestados, ficando a critério de cada funcionário o próprio desempenho. Houve também reclamações quanto à falta de equipamentos básicos no momento de necessidade, como cordas, por exemplo, o que acarreta perda de produtividade, ou seja, mesmo com funcionários na obra, nem todos podem desempenhar a sua máxima produção.

8.3. Entrevistas com os Clientes Atuais

Na terceira etapa, realizada junto aos clientes atuais da Panda Trabalho em Altura, aplicaram-se as pesquisas entre os meses de Abril e Maio de 2011. Foram entrevistados 20 clientes, questionados quanto aos seguintes atributos que compõe a qualidade dos serviços prestados pela empresa: *segurança, pontualidade, qualidade na execução do serviço, atendimento* (resposta antes, durante e após o serviço), *eficiência, cumprimento dos prazos, domínio das técnicas* (experiência), *condições dos equipamentos, postura e apresentação do pessoal, cumprimento do que é prometido e organização* (logística de materiais, cronograma e planejamento de serviço). Os atributos foram classificados pelos clientes, verificando a percepção dos mesmos, de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos distribuídos entre *péssimo, ruim, regular, bom e ótimo*.

Aplicada a pesquisa, obtiveram-se os resultados conforme os gráficos abaixo descritos:

Segurança: o fator segurança teve uma boa avaliação junto aos clientes, sendo o fator de melhor avaliação na sua percepção, conforme Gráfico 2.

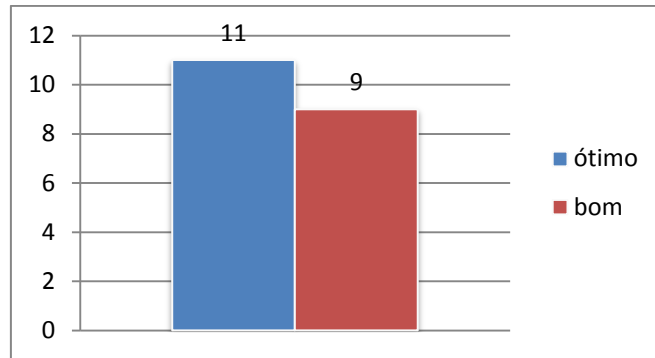


Gráfico 02 – Segurança na percepção dos clientes.

Pontualidade: o fator pontualidade teve um desempenho não satisfatório na percepção dos alguns clientes, porém houve a predominância da resposta *bom*, conforme Gráfico 3.

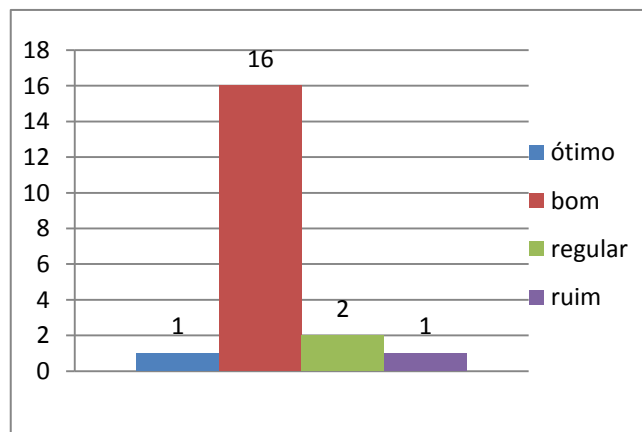


Gráfico 03 – Pontualidade na percepção dos clientes.

Qualidade na execução do serviço: fator de grande impacto na satisfação dos clientes obteve um desempenho baixo na percepção dos mesmos. Dos vinte clientes entrevistados, quatro definiram como *regular* e dois definiram como *ruim*, denunciando falta de qualidade na execução dos serviços, conforme Gráfico 4.

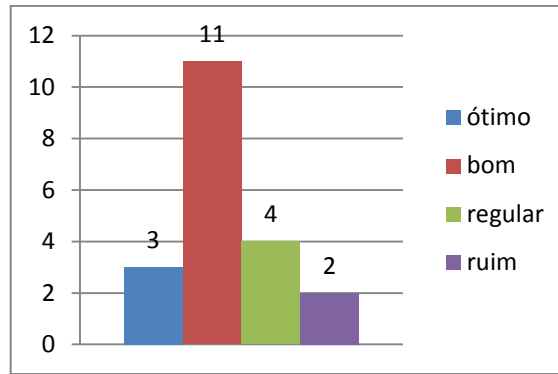


Gráfico 04 – Qualidade na execução na percepção dos clientes.

Atendimento: em geral o fator teve um desempenho *bom*, porém há margem para melhoria visto que quatro clientes definiram o atributo como *regular* conforme Gráfico 5.

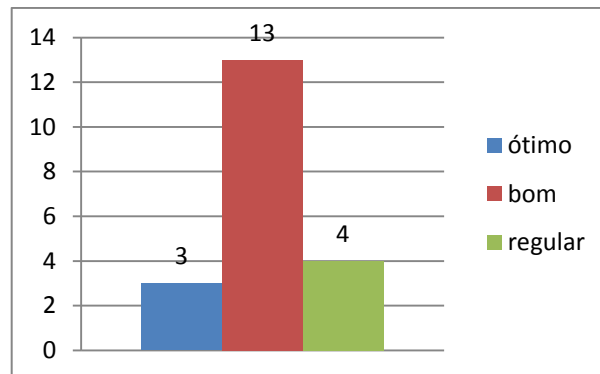


Gráfico 05 – Atendimento na percepção dos clientes.

Eficiência: Fator teve predominância de boa eficiência, porém seis dos vinte clientes definiram como *regular*, conforme Gráfico 6.

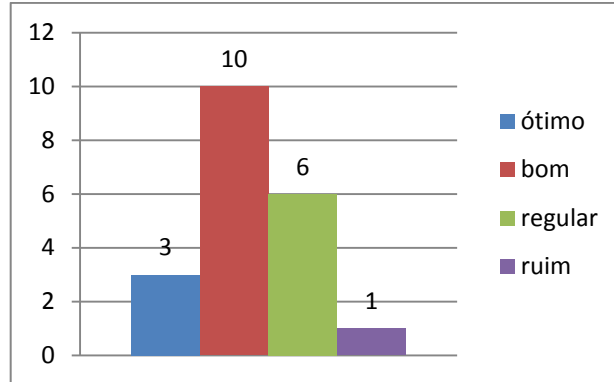


Gráfico 06 – Eficiência na percepção dos clientes.

Cumprimento de prazos: conforme respostas dos clientes, mesmo que a maioria das respostas esteja entre *ótimo* e *bom*, são identificados problemas com *cumprimento de prazos*, conforme descrito no Gráfico 7.

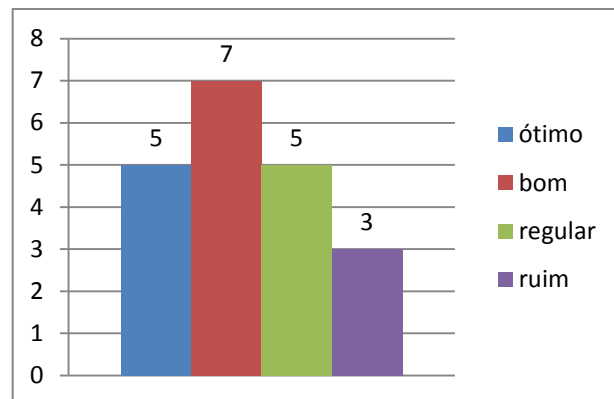


Gráfico 07 – Cumprimento de prazos na percepção dos clientes.

Domínio das técnicas: atributo possui uma boa percepção dos clientes da empresa. Apesar de ser importante, não há um impacto muito forte por parte desse fator na satisfação final do cliente, porém não foram identificadas respostas abaixo de *bom* por parte dos mesmos, conforme Gráfico 8.

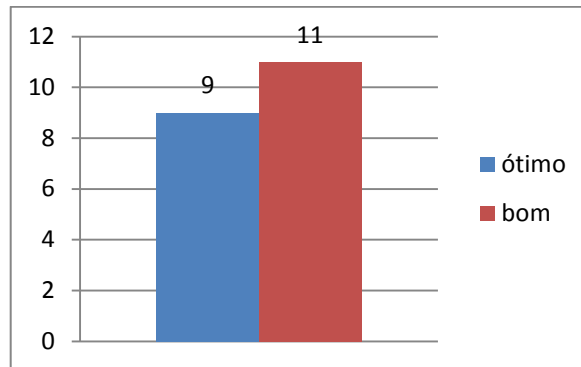


Gráfico 08 – Domínio das técnicas na percepção do cliente.

Condições dos equipamentos: item bem avaliado pelos clientes, que possuem uma boa percepção quanto às *condições dos equipamentos* utilizados pela empresa Panda Trabalho em Altura, conforme Gráfico 9.

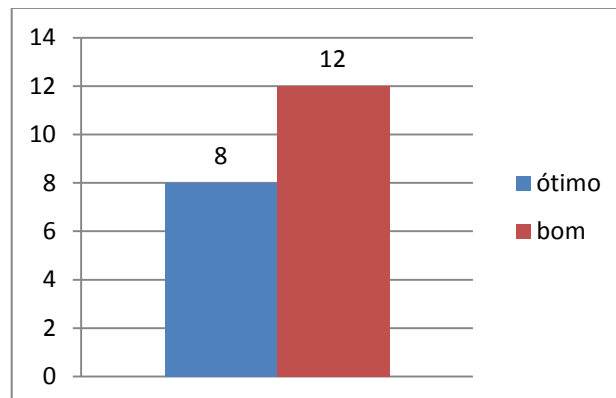


Gráfico 09 – Condições dos equipamentos na percepção do cliente.

Postura e apresentação do pessoal: em geral o atributo teve uma avaliação boa, porém deve haver atenção pelo fato de que as respostas que caracterizaram a postura do pessoal em serviço como *regular* ou *ruim* compõe 25% do total de respostas, ou seja, de cada quatro clientes atendidos, um acaba insatisfeito com a *postura e apresentação* dos colaboradores da empresa Panda trabalho em altura. Seguem os resultados no Gráfico 10.

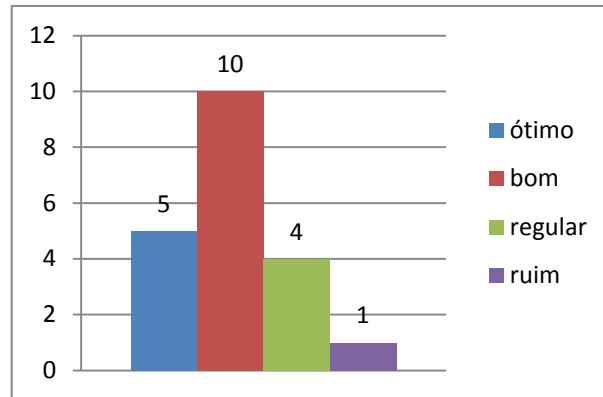


Gráfico 10 - Apresentação do pessoal na percepção do cliente.

Organização: obteve-se predominância da resposta *regular*, totalizando 50% das respostas entre *regular* e *ruim*, o que indica insatisfação quanto a esse fator. Seguem resultados no Gráfico 11.

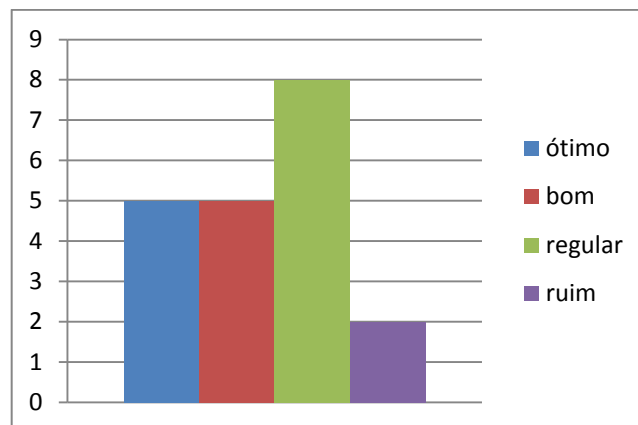


Gráfico 11 - Organização na percepção do cliente.

Cumprimento do prometido: em geral o fator foi bem avaliado, porém existe margem para melhorias, visto que 30% das respostas o classificaram como *regular* ou *ruim*, conforme o Gráfico 12.

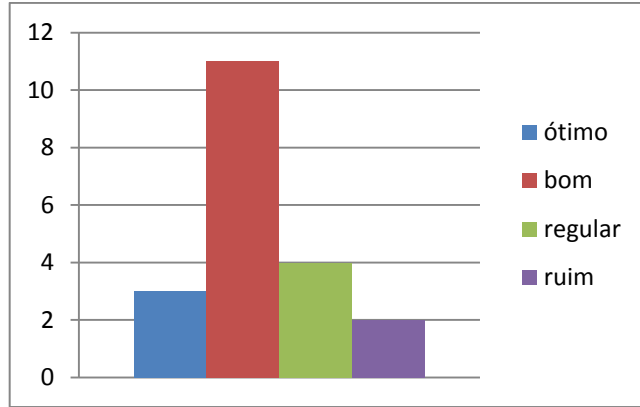


Gráfico 12 – Cumprimento do prometido na percepção do cliente.

Os fatores foram apresentados separadamente para uma melhor compreensão individual do resultado de cada um deles, facilitando assim os cruzamentos e análises que foram feitas a seguir. É apresentado abaixo o Gráfico 13, com as respostas referentes à percepção dos clientes atuais da empresa quanto a cada atributo.

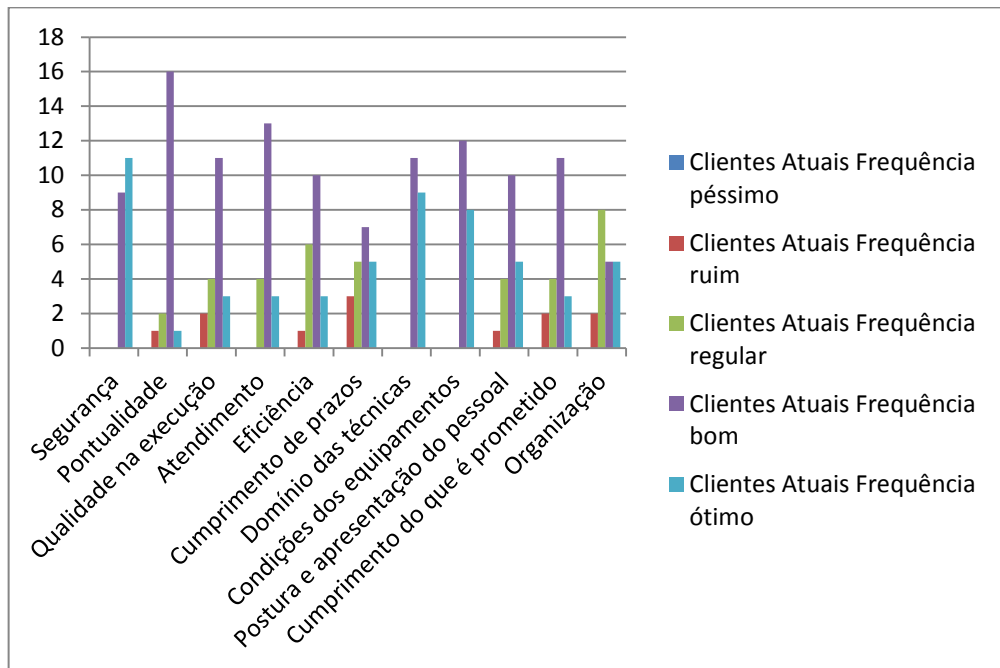


Gráfico 13 – Qualidade do serviço na percepção do cliente.

8.4. Entrevistas com os Clientes Futuros (expectativa).

A quarta etapa da pesquisa foi realizada junto aos clientes que já haviam contratado o serviço, porém ainda não haviam desfrutado do mesmo. Os futuros clientes possuíam uma expectativa de acordo com o atendimento, indicações, mídia e informações de mercado, então foram realizadas as seguintes perguntas a eles:

“De acordo com as informações que você tem sobre a empresa Panda Trabalho em Altura (comunicação externa, indicações, necessidades pessoais), qual a sua expectativa quanto à qualidade dos serviços prestados pela empresa, levando em conta os principais fatores que levam a esta qualidade?”

Nessa etapa foram apresentados os fatores e os futuros clientes tiveram que mensurá-los em uma escala que continha cinco pontos (*péssimo, ruim, regular, bom e ótimo*). Foram obtidos os seguintes resultados quanto à expectativa dos clientes.

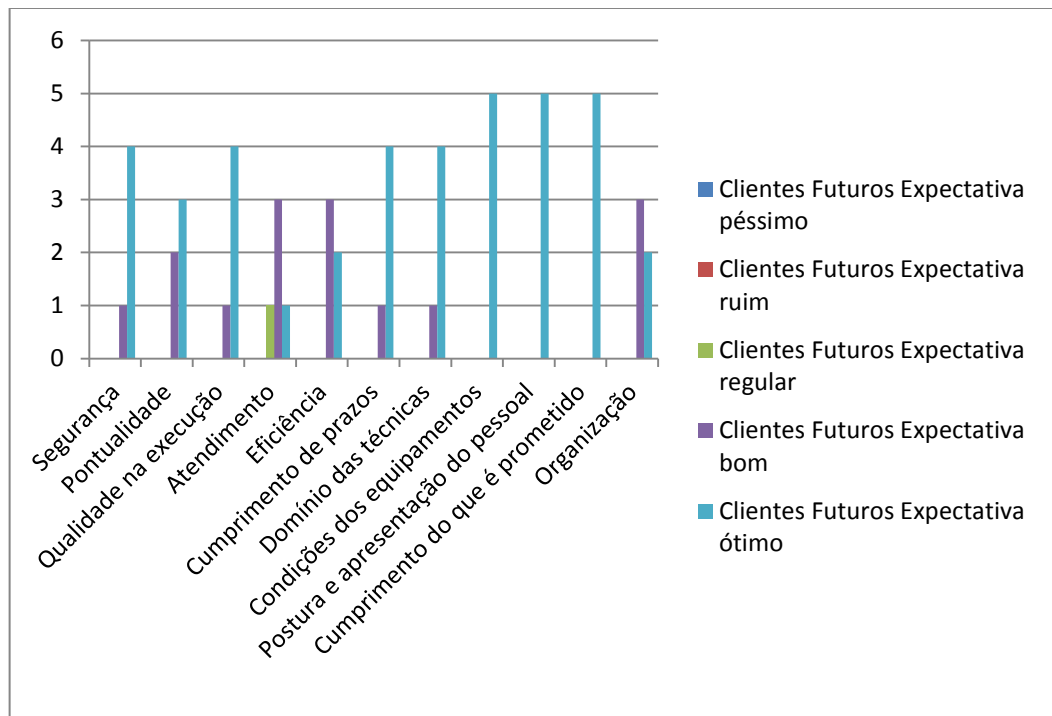


Gráfico 14 – Expectativa dos clientes.

Nota-se que as expectativas formadas pelos clientes após a contratação do serviço ainda não executado são elevadas. Como o cliente havia optado pela empresa Panda Trabalho em Altura, em geral todos os fatores eram aguardados pelos clientes com uma expectativa alta, com destaque para as *condições dos equipamentos, postura do pessoal e cumprimento do que foi prometido*, em que as respostas foram todas esperando um desempenho *ótimo*. Destacam-se também: *cumprimento de prazos, domínio das técnicas, qualidade na execução do serviço e segurança*, em que apenas um dos futuros clientes respondeu esperando um desempenho *bom*, todos restantes esperando um desempenho *ótimo* no que diz respeito a esses atributos.

No segundo questionamento junto aos clientes foi solicitada a indicação de importância dos atributos:

“Elencar em ordem de importância os atributos da qualidade que você espera que estejam presentes e sejam excelentes no serviço prestado pela Panda Trabalho em Altura, de acordo com as informações que você tem sobre a empresa”.

Referentes aos fatores de maior expectativa para o cliente obtiveram-se os resultados detalhados na Tabela 3, de acordo com a frequência acumulada:

Fatores	1°	2°	3°	4°	5°	soma simples	Acum. 1	Acum. 2	Acum. 3	Acum. 4	Acum. 5
Segurança 1°	3	1	1			5	3				
Pontualidade		1			1	2		1	1	1	2
Qualidade na execução 2°	1	2	1			4	1	3			
Atendimento					1	1					1
Eficiência			1			1			1	1	1
Cumprimento de prazos 5°			1	1	1	3			1	2	3
Domínio das técnicas											
Condições dos equipamentos 4°			1	2		3			1	3	
Postura e apresentação do pessoal 3°		1		2		3		1	1	3	
Cumprimento do que é prometido	1				1	2	1	1	1	1	2
Organização					1	1					1
total	5	5	5	5	5	25	5	6	6	11	10

Tabela 03 – Expectativa do cliente.

Aplicando a soma acumulada das freqüências de respostas de cada atributo, verifica-se que a ordem de expectativa dos clientes quanto aos atributos que compõe a qualidade do serviço inicia-se pela *segurança*, ficando a *qualidade na execução dos serviços* em segundo, *postura e apresentação do pessoal* em terceiro, *condições dos equipamentos* em quarto e *cumprimento dos prazos* em quinto lugar. Analisando individualmente cada fator de acordo com a expectativa do cliente, verifica-se que *segurança* e *qualidade na execução do serviço* têm uma expectativa quase total como de *ótimo*, apenas um cliente condicionando esse fator a *bom*. Já nos outros três fatores (*cumprimento de prazos, condições dos equipamentos e postura e apresentação do pessoal*), a expectativa é total de que os fatores sejam desempenhados de forma ótima.

8.5. Comunicação Externa

A comunicação externa é um importante meio utilizado para promover e apresentar um bem ou serviço ao cliente potencial. Apontando as qualidades e vantagens em relação à concorrência, a comunicação agrega valor ao serviço ofertado, contribuindo para a formação da expectativa por parte do contratante. Essa ferramenta foi analisada na pesquisa de acordo com o material promocional da empresa e o seu *site*, nos quais obtiveram maior ênfase os atributos citados a seguir: *segurança, qualidade na execução dos serviços, condições dos equipamentos e domínio das técnicas*.

8.6 – Análises Aplicando o Modelo de Lacunas

Depois de obtidos e analisados os dados individualmente, de acordo com cada público entrevistado, foram necessários cruzamentos para verificação de falhas no serviço, de acordo com o Modelo de Lacunas. O modelo foi aplicado para

verificação de onde estão ocorrendo falhas na entrega da qualidade do serviço, causando impacto na satisfação do cliente, como verificado a seguir.

8.6.1. Primeira lacuna (entendendo o cliente)

De acordo com o modelo proposto pelos autores, a primeira lacuna a ser estudada está localizada entre expectativa do consumidor quanto ao serviço que será executado e a percepção da gerência quanto a essa expectativa.

Foi realizado primeiramente um cruzamento entre as respostas dadas pela gerência, quanto aos fatores que definem a empresa, e o questionário direcionado aos clientes que contrataram o serviço, porém ainda não desfrutaram do mesmo, para verificar como esses fatores estão classificados de acordo com o que os clientes esperam. Posteriormente, o cruzamento foi feito entre as respostas da gerência e a segunda pergunta direcionada aos clientes futuros, com o fim de identificar se a percepção da gerência quanto à expectativa do serviço está ou não alinhada com a expectativa declarada pelos clientes.

Nas respostas da gerência, os atributos que obtiveram maior frequência foram, em primeiro lugar a *segurança*, seguido de *qualidade na execução do serviço*, *postura do pessoal* e *atendimento*. Quanto à avaliação da expectativa do cliente que ainda não desfrutou do serviço, *segurança* e *qualidade na execução do serviço* têm uma expectativa de 80% de *ótimo*, sendo que os 20% restantes contemplaram a sua expectativa quanto a esse atributo como *bom*. Sobre os dois itens restantes, o *atendimento* obteve a pior avaliação, com 60% da expectativa como *ótimo*, 20% esperando um *bom* atendimento e 20% aguardando apenas um atendimento *regular*. A *postura do pessoal* foi um dos fatores que obtiveram a maior expectativa por parte do cliente futuro, sendo que todos os entrevistados esperam uma postura ótima por parte dos colaboradores da empresa. Verifica-se que a *condição dos equipamentos*, *cumprimento do que foi prometido* e *postura do pessoal* são os fatores em relação aos quais são esperados 100% de *ótimo*, e por parte da

gerência apenas o último teve uma frequência alta de respostas. O atributo *condições dos equipamentos* foi lembrado por apenas um dos gerentes, sobre o *cumprimento do que foi prometido* não houve nenhuma resposta.

Tomando como base os dados da segunda pergunta direcionada aos clientes futuros, na qual foi solicitado que indicassem quais os fatores são considerados como mais esperados em ordem de importância, obteve-se como primeiro colocado o atributo *segurança*, seguido de *qualidade na execução dos serviços*, *postura e apresentação do pessoal*, *condições dos equipamentos* e *cumprimento dos prazos*. Cruzando essas respostas com a percepção da gerência, foi identificado um alinhamento entre suas concepções, visto que na primeira, segunda e terceira colocação de ambas obtiveram-se as mesmas respostas. A diferença está nas últimas posições, visto que na visão da gerência há uma maior importância atribuída ao atendimento, enquanto os clientes atribuem uma maior expectativa quanto aos fatores *condições dos equipamentos* e *cumprimento de prazos*. Os equipamentos são de suma importância para os clientes por compor a dimensão *segurança*, visto que os EPI's (equipamentos de proteção individual) em bom estado, como cordas, cintos, mosquetões e capacete, complementam o item de maior expectativa para os entrevistados. Quanto ao cumprimento de prazos, deve receber uma maior atenção por parte da gerência, visto que os clientes estão aguardando a execução dos serviços no número de dias predeterminado pela empresa.

Após analisada a primeira lacuna, verifica-se que os principais fatores mencionados estão em sintonia, porém há uma distorção entre a visão da gerência quanto à expectativa dos atributos *condições dos equipamentos* e *cumprimento de prazos*, esperados pelos clientes, caracterizando uma pequena lacuna a ser corrigida.

8.6.2. Segunda lacuna (especificações da qualidade do serviço).

A análise da segunda lacuna mostra a diferença entre a percepção da qualidade para a gerência e as orientações que são transmitidas na prática para os profissionais em *acesso por cordas*. Para tal análise, foram cruzadas as respostas da gerência com as respostas dos funcionários, quanto às orientações que lhes foram passadas pelos seus superiores.

Verifica-se que, para a gerência, os itens mais importantes são *segurança* em primeiro lugar, depois *qualidade na execução do serviço*, *postura do pessoal* e *atendimento*. Quanto às ordens recebidas pelos funcionários (orientações de trabalho) obteve-se o atributo *segurança*, seguido de *postura e apresentação do pessoal*, *pontualidade*, *qualidade na execução* e *cumprimento de prazos*. Tais resultados indicam que, em geral a orientação está alinhada com o pensamento dos gerentes, porém ela pode não estar sendo passada para os funcionários com a clareza necessária. Pelo lado dos funcionários, um menor grau de importância foi dado ao atributo *qualidade do serviço*, fator de suma importância para a entrega de um serviço satisfatório, em comparação à maior preocupação com a *pontualidade*. Em relação ao fator *atendimento*, os resultados indicam que essa orientação não está sendo repassada para os funcionários com o mesmo grau de importância que é dado pela própria gerência ao atributo.

Após a análise dessa lacuna, verifica-se que existe um pequeno desvio entre a visão da gerência e as orientações passadas pela mesma para os funcionários. Embora a visão da gerência e as orientações passadas pela mesma estejam parcialmente alinhadas, se caracteriza uma pequena desarmonia quanto ao fator *atendimento*, que não está sendo transmitido com clareza, enquanto existe uma preocupação com a *pontualidade*, problema que pode não ter origem na própria chegada dos funcionários na hora correta, e sim com a logística de distribuição de equipes vigente na empresa. Caracteriza-se aí uma pequena lacuna.

8.6.3. Terceira lacuna (conformidade dos funcionários)

De acordo com o modelo utilizado, a terceira lacuna é identificada entre as especificações de qualidade do serviço orientadas pela gerência para os funcionários (profissionais em *acesso por cordas*) e o serviço entregue.

Analisando as respostas dos alpinistas profissionais em *acesso por cordas* constata-se que os fatores de maior importância orientados pela gerência da empresa foram *segurança*, seguido de *postura e apresentação do pessoal*, *pontualidade*, *qualidade na execução* e *cumprimento de prazos*. Cruzando as respostas dos funcionários quanto às orientações transmitidas pela gerência com a avaliação do serviço por parte dos clientes, é possível identificar uma lacuna na qualidade do serviço, possibilitando a identificação de quais são os atributos responsáveis por esta avaliação negativa.

Iniciando pelo fator transmitido com mais frequência pela gerência como especificação de qualidade, avalia-se o fator *segurança*. Obtendo um alto índice de satisfação de acordo com a percepção do cliente, o atributo é indispensável para a execução do serviço, visto que o foco da empresa são serviços realizados em locais altos ou de difícil acesso. Os resultados indicam um desempenho *ótimo* quanto a este atributo em 55% dos serviços pesquisados, enquanto a opção *bom* foi escolhida em 45% das respostas. Avaliando as respostas, nota-se que quanto à segurança, o cliente mostrou-se satisfeito.

No segundo fator de maior frequência quanto à orientação transmitida pela gerência para os funcionários, a *postura e apresentação* do pessoal obteve uma avaliação em nível *ótimo* em apenas 25% das respostas, 50% definiram como *bom*, 20% definiram como *regular* e 5% como *ruim*. Verifica-se que, tendo em vista as respostas dos funcionários, classificando esse atributo entre os mais importantes, o desempenho das equipes está deixando a desejar, caracterizando assim uma lacuna.

Estando em terceiro lugar nas orientações da gerência, o atributo *pontualidade* foi avaliado pelos clientes como *ótimo* por apenas 5% dos entrevistados, restando 80% como *bom*, 10% como *regular* e 5% como *ruim*. Observa-se quanto a esse atributo que, mesmo sendo classificado como terceiro mais orientado pela gerência, ele foi avaliado como *ruim* ou *regular* em 15% das respostas e como *ótimo* em apenas 5%, o que também caracteriza uma lacuna entre as especificações de qualidade e o serviço prestado. Existe uma peculiaridade no problema identificado, que é o fato dos funcionários serem pontuais no cumprimento dos seus horários de chegada na empresa, porém o tempo de preparação da equipe e deslocamento até a obra resulta na falha no item *pontualidade* identificada pelos clientes, o que não deixa de caracterizar também uma lacuna no processo de entrega de qualidade.

Quanto à *qualidade na execução dos serviços*, o serviço foi considerado *ótimo* em 15%, *bom* em 55%, *regular* em 20% e *ruim* em 10% das respostas. Trata-se de um fator importantíssimo para a satisfação final do cliente, pois diz respeito ao que realmente é contratado. É identificada mais uma lacuna entre as orientações passadas pela gerência e o serviço prestado, agora quanto à questão da qualidade na execução dos serviços, pois se em 30% dos casos o cliente tem a percepção de que foi *regular* ou *ruim*, esse fato pode gerar um impacto negativo na qualidade final percebida pelo cliente.

Quanto ao atributo *cumprimento de prazos*, os clientes definiram-no como *ótimo* em 25% das respostas, *bom* em 35%, *regular* em 25% e *ruim* em 15% das respostas. Verifica-se uma grande incidência da resposta *regular* na avaliação de qualidade do atributo por parte dos clientes, tendo a mesma frequência de respostas do nível *ótimo*. Para um atributo que é reconhecido como um dos primordiais nas orientações da gerência este resultado pode indicar a existência de uma lacuna, visto que em uma parcela considerável de clientes há insatisfação em relação ao mesmo.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 147), problemas nessa lacuna podem ter sido originados por várias razões, como falha da equipe de trabalho,

seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado ou desenho inapropriado das tarefas.

8.6.4. Quarta lacuna (comunicação)

A quarta lacuna identificada por meio do modelo utilizado permite a avaliação da existência de falhas entre a entrega do serviço e a comunicação externa aos usuários. Para esta análise foram comparados os resultados do questionário aplicado aos clientes, avaliando a percepção do serviço prestado, e a comunicação da empresa (informações obtidas em seu *site* e no material promocional distribuído aos clientes e *prospects*).

Ao analisar a comunicação externa da empresa foram identificados como principais atributos primeiramente a *segurança e qualidade na execução dos serviços*, que estão claramente escritos na primeira pagina do *folder* promocional. Diante do material analisado, composto por diversas fotos, são destacados com *ênfase* os fatores *condições dos equipamentos e domínio das técnicas*, itens que também foram utilizados no cruzamento buscando identificar a quarta lacuna.

Tomando como base a percepção dos clientes após o serviço, quanto aos atributos *segurança, condições dos equipamentos e domínio das técnicas*, é possível afirmar que a empresa está prestando um serviço de qualidade boa, existindo margem para uma melhora do índice de respostas para *ótimo*, haja vista a importância desses fatores na entrega de um serviço com qualidade. Porém, quanto ao item *qualidade na execução dos serviços*, como já foi identificado, não foi obtido um bom desempenho, contribuindo para a insatisfação dos clientes.

A alta frequência de respostas negativas referentes ao fator *qualidade na execução dos serviços* caracteriza uma diferença entre a propaganda apresentada pela empresa e a qualidade do serviço prestado aos clientes. Tendo em vista que o atributo qualidade está destacado como primeira palavra na capa do material promocional, o item não obteve uma boa percepção dos clientes, o que sugere a

existência de uma lacuna entre o serviço entregue e a comunicação externa da empresa.

8.6.5 – Quinta lacuna (satisfação do cliente)

Na identificação da quinta e última lacuna procura-se descobrir se há diferenças entre a expectativa do cliente (obtida entre aqueles que contrataram, mas ainda não receberam o serviço) e a percepção sobre o que foi realmente entregue, manifestada pelos clientes após a execução do serviço. Para possibilitar esta comparação foram cruzadas as informações das perguntas apresentadas aos clientes futuros (expectativa) e aos clientes atuais (percepção do serviço).

Quando perguntados sobre os fatores que consideram de maior expectativa, os clientes futuros os elencaram na seguinte ordem de importância: *segurança, qualidade na execução dos serviços, postura e apresentação do pessoal, condições dos equipamentos e cumprimento dos prazos*. O fator *segurança*, de maior expectativa por parte dos clientes, teve uma boa percepção dos clientes atuais, que responderam *ótimo* em 55% dos serviços pesquisados, enquanto 45% classificaram o item como *bom*.

Quanto à *qualidade na execução dos serviços*, o segundo atributo mais esperado pelos clientes, o serviço foi considerado *ótimo* em 15% das respostas, *bom* em 55%, *regular* em 20% e *ruim* em 10%. Tais valores permitem sugerir que o cliente está esperando mais do que realmente está sendo entregue em relação a este fator, indicando falta de qualificação por parte das equipes operacionais ou então equipes desmotivadas.

Em relação ao item *postura e apresentação do pessoal*, terceiro fator mais esperado pelos clientes, os resultados obtidos quanto à percepção do serviço entregue teve uma avaliação em nível *ótimo* em apenas 25% das respostas, com 50% definindo como *bom*, 20% como *regular* e 5% como *ruim*. Novamente, percebe-se que 25% dos contratantes estão com uma percepção *regular* ou *ruim* quanto à

postura e apresentação do pessoal, um dos atributos mais esperados pelos clientes, o que causa impacto negativo na satisfação do mesmo. Visto que os serviços são prestados em locais como hospitais, hotéis, edifícios residenciais e comerciais, pode-se afirmar que o item causa um impacto relevante na percepção final da qualidade do serviço prestado.

No atributo *condições dos equipamentos*, obteve-se o segundo maior índice percebido pelos clientes que desfrutaram do serviço. Visto que 60% dos entrevistados classificaram como *bom* o atributo, enquanto que os 40% restantes marcaram *ótimo*, há um equilíbrio entre a expectativa e o que é entregue para os clientes.

Quanto ao fator *cumprimento de prazos*, as respostas levam a conclusão de que há problemas na entrega do serviço no prazo previamente estipulado. O fator foi definido como *ótimo* em 25% das respostas, como *bom* em 35%, *regular* em 25% e *ruim* em 15%. Constata-se com esses números que, em um fator classificado como um dos mais esperados pelo cliente, o rendimento do mesmo está baixo, totalizando 40% das respostas agregando ao atributo um índice *regular* ou *ruim*. Trata-se de um fator importante tanto para os clientes quanto para a própria empresa, dado que um baixo rendimento do mesmo não só acaba gerando clientes insatisfeitos como também causa problemas com o próprio planejamento organizacional, com obras mal orçadas e prazos distantes da realidade, ocasionando um desgaste desnecessário na relação com o cliente e prejuízos financeiros à empresa.

Com as análises dos fatores mais esperados pelos clientes, assim como os seus rendimentos em relação ao serviço já realizado e percebido pelos clientes finais, constatam-se lacunas quanto aos atributos *qualidade na execução do serviço*, *postura e apresentação de pessoal* e *cumprimento de prazos*. A falha na entrega desses atributos de forma ótima pode ter um impacto significativo na qualidade final percebida pelo cliente, pois são atributos sobre os quais recaem grandes expectativas.

8.7. Ações Propostas Para Eliminar as Lacunas

Conforme o verificado, na primeira lacuna houve um alinhamento entre os primeiros fatores esperados pelos clientes (*segurança, qualidade na execução dos serviços e postura e apresentação do pessoal*) e a concepção da gerência sobre o que é esperado. No entanto, foi encontrada uma pequena aresta visto que há uma grande expectativa também quanto aos fatores *condições dos equipamentos e cumprimento de prazos*, o que não foi identificado como prioridade para a gerência. Problemas nessa lacuna podem identificar uma falha no relacionamento da administração com seus clientes, pois mesmo que exista semelhança nas primeiras respostas, há um desequilíbrio entre a expectativa do cliente e o que a gerência entende por expectativa dos clientes. Um maior relacionamento com os atuais clientes, agregado ao aumento do contato dos administradores com os profissionais em *acesso por cordas*, assim como reuniões comerciais freqüentes, ajudariam a empresa a compreender melhor as verdadeiras expectativas de seus clientes e assim eliminar a pequena lacuna que ainda existe.

Em relação à segunda lacuna, é quase inexistente a diferença entre a concepção da gerência sobre a qualidade da empresa e as orientações passadas pelos funcionários. Embora a visão da gerência e as orientações passadas pela mesma estejam parcialmente alinhadas, se caracteriza uma pequena desarmonia quanto ao fator *atendimento*, que não está sendo transmitido com clareza, enquanto pelo lado dos funcionários há uma preocupação com a *pontualidade*, que não foi relacionada como prioridade pelos administradores. Quanto ao atributo *pontualidade*, uma pequena correção que poderia ser realizada seria o estudo de uma alteração na logística de distribuição das equipes para as obras. Existe uma grande preocupação, tanto da gerência quanto principalmente dos funcionários, para que exista dentro da empresa um cumprimento rígido de horários, com o fator *pontualidade* ficando em terceiro lugar entre os mais importantes nas orientações da gerência. Mesmo que os funcionários cheguem à empresa no horário estabelecido, como esta está situada em Canoas e a grande maioria dos clientes está em Porto Alegre, o deslocamento à capital ocasiona atrasos das equipes na chegada das

obras, gerando desgaste com o cliente e prejuízo para a empresa (serviços demorando mais do que o previsto). Visto o pequeno número de funcionários, uma forma de eliminar os problemas com a pontualidade seria exigir a assinatura do ponto diretamente no local da obra. Essa ação tornaria a jornada de trabalho mais longa, eliminando essa pequena distorção entre a concepção da gerência e as orientações da mesma para os funcionários. Esta correção, aliada à rotina de reuniões periódicas, tornando as concepções da administração e dos funcionários mais estreita, contribuiria para uma melhor harmonia entre as percepções da gerência e as orientações transmitidas para os funcionários.

Na análise da terceira lacuna foram encontrados problemas com a percepção do cliente quanto aos atributos *postura e apresentação do pessoal, pontualidade, qualidade na execução dos serviços e cumprimento de prazos*. Tais falhas podem caracterizar um recrutamento inadequado por parte da empresa, funcionários desmotivados e sem o treinamento periódico específico para execução do trabalho tanto com segurança quanto com qualidade. Em relação à *postura e apresentação do pessoal*, pode-se identificar que algumas equipes estão mostrando um nível de profissionalismo baixo, aparentemente sendo recrutadas e avaliadas por meio de critérios insuficientes em termos de qualidade. Desconsidera-se o nível de escolaridade e a capacitação para a execução de serviços em altura, sendo mais comum a contratação de pessoal sem experiência para ser treinado e capacitado dentro da empresa. Possivelmente, com a contratação criteriosa de funcionários com experiência na área de *acesso por cordas* (de modo que os mesmos estejam o mais alinhado possível com a missão da empresa e aptos a lidar diretamente com o cliente) os problemas tenderão a diminuir. Como ao fator *pontualidade* já foi definida uma diretriz para solucionar o problema, a lacuna agora se refere à execução dos serviços com qualidade. Com um mau desempenho de acordo com a percepção final do cliente, trata-se de um fator de suma importância para a satisfação final do contratante, visto que nele está a essência do serviço, ou seja, a qualidade no ato da limpeza e conservação prestada pela empresa. Funcionários não capacitados para execução dos serviços contratados geram descontentamento do cliente. É necessário que se adote um processo de treinamento periódico no que diz respeito ao serviço que é executado pela empresa, buscando formas de otimizar o tempo de

limpeza e aperfeiçoar a qualidade da mesma. A qualificação do pessoal tende exclusivamente a agregar valor ao serviço entregue pela organização. É necessário também um engajamento da gerência, na busca contínua por produtos que ajudem na qualidade da limpeza, visto que existem produtos que geram ganho de tempo, qualidade da limpeza e provocam menos desgaste aos funcionários. Por fim, quanto ao atributo *cumprimento de prazos*, uma avaliação mais criteriosa no momento em que é realizada a visita técnica para orçamento se faz necessária para a solução desta falha. A elaboração de orçamentos e o estabelecimento de prazos não têm um padrão, ora o técnico operacional estando presente, ora não estando. Essa falta de padrão na avaliação preliminar da obra pode gerar erros na previsão de tempo de serviço, ocasionando um descontentamento futuro do cliente, com sua expectativa de cumprimento de prazo, e gerando um futuro prejuízo para a empresa em relação à obra, visto que o preço é calculado com base no prazo preestabelecido. Portanto, se faz necessária a presença de um técnico com experiência sempre que for realizada a visita técnica, assim como que o mesmo se responsabilize pelo prazo preestabelecido, para assim reduzir a lacuna identificada.

De acordo com os dados obtidos, visando à quarta lacuna, a proposta para melhoria do atributo qualidade na execução do serviço foi referida no parágrafo acima. Na quinta lacuna, que compara o serviço percebido com o serviço esperado pelo cliente, o problema identificado envolve os mesmos fatores abordados na análise da qualidade dos serviços na terceira lacuna, ou seja, com os atributos *qualidade na execução dos serviços, postura e apresentação do pessoal e cumprimento de prazos*, para os quais também já foram realizadas propostas de melhorias.

9. Considerações Finais

O presente trabalho, cujo assunto é a qualidade dos serviços prestados pela empresa Panda Trabalho em Altura, teve como objetivo identificar os problemas com a entrega de qualidade para o cliente final, gerando um decréscimo no grau de satisfação do público alvo e dificuldade na retenção do mesmo. Para isso, primeiramente foi desenvolvida uma fase exploratória em que, por meio de pesquisa preliminar, foram determinados os principais fatores que compõe a qualidade no segmento de atuação da empresa. Posteriormente, foram realizadas pesquisas qualitativas com o intuito de identificar percepções quanto a esses atributos por parte da gerência, funcionários, clientes atuais e futuros. Os cruzamentos para análise dos resultados foram obtidos por meio do Modelo de Lacunas na qualidade do serviço, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Em geral, a empresa não obteve um nível de satisfação bom de acordo com os principais atributos da qualidade identificados pelos públicos pesquisados, identificando-se lacunas na entrega da qualidade. Foram identificadas lacunas pequenas entre a percepção da gerência, quando cruzada com as expectativas dos clientes e quanto às orientações que são transmitidas para os funcionários. Porém o maior problema, identificado na análise das lacunas três e cinco, foi a avaliação baixa da percepção dos clientes quanto aos atributos qualidade na execução dos serviços, postura e apresentação do pessoal e cumprimento de prazos, fatores esses que estão listados entre os mais esperados pelo mesmo.

Tendo em vista os resultados obtidos, o trabalho pode ser considerado como sendo um ponto de partida para a empresa conhecer melhor seu serviço, os clientes e suas percepções, assim como o próprio desempenho. Utilizando os resultados alcançados é possível adotar medidas que reduzam as lacunas identificadas entre a empresa e o mercado de atuação e também as lacunas internas da organização. Portanto, a primeira sugestão consiste na aplicação de uma pesquisa relativa à satisfação e à percepção de qualidade do cliente após cada serviço executado. Assim, poderão ser avaliadas individualmente as equipes de *acesso por cordas* que

executam o serviço, identificando com mais precisão quais equipes estão com um rendimento inferior de acordo com os atributos da qualidade. Outra sugestão, mesmo que o número total de clientes da empresa seja reduzido, consiste na elaboração de uma pesquisa quantitativa, utilizando a escala ServQual para dimensionar com mais precisão as falhas em cada dimensão da prestação do serviço, o que permitirá uma evolução ainda maior no conhecimento do serviço que está sendo prestado e do cliente potencial, buscando a sua satisfação e retenção.

REFERÊNCIAS

- COBRA, M. **Estratégias de Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2005.
- HOOLEY, G. J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3° ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006. 12° ed.
- KOTLER, P. **Marketing de Serviços Profissionais**: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2° ed. São Paulo: Manole, 2002.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2005. 4° Ed.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2008. 4° ed.
- NORMANN, R. **Administração de serviços**: Estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PANDJIARJIAN, P. **A força do setor de serviços.** Retirado de: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/economia/a-forca-do-setor-de-servicos-no-brasil-3104/artigo/>, acessado em 22/04/2011. 2008.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. **A conceptual Model of Service Quality and Its Implications of Future Research.** Journal of Marketing. v. 49 p. 41-50, Fall 1985.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS, **Empresa Lucra com Alpinismo Industrial.** Edição 255 abril/2010, retirado de: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI130912-17153,00-EMPRESA+LUCRA+COM+ALPINISMO+INDUSTRIAL.html>, acessado em 20/04/2011, 2010.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Ousadia e lucro nas alturas.** Retirado de: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81721-17166,00-OUSADIA+E+LUCRO+NAS+ALTURAS.html>, acessado em 20/04/2011. 2010.

PLANO VERTICAL, Site da Empresa: <http://www.planovertical.srv.br/a-plano-vertical/>, acessado em: 15/04/2011.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia.** São Paulo: Pearson, 2006. 3° ed.

SAMPAIO FILHO, R. O. **Uma abordagem prática da utilização da técnica de acesso por corda pelos integrantes de serviço próprio de inspeção de equipamentos.** Trabalho apresentado na 9° Coteq – Conferência Nacional sobre tecnologia de equipamentos, Salvador. 2007.

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

Apêndice A – Definições dos atributos

<i>Atributo</i>	<i>Definição</i>
Segurança	Funcionários utilizam todos os EPI's (equipamentos de proteção individual) necessários, realizando todos os procedimentos de segurança necessários para a execução de serviço em altura.
Pontualidade	Capacidade de chegar no horário estabelecido anteriormente à execução do serviço.
Qualidade na Execução dos Serviços	Qualidade no serviço realmente contratado, na esfera de limpeza e conservação.
Atendimento	Resolução de problemas no momento em que os mesmos ocorrem, tanto por parte do setor comercial quanto do setor operacional.
Eficiência	Rendimento da equipe por dia.
Cumprimento de Prazos	Cumprimento dos prazos conforme o estabelecido em visita técnica de orçamento e posteriormente, em contrato.
Domínio das Técnicas (experiência)	Funcionários capacitados e treinados quanto a técnica de <i>acesso por cordas</i> .
Condições dos Equipamentos	Tecnologia e estado dos equipamentos.
Postura e Apresentação do Pessoal	Como as equipes se portam frente aos contratantes, assim como avaliação de sua aparência (tanto pessoal quanto do uniforme) na execução do serviço.
Cumprimento do Prometido	Cumprimento das promessas feitas tanto diretamente pelo setor comercial quanto o que foi estabelecido em contrato.
Organização	Logística e armazenamento de materiais, elaboração e observância do cronograma, planejamento do serviço

Anexo A – Curriculum Vitae.

CURRICULUM VITAE

REFERÊNCIAS PESSOAIS

Nome: Thiago Pereira Saraiva

Endereço: Rua Dr. Pereira Neto, 640 / 304 – Tristeza.

Porto Alegre – RS – Brasil

Data de Nascimento: 29/08/1985

Telefone Celular: 8108-2365

e-mail: **thiago.weimon@gmail.com**

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Instituto de Educação Cenecista Marquês de Herval

Formação do segundo grau

1999-2002

Osório - RS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - MARKETING (Noturno)

Curso Superior em Andamento – 10º Sem

Porto Alegre

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**SECRETARIA DA FAZENDA**

Área de Atuação: Serviço de tele marketing e atendimento a clientes.

Cargo: Estagiário

Período: 22/05/2005 a 03/07/2005.

CEEE

Área de Atuação: Setor de linhas de transmissão, administrativo.

Cargo: Estagiário

Período: 12/08/2005 a 03/03/2006

BANRISUL S/A

Área de Atuação: Análise de crédito, Unidade de Crédito Rural.

Cargo: Estagiário

Período: 12/12/2006 a 12/06/2008.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA

Área de Atuação: Atendimento ao público.

Cargo: Estagiário.

Período: 05/09/2008 a 18/03/2009.

PANDA TRABALHO EM ALTURA

Área de Atuação: Setor comercial – Captação, fechamento e supervisão de negócios.

Cargo: Executivo de vendas.

Período: 25/03/2009 a 01/05/2011.

IDIOMAS

Inglês (Intermediário) – Cursando.

Espanhol (Intermediário).

Anexo B – Histórico Escolar



THIAGO PEREIRA SARAIVA 134303

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS. HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2010/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2010/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	U	C	Aprovado	4
2010/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2010/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	D	C	Aprovado	4
2010/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4
2010/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	C	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	D	B	Aprovado	4
2009/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2009/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2009/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	U	A	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	B	Aprovado	4
2009/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	A	Aprovado	4
2009/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	B	Aprovado	4
2009/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	FF	Reprovado	4
2008/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	B	B	Aprovado	4
2008/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	D	Reprovado	4
2008/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2008/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2008/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2
2008/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	E	FF	Reprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	FF	Reprovado	4
2008/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	A	Aprovado	4
2008/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	C	Aprovado	6
2008/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	A	B	Aprovado	4
2007/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	FF	Reprovado	4
2007/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	C	Aprovado	4
2007/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	D	Reprovado	4
2007/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	FF	Reprovado	6
2007/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4
2007/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	C	Aprovado	4
2007/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	D	Reprovado	4
2007/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	C	Aprovado	4
2007/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	Aprovado	6
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	D	Reprovado	4
2006/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	C	Aprovado	4
2006/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	C	Aprovado	4
2006/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	B	Aprovado	4
2006/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	B	Aprovado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	A	Aprovado	4

2006/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	D	Reprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	B	Aprovado	4
2005/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	FF	Reprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	D	Reprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	B	Aprovado	4
2005/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	D	B	Aprovado	4
2005/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	B	Aprovado	4
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	F	B	Aprovado	4
2005/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	D	Reprovado	4
2005/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	B	Aprovado	4
2005/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2004/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4
2004/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	C	Aprovado	4
2004/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	B	Aprovado	6
2004/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	B	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	C	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: Marketing

Título: Panda Trabalho em Altura: Aplicação do Modelo de Lacunas na análise da qualidade dos serviços prestados.

Período Letivo de Início: 2011/1

Período Letivo de Fim: 2011/1

Data de Início: 10/03/2011

Data de Fim: 18/07/2011

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Data Apresentação: 18/07/2011

Conceito: -