

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS
EMPRESAS DE SEGURANÇA PRIVADA DE CURITIBA/PR**

JOSÉ NUNES SANTA MARIA

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS
EMPRESAS DE SEGURANÇA PRIVADA DE CURITIBA/PR**

JOSÉ NUNES SANTA MARIA

Orientador: Professora Dra. Carla S. ten Caten

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Prof. Osvaldo Vieira do Nascimento, Phd.

Profa. Irene Haydeé Costas, Dra.

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade
Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços**

Porto Alegre, 2003

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Profa. Dra. Carla S. ten Caten

Orientadora
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis

Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
PPGEP/UFSC

Prof. Osvaldo Vieira do Nascimento, Phd.
Ceninter – Centro de Educação Tecnológica Internacional

Profa. Irene Haydeé Costas, Dra.
Facinter – Faculdade Internacional de Curitiba

À minha filha Luiza, como exemplo de dedicação ao estudo e à pesquisa.

Agradeço...

A Deus por tudo que me tem concedido;

A minha família, minhas irmãs e minha mãe;

Ao Prof. Dr. Silvio Ceroni, vocacionado a ensinar;

À minha orientadora, Prof. Dra. Carla S. ten Caten;

À Profa. Dra. Angela Danilevicz;

À Profa. Dra. Marcia Echeveste;

A todos os meus professores do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção da UFRGS, que tanto auxiliaram mostrando-me o caminho a seguir.

Sem vocês eu não teria conseguido.

À Beatriz;

Ao meu melhor amigo Francisco Luiz Elache;

Aos amigos da Facinter/Ceninter: Profa. Mary, Prof. Igor e Prof. Daniel.

Aos alunos do curso de Administração com ênfase em Marketing da Facinter – Faculdade Internacional de Curitiba.

Meu muito obrigado a todos vocês!

“O desenvolvimento não se inicia com bens materiais; começa com pessoas e sua educação, organização e disciplina. Sem estes três elementos, todos os recursos permanecem latentes, inexplorados, potenciais.”

Shumacher (1977) (*apud* CUNHA, 1998)

“ ‘Gatinho Cheschire’, Alice perguntou... ‘por favor, diga-me que caminho devo seguir?’. ‘Depende de onde você deseja chegar’, respondeu o gato.”

Charles Dodgson (1832-1898), sob o pseudônimo de Lewis Carrol (*apud* CUNHA, 1998)

“O ser humano resiste a ser despojado do seu tributo essencial – a razão. No entanto, para viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado, é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social.”

Ramos (1981) (*apud* CUNHA, 1998)

RESUMO

Este trabalho se refere a segurança patrimonial privada, iniciando com pesquisa bibliográfica sobre *marketing* de serviços, qualidade, histórico e legislação da segurança patrimonial privada no Brasil e finalizando com uma pesquisa de mercado realizada com clientes de três empresas de segurança sediadas na cidade de Curitiba/PR, ou seja, pessoas jurídicas que terceirizam o serviço de segurança. O objetivo principal foi avaliar a importância dos atributos dos serviços de segurança prestados a clientes de empresas de segurança patrimonial privada, identificando, por meio de um método estruturado de análise, elementos importantes relacionados a tecnologia, comercialização, atendimento e estrutura organizacional, do ponto de vista dos clientes. Foi verificado pela pesquisa, o grau de importância, por eles atribuído, a cada um destes fatores. A pesquisa revelou que a qualidade no atendimento é o atributo mais importante para os clientes, além de tecnologia e estrutura organizacional. Os clientes consideram também muito importante a solidez financeira da empresa. Foi possível comprovar com esta pesquisa que para oferecer serviços de qualidade e satisfazer os clientes é realmente importante que haja comprometimento da alta administração e de treinamento do pessoal.

Palavras-chave: *marketing*, serviços, segurança patrimonial, qualidade, satisfação do cliente.

ABSTRACT

This work refers to private patrimonial security, beginning with a bibliographical research about marketing services, quality, history and legislation in Brazil and concluding with a research performed with clients of three security companies located in Curitiba/PR, in other words, legal entities that subcontract the security service. The main objective was to evaluate the importance of the attributes of the security services rendered to private patrimonial security companies clients, identifying, by means of a structured analysis method, important elements related to technology, commercialization, organization assistance and structure, in the clients' point of view. It was verified by the research, the important degree, by them attributed, for each one of these factors. The quality in the assistance is the most important attribute for clients, besides technology and organization structure. The clients also consider the company financial solidity very important. This research proved that to offer quality services and to guarantee the client satisfaction it is essential the high administration implication and staff training to provide the assistance the clients actually consider important.

Key-words: marketing, services, private patrimonial security, quality, client satisfaction

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Percepção de qualidade técnica e funcional.....	24
Figura 2	Triângulo de Albrecht.....	50
Figura 3	A perspectiva do cliente	54
Figura 4	Triângulo de serviço interno	63
Figura 5	Percentual da área de atuação dos clientes da empresa A	96
Figura 6	Percentual do porte das empresas clientes da empresa A	97
Figura 7	Percentual de clientes que pretendem renovar ou não o contrato	97
Figura 8	Grau de importância dos atributos relacionados a Tecnologia.....	98
Figura 9	Grau de importância dos atributos relacionados a Comercialização.....	99
Figura 10	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento.....	100
Figura 11	Grau de importância dos atributos relacionados a Estrutura Organizacional ..	101
Figura 12	Grau de importância imputado aos atributos apresentados	102
Figura 13	Percentual da área de atuação dos clientes da empresa B	103
Figura 14	Percentual do porte das empresas clientes da empresa B.....	104
Figura 15	Percentual de clientes que pretendem ou não renovar o contrato	104
Figura 16	Grau de importância dos atributos relacionados a Tecnologia.....	105
Figura 17	Grau de importância dos atributos relacionados a Comercialização.....	106
Figura 18	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento ..	107
Figura 19	Grau de importância dos atributos relacionados a Estrutura Organizacional ..	108
Figura 20	Grau de importância imputado aos atributos apresentados	109
Figura 21	Percentual da área de atuação dos clientes da empresa C	110
Figura 22	Percentual do porte das empresas clientes da empresa C.....	110
Figura 23	Percentual de clientes que pretendem renovar ou não o contrato.....	111

Figura 24	Grau de importância dos atributos relacionados a Tecnologia.....	112
Figura 25	Grau de importância dos atributos relacionados a Comercialização.....	113
Figura 26	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento	114
Figura 27	Grau de importância dos atributos relacionados a Estrutura Organizacional	.115
Figura 28	Grau de importância imputado aos atributos apresentados	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de armas.....	81
Tabela 2	Desdobramento da qualidade demandada	91
Tabela 3	Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia	98
Tabela 4	Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização.....	99
Tabela 5	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento.	100
Tabela 6	Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional....	101
Tabela 7	Grau de importância imputado aos atributos apresentados.....	102
Tabela 8	Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia	104
Tabela 9	Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização.....	106
Tabela 10	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento	107
Tabela 11	Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional ...	108
Tabela 12	Grau de importância imputado aos atributos apresentados	109
Tabela 13	Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia	112
Tabela 14	Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização.....	113
Tabela 15	Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento	114
Tabela 16	Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional ...	115
Tabela 17	Grau de importância imputado aos atributos apresentados	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	METODOLOGIA DO TRABALHO E ESTRUTURA	19
1.3.1	Estrutura	20
1.3.2	Limitações do trabalho	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	QUALIDADE EM SERVIÇOS	22
2.2	A QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS DE SEGURANÇA	28
2.3	USO DA TECNOLOGIA EM SEGURANÇA	30
2.4	CULTURA PARA A QUALIDADE	34
2.5	AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE DE SERVIÇOS	40
2.5.1	O Triângulo de Albrecht	49
2.5.2	Os atributos dos serviços	52
2.5.3	Grupo de medidas essenciais dos clientes no <i>Balanced Scorecard</i>	53
2.5.4	O valor percebido pelo cliente de serviços	57
2.6	A CONFIABILIDADE DO SERVIÇO	60
2.7	A SEGURANÇA PATRIMONIAL PRIVADA NO BRASIL	65
2.7.1	A Legislação	67
2.7.2	As atividades de segurança privada	67
2.7.3	Modalidades de atividade de segurança privada	69

2.7.4	Quem pode prestar o serviço de vigilância patrimonial.....	72
2.7.5	A segurança de pessoas físicas.....	73
2.7.6	Transporte de valores.....	74
2.7.7	Escolta Armada.....	76
2.7.8	Formação e reciclagem	77
2.7.9	A prestação e execução da atividade de segurança privada	77
2.7.10	Condições essenciais para a prestação do serviço de segurança privada	78
2.7.11	Autorização de funcionamento	78
2.7.12	Empresa de vigilância	79
2.7.13	Requisitos para formalização do processo para autorização	79
2.7.14	Do armamento que a empresa pode utilizar	80
3	BREVE HISTÓRICO DA SEGURANÇA PRIVADA	82
3.1	NA INGLATERRA E NOS ESTADOS UNIDOS.....	82
3.2	NO BRASIL.....	84
3.3	AS TRÊS EMPRESAS DE SEGURANÇA ESTUDADAS.....	86
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	88
4.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	88
4.2	DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS	88
4.2.1	Objetivo geral	88
4.2.2	Objetivos específicos	89
4.3	TIPO DE PESQUISA.....	89
4.4	MÉTODO DE PESQUISA.....	90
4.4.1	Fase qualitativa.....	90
4.4.2	Fase quantitativa.....	91
4.5	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS	92

4.5.1	Tipo de amostragem	92
4.5.1.1	Determinação do tamanho da amostra	92
4.5.2	Determinação das variáveis da estratificação	93
4.5.2.1	Determinação do número de estratos, agrupamentos e tamanho da amostra	93
4.6	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	94
4.7	TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	95
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
5.1	RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA A	96
5.1.1	Descrição dos clientes da empresa A	96
5.1.2	Grau de importância dos atributos de qualidade	98
5.2	RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA B	103
5.2.1	Descrição dos clientes	103
5.2.2	Grau de importância dos atributos de qualidade	105
5.3	RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA C	110
5.3.1	Descrição dos clientes da empresa C	110
5.3.2	Grau de importância dos atributos de qualidade	112
5.4	SUGESTÕES DE MELHORIAS BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6.1	CONCLUSÕES	119
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	121
	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICE	127

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da qualidade em serviços: um estudo de multicasos em três empresas de segurança privada de Curitiba/PR.

A atividade de empresas prestadoras de serviços tem apresentado crescimento constante no final deste século. Segundo Gianezzi e Corrêa (1996, p. 19-20), no Brasil o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Cobra (2001) destaca que no Brasil, em 1998, a participação relativa no PIB, do setor de serviços foi de 57,6%, enquanto que 8,4% do setor agropecuário e 34% do setor industrial.

Hoje, o conceito de qualidade impera como fator principal para a retenção e fidelização de clientes. Quando um cliente entra em contato com a empresa, estabelece-se o que Carlzon (1994) denomina “momentos da verdade”. Os resultados positivos obtidos por Carlzon, fizeram com que seu estilo de gestão passasse a ter vários seguidores, dentre eles, seu próprio companheiro de estudos, o dinamarquês Moller (1997), que acredita na qualidade subjetiva de uma empresa de serviços. Em seu entender, a qualidade subjetiva é expressada diretamente pelo provedor do serviço e pode ser representada pela atitude, comprometimento, flexibilidade, rapidez, e o mais importante, a atenção demonstrada ao cliente.

Nesta linha de pensamento, Albrecht (1998), idealizou em 1984, o triângulo dos serviços, dando praticidade no âmbito das operações organizacionais, uma vez que a meta de qualidade é alcançada toda vez que há uma estratégia de serviços, pessoal de linha de frente orientado para o cliente e, principalmente sistemas voltados efetivamente para o cliente. Albrecht encontrou, na forma triangular, uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos, considerados críticos. Os mesmos devem atuar em conjunto para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço.

Sua importante contribuição foi orientar todos os membros da organização a darem atenção às verdadeiras prioridades dos clientes, enfatizando que os colaboradores de linha de frente devem perceber o produto tal qual o cliente, até porque, pela própria familiaridade com que desempenham suas atividades, se esquecem que para aquele cliente é um momento único, que provavelmente jamais se repetirá. Pensando nisso, considerou que “mais útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista é pedir que pensem em seu produto em termos de ciclos de serviço. Um ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida em que experimenta um serviço prestado por você” (ALBRECHT, 1998, p. 34).

Albrecht (1998) inclui as etapas do ciclo dos serviços como instrumento essencial de avaliação da qualidade, sobre a ótica de quem recebe o serviço. O mapeamento do ciclo de serviços consiste em desenhar um círculo que servirá de base para a seqüência das horas da verdade. Em volta do círculo são descritos os vários momentos em que o cliente mantém contato com a organização. Os momentos descritos deverão ser os essenciais, para que os esforços sejam neles concentrados. No contexto do ciclo, se o cliente da empresa de segurança estiver satisfeito com o serviço oferecido ele pode querer continuar, assim como vir a indicá-lo para clientes em potencial. Assim, inicia-se novamente o ciclo. Há de se considerar que os clientes são diferentes, possuem desejos, necessidades e expectativas diversas, que lhes são particulares, por isso, apesar do ciclo se repetir, ele será sempre diferente.

Na busca das respostas para estas possíveis diferenças, verificou-se casos concretos, criando-se para investigação o seguinte problema de pesquisa: quais os atributos que os clientes consideram importantes no atendimento prestado pelas empresas de segurança privada de Curitiba/PR, em termos de tecnologia, comercialização, qualidade no atendimento e na estrutura organizacional quando buscam contratar uma empresa de segurança, considerando os diversos momentos de contato, no contexto do ciclo do serviço?

1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

O tema do presente trabalho é a qualidade dos serviços de segurança privada prestados a clientes na cidade de Curitiba/PR. Atualmente, em Curitiba, funcionam legalmente 40 empresas de segurança privada, existem seis mil e quinhentos clientes que utilizam os serviços de segurança patrimonial privada (dados obtidos junto à Polícia Federal em setembro/2002).

Ultimamente, as organizações, para se manterem competitivas tem realizado investimentos significativos na qualidade de seus serviços, porém muitas delas não conseguem obter o retorno esperado. É importante para as empresas manter canais de pesquisa para ouvir a voz do cliente e trazer suas expectativas para dentro da empresa, numa linguagem de indicadores.

As empresas de segurança privada em Curitiba faturam mensalmente cerca de duzentos milhões de reais por mês, dados fornecidos pelo Sindicato das Empresas de Segurança de Curitiba em 2002. Partindo destes números, percebeu-se a necessidade de medir a qualidade dos serviços prestados, buscando a melhoria, a eficiência e, por que não, a excelência.

As diferenças individuais podem dificultar o atendimento das necessidades de cada cliente. Por isso, o cliente deve ser investigado de forma sistematizada e científica e, com base nos resultados, deve-se oferecer às empresas de segurança patrimonial privada argumentos para direcionarem ou redimensionarem suas ações, de maneira a obterem maiores retornos em seus investimentos, tomando por base a satisfação de seus diversos clientes. Por conseguinte, conforme diz Carlzon (1994, p.63), deve-se considerar que os momentos de contato decorrentes da prestação de serviços envolvem, essencialmente, um relacionamento direto entre os clientes externos e internos, não esquecendo que este último também tem desejos,

expectativas e referenciais que necessitam da atenção para que possa ocorrer uma interação positiva, num processo de negociação almejado por toda empresa: o do ganha-ganha.

Os clientes das empresas pesquisadas são pessoas jurídicas, ou seja, empresas que terceirizam o serviço de segurança. Desta forma, nota-se a grande responsabilidade das empresas de segurança, proteger o patrimônio empresarial dos clientes. De acordo com Gil (1999, p. 11-12), todos os ambientes empresariais necessitam de segurança para garantir a continuidade operacional e a lucratividade da organização.

Gil (1999, p.12) ainda esclarece que, nas organizações, quaisquer atividades e produtos associados devem ter o respaldo de práticas de segurança, e ainda, a segurança empresarial tem como missão “prover sintonia aos ativos tangíveis e intangíveis organizacionais, quanto à eficácia dos resultados e eficiência dos processos, para alcance da qualidade total das linhas de negócios empresariais.”

Sendo que a qualidade total implica segurança total, a conjunção destes dois conceitos são de responsabilidade das empresas prestadoras de serviços de segurança.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo, avaliar o grau de importância dos atributos dos serviços de segurança privada prestados a clientes de três empresas de segurança patrimonial privada na cidade de Curitiba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Elaborar pesquisa bibliográfica sobre qualidade em serviços de segurança, cultura

para qualidade, expectativas dos clientes de serviços, legislação e histórico da segurança privada no Brasil.

- 2) Identificar atributos importantes relacionados a tecnologia, comercialização, atendimento e estrutura organizacional, para os clientes de empresa de segurança, utilizando um método estruturado de análise.
- 3) Verificar se os clientes pretendem ou não renovar o contrato com a empresa prestadora de serviços de segurança.
- 4) Elaborar sugestões de melhorias para os serviços de segurança.

1.3 METODOLOGIA DO TRABALHO E ESTRUTURA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de adquirir conhecimentos e aplicá-los na prática para melhor atender aos atributos considerados importantes pelos clientes. Do ponto de vista da forma de abordagem será uma pesquisa quantitativa com aspectos qualitativos, porque irá traduzir em números (média) a importância dos atributos. Do ponto de vista dos objetivos, será uma pesquisa descritiva, porque utilizará como técnica padronizada de coleta de dados o questionário, tendo em vista identificar e descrever os atributos dos serviços de segurança mais importantes para os clientes.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas diversas obras que constam nas referências. De cada obra lida foi feito um fichamento de modo a facilitar a redação dos capítulos dois e três.

Em seguida foi planejada a pesquisa de campo, método de aplicação e elaboração de questionário.

Foi realizado um estudo de caso com clientes (pessoas jurídicas que terceirizam os

serviços de segurança) de três empresas de segurança patrimonial privada da cidade de Curitiba. Por terem solicitado sigilo, serão identificadas como empresas A, B e C. Os clientes destas empresas responderam a um questionário padrão.

O instrumento de coleta de dados para a pesquisa foi elaborado de acordo com informações obtidas no grupo focado realizado com apenas quinze clientes das empresas de segurança privada, conforme consta em detalhes no capítulo quatro deste trabalho. Foi aplicado pelos alunos do curso de Administração com ênfase em Marketing da Facinter – Faculdade Internacional de Curitiba.

Na seqüência os dados foram tabulados e analisados, oferecendo informações para a elaboração de um plano de ação para qualquer empresa do ramo de segurança patrimonial privada. De acordo com resultados da análise dos dados da pesquisa foram propostas algumas ações de melhoria para as três empresas em questão.

1.3.1 Estrutura

A dissertação está organizada em cinco capítulos:

O item 1 introduz o assunto, ou seja, apresenta introdução, justificativas, objetivos, limitações da pesquisa e estrutura da dissertação.

No capítulo 2 está apresentada a fundamentação teórica sobre qualidade, serviços, qualidade em serviços, qualidade total em serviços de segurança, uso das tecnologias modernas em segurança, estratégias para a qualidade em serviços à partir da cultura organizacional, expectativa dos clientes, triângulo de Albrecht e atributos dos serviços, além da legislação específica da Polícia Federal que regulamenta as atividades das empresas prestadoras de serviços na área de segurança.

O capítulo 3 apresenta a história das empresas de segurança privada desde seu surgimento na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil, até a atualidade e a inter-relação

deste ramo de atividade com mercado.

No capítulo 4 está apresentada a metodologia utilizada na pesquisa de campo em que uma amostragem de clientes, das três empresas de segurança em estudo, foi selecionada.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os clientes das empresas de segurança e as propostas de melhorias para os serviços de segurança patrimonial privada.

O item 6 apresenta as considerações finais e as recomendações que possam servir de fonte de inspiração para futuros trabalhos, razão de ser e de se fazer ciência.

1.3.2 Limitações do trabalho

Este trabalho limita-se a pesquisa em apenas três empresas de segurança que atuam na cidade de Curitiba/PR, além disso, algumas limitações merecem destaque:

- a) Quanto à amostragem: a amostra de clientes não possibilita a extrapolação da análise dos resultados para todo o setor de segurança privada. Serve, porém, para nortear as ações destas empresas que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- b) Quanto ao foco de investigação: a pesquisa não contempla referenciais culturais, políticos e religiosos das empresas, funcionários e clientes.
- c) Quanto à temporalidade: o tempo de realização da pesquisa restringiu-se aos meses de setembro e outubro de 2002.
- d) A pesquisa limita-se a Segurança Patrimonial Privada.
- e) A pesquisa questiona o grau de importância dos atributos e não pretende avaliar o grau de satisfação em relação aos atributos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A indústria de serviços tem apresentado um enorme crescimento a nível mundial. Percebe-se com clareza que a economia baseada na produção se converteu para economia baseada em serviços, numa mudança comparável à ocorrida com a Revolução Industrial, nos últimos tempos assistimos a uma revolução de serviços.

Grönroos (1993, p. 8) afirma: “Cada número que descreve as dimensões do setor de serviços é uma enorme subestimação. O setor é de fato muito maior e muito mais importante para a sociedade do que parece”. Portanto, embora estreitamente definido, o setor de serviços é um fator de grande importância na economia atual. “Em períodos de contração econômica o setor de serviços manteve o nível geral de emprego, impedindo seu declínio, e em tempos de expansão econômica o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido do que no setor de fabricação”.

Albrecht e Zemke (1990) argumentam que nesta nova economia, voltada para serviços, os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos. Com as novas tecnologias, menos mão-de-obra é utilizada para a produção de bens industriais e produção agrícola, por isso os empregos na área de serviços crescem e se tornam tão significativos na economia mundial. O mercado de serviços é segmentado dentro de no mínimo três níveis: orientado por preço - o cliente busca o melhor preço, mas espera receber um serviço de qualidade; orientado por valor - o cliente faz um balanço entre custo e valor; orientado por qualidade - o cliente exige qualidade máxima, não importando o preço.

Las Casas (1999, p.14) apresenta a seguinte definição:

Serviços são atos, ações, desempenho. [...] Portanto, no marketing de serviços estamos principalmente preocupados em comercializar atos, ações,

desempenho. O enfoque é naquela parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial.

Contextualizando a citação acima numa situação de prestação de serviços de segurança, pode-se dizer que serviços de segurança são atos, ações, desempenho com o objetivo de proteger, prevenir, socorrer, defender o patrimônio empresarial estendido aos seus recursos materiais e humanos.

Las Casas (1999, p. 16) prossegue dizendo que “O produto final de um serviço é sempre um sentimento. [...] serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.”

Lobos (1993, p. 13) afirma: “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente [...] a qualidade de um serviço é um composto que provavelmente nenhum cliente conseguiria definir com clareza, se perguntado a respeito”.

Isso ocorre porque o cliente possui expectativas sobre o serviço. Não constituem sequer necessidades, que podem vir a ser sociologicamente previsíveis. Mas expectativas que podem estar relacionadas com três fatores: Desempenho, Atendimento, e Custo.

Cobra (2001, p. 160) diz que o julgamento da qualidade em serviços é subjetivo, mas torna-se necessário elaborar critérios para avaliar com consciência. É difícil definir em poucas palavras o conceito de qualidade. Para se fixar metas de qualidade nos vários níveis da empresa, deve-se estabelecer requisitos e especificações. A qualidade só pode ser definida baseada na satisfação do consumidor, ele é que define o que é qualidade.

De acordo com Cobra (2001, p. 160):

A qualidade de um serviço tem duas dimensões: uma instrumental, que descreve os *aspectos físicos* do serviço e outra que diz respeito aos *aspectos funcionais*, relativa aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço.

Desta forma, a qualidade é composta de aspectos “técnicos” e “aspectos funcionais” conforme pode-se verificar na seguinte figura:

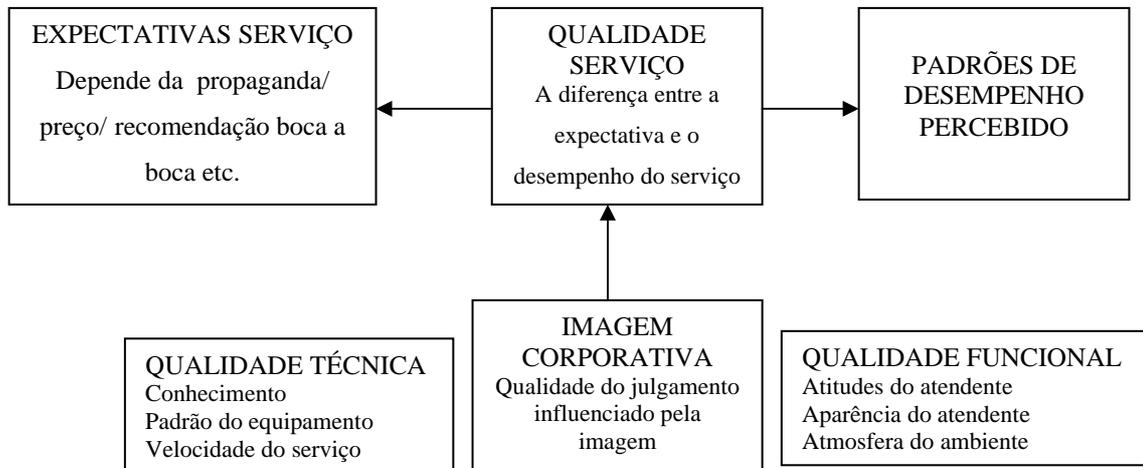


Figura 1: Percepção da qualidade técnica e funcional

Fonte: COBRA, 2001, p. 161.

Para se atingir a qualidade total em serviços, os clientes internos e externos, bem como seus proprietários, devem sentir o tratamento, a atenção e os serviços oferecidos, superiores às suas expectativas.

Para Grönroos (1993, p. 38-39), “um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva”. Os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança para descrever os serviços. Um serviço pode ser expressado de forma altamente abstrata. Isso se deve à sua natureza intangível. A característica da intangibilidade acaba tornando difícil para o cliente avaliar um serviço. O serviço não é algo palpável, mas consiste numa série de atividades ou processos produzidos e consumidos simultaneamente (característica da ‘inseparabilidade’), “pelo menos até certo ponto, é difícil gerenciar o controle de qualidade e praticar um marketing no sentido tradicional”. Não há como controlar a qualidade pré-produzida antecipadamente, antes do serviço ser vendido e consumido. Embora as situações variem dependendo do tipo de serviço. Por isso, o controle da qualidade e o *marketing* têm que estar presentes no momento e no lugar da produção e consumo do serviço

simultaneamente. No caso, o cliente participa como um recurso da produção, não sendo apenas um receptor dos serviços. Por causa disto e das características anteriores, não é possível manter serviços em estoque, da mesma forma que se mantém os bens.

Las Casas (1999, p. 30), fala sobre o espírito de colaboração quando se tem empresas como clientes, neste caso, quando satisfeitas com a qualidade dos serviços, acabam fazendo indicações, multiplicando a clientela. As vezes, o cliente chega a acompanhar o prestador de serviços em visitas, ou então faz indicações por cartas, telefonemas etc., passando a ser um colaborador perfeito. E ainda ressalta que, da mesma forma que clientes satisfeitos dão boas recomendações multiplicando o número de clientes, os clientes insatisfeitos multiplicam a imagem negativa da empresa.

A qualidade em serviços depende de alguns fatores indispensáveis, que segundo Berry e Parasuraman (1992) são: **confiabilidade** (ser capaz de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão); **sensibilidade** (se dispor a ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço); **segurança** (quando os funcionários conhecem o serviço, são corteses e hábeis em transmitir confiança e confiabilidade); **empatia** (o cliente espera receber atenção e carinho individualizado) e **tangíveis** (a aparência física das instalações, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação).

Destes cinco aspectos, a essência da qualidade do serviço é a confiabilidade, esta contribui mais para os lucros da empresa, seguida por ordem de importância pela sensibilidade, segurança, empatia e fatores tangíveis.

Um serviço com qualidade total é aquele que apresenta “defeito zero”. Alcançar a meta de defeito zero em serviços é complicado, porque o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, diferente da produção de bens de consumo que permite ao fabricante selecionar os produtos sem defeito antes que cheguem ao ponto de venda. Por isso, um defeito em serviços é detectado imediatamente pelo consumidor. Assim, os prestadores de serviços

precisam fazê-lo bem da primeira vez, com presteza e disciplina. No caso de uma falha, um trabalho de recuperação deve ser feito de modo a agradar o cliente ao ponto de ele se tornar fiel, caso contrário, este mesmo cliente poderá divulgar negativamente a empresa em seu meio social.

Para prestar serviços com qualidade total, é necessário ter o foco no cliente. De acordo com Cobra (2000, p. 18), “a nova felicidade no mundo dos negócios não advém do lucro, mas da satisfação dos clientes.” Estamos no século XXI, e hoje as pessoas estão preocupadas com seu desenvolvimento não só intelectual, mas, mental, espiritual e corporal. São estes os consumidores dos serviços, inclusive dos serviços de segurança.

Anderson; Fornell e Rust (1997, p. 130), num artigo publicado pela *Marketing Science*, confirmando a visão de Cobra (2001), argumentam que a satisfação total do cliente deveria ser o maior indicador do desempenho da empresa, por resultar em conseqüências benéficas para a empresa devido a seus elos com o comportamental e o econômico. Uma variedade de estudos constataram que níveis elevados de satisfação do cliente conduzem a um grande número de clientes leais. Havendo satisfação do cliente a lealdade aumenta, ajudando a assegurar futuros rendimentos, a reduzir o custo de transações futuras, a diminuir a elasticidade de preço, e minimizar a probabilidade dos clientes duvidarem da qualidade. Internamente, com a melhora na qualidade e na satisfação do cliente os custos associados com produtos e serviços defeituosos ficam reduzidos, tais como, custos de garantia, serviço de campo, reserção, e reclamações. Clientes satisfeitos diminuem o custo para atrair novos clientes e realçam a reputação geral da empresa, enquanto que o cliente insatisfeito causará o efeito contrário.

Anderson, Fornell e Rust (1997, p. 131), reafirmam que a empresa que atinge um nível superior de satisfação do cliente dedica menos recursos para lidar com retornos, retrabalho, garantias, e reclamações administrativas, desta maneira, baixando custos e

aumentando produtividade. No contexto de serviços, a redução de defeitos conduz a maior fidelidade e assegura maior produtividade através de menores custos em futuras transações.

Conforme afirma Grönroos (1993, p. 48), “o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Ou seja, é claramente importante o que os clientes percebem em suas interações com a empresa, para avaliar a qualidade.

Grönroos (1993, p. 49) prossegue: “Internamente, isto é visto com muita frequência como *a qualidade* do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade”. Há apenas uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. Quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam o cliente fica com esta dimensão.

Entretanto, a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu, porque existe um sem-número de interações entre o prestador de serviços e o cliente, as horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente certamente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo lhe são transferidos.

Segundo Porter (1989, p.107) todas as empresas necessitam de uma estratégia de posicionamento para uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, somente este posicionamento não é garantia da mesma, pois uma posição de valor atrai as outras empresas concorrentes para a mesma posição. Por isso, as empresas concorrentes imitam estas posições se igualando em competitividade.

De acordo com Perreault Jr. e McCarthy (2002, p. 41), uma empresa possui vantagem competitiva quando seu composto de *marketing* é considerado, pelo mercado alvo, melhor que o da concorrência.

Grönroos (1993, p. 52) diz que “a vantagem competitiva de uma empresa é considerada como dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados”. A hora da

verdade é verdadeiro momento de oportunidade. Literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à qualidade percebida do serviço. O momento de oportunidade passou. Se um problema de qualidade ocorreu, será tarde demais para tomar ações corretivas. Para fazê-lo, uma nova hora da verdade terá que acontecer.

2.2 A QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS DE SEGURANÇA

A responsabilidade das empresas prestadoras de serviços de segurança é imensamente maior que quaisquer outras. Conforme comenta Gonçalves (2002), um serviço de má qualidade pode ter conseqüências muito além da insatisfação do cliente. Pode acarretar perdas de bens materiais e sentimentais, ou até mesmo, vidas. Funcionários de empresa de segurança que por descuido ou ingenuidade, mesmo que sem culpa, facilitem um atentado ao patrimônio que deveriam proteger trarão conseqüências negativas gravíssimas, podendo acarretar a perda não só do cliente que sofreu aquele contratempo, mas de outros que tomarem conhecimento do caso e de muitos novos clientes que deixarão de contratá-la. Por isso há necessidade de rígidos critérios na seleção, contratação e treinamento de funcionários.

Frigo (2002) argumenta que empresas de segurança que prestam serviços de qualidade possuem uma visão global do que realmente significa oferecer segurança patrimonial. Ética e responsabilidade são a base para se atender as mais exigentes necessidades deste setor. O quadro administrativo tem que ser composto por profissionais atualizados, sempre reciclados em cursos do setor, experientes na área de segurança e trabalhando sempre com projetos personalizados e uma administração atuante.

Segundo Frigo (2002), empresas de segurança que buscam a qualidade total devem começar obedecendo rigorosamente às normas da legislação e da fiscalização federal e estadual, específicas da atividade, e oferecer atendimento especializado em serviços de vigilância e segurança, armada ou desarmada e monitoramento eletrônico. Todos os profissionais devem obrigatoriamente passar por rigorosa seleção e ser periodicamente treinados e reciclados.

De acordo com Brasiliano (2002), a segurança patrimonial é como uma coluna que apoia a empresa do contratante. Um departamento de segurança bem montado e administrado impede desvios dentro da empresa, coíbe roubos, diminui a incidência de ações por responsabilidade civil, sabotagem, fuga de informações, seqüestro, etc. um correto plano de segurança abrange as necessidades do cliente e adequa a relação custo x benefício.

Frigo (2002) comenta que as empresas de segurança têm boa qualidade quando moldam com perfeição seus recursos humanos, tecnológicos e organizacionais aos objetivos e à filosofia de trabalho de cada empresa contratante. Assim, esses objetivos serão atingidos com mais facilidade porque grande parte dos obstáculos que o permeiam acabam barrados no departamento de segurança. Por exemplo, informações sigilosas serão mantidas como devem, projetos de *marketing* serão divulgados apenas na data correta, estoques de estoque serão reduzidos, roubos serão tratados da forma mais correta em cada caso etc.

Atualmente, bem diferente do que acontecia no passado, a responsabilidade sobre a segurança não fica apenas na esfera do Poder Público. Hoje, conforme explica Borring (2002), além do fato das pessoas se sentirem mais seguras com a simples presença de um vigilante, elas começam a confiar neste profissional, que, se bem treinado, estará pronto para servir, atento a sua função, trabalhando consciente de sua responsabilidade. Isso significa que a população vem confiando nele do mesmo jeito que confia num policial, procurando-o para solicitar informações, pedir socorro e colaboração.

É tarefa das empresas de segurança solidificarem esta imagem que começa a se formar, esclarecendo à população que as empresas de segurança idôneas, são capazes de aliviar o fardo do Estado e prover-lhes a segurança patrimonial como realmente deve ser.

De acordo com Marins (2002), o treinamento, para os que trabalham com segurança patrimonial, é fundamental. Sem ele não se atende às expectativas de nenhum cliente. O vigilante precisa ser constantemente treinado, ter preestabelecidos todos os riscos que existem em seu posto de serviço, para poder antecipar-se aos fatos e agir corretamente em cada situação. Precisa ter noções de postura e higiene, pois sua aparência é fundamental para obter o respeito daqueles a quem está protegendo e impor respeito àqueles aos quais deve coibir. Além de treinado, é importante que os vigilantes sejam constantemente acompanhados, para que se verifique, de imediato, qualquer dúvida, bem como dificuldades de adaptação a determinado posto, atividade ou turno de trabalho.

Marins (2002) comenta que o consultor de segurança deve estar constantemente se atualizando, conhecer as diversas tecnologias existentes no mercado, saber as necessidades básicas de cada área empresarial e saber adequar a relação custo x benefício a cada orçamento.

2.3 USO DA TECNOLOGIA EM SEGURANÇA

Berry (1996, p. 147) afirma que a estratégia de serviços deve fazer uso da tecnologia, pois esta é uma ferramenta que precisa estar vinculada à estratégia. Ele coloca a seguinte questão, que as empresas prestadoras de serviços devem responder: “Qual a melhor tecnologia para a nossa estratégia?”

No caso dos prestadores de serviço em segurança, principalmente após a década de 90, o mercado começou a lançar grande variedade em tecnologias. De acordo com Marins (2002), hoje, as empresas que oferecem serviços de segurança se utilizam destas tecnologias para melhor atender seus clientes, por exemplo, com monitoramento de alarmes, monitoramento e gerenciamento de fluxo de pessoas e veículos, proteção interna e perimetral de grandes ambientes, segurança de informação, rastreamento de veículos de carga etc.

Na sociedade, a segurança eletrônica veio democratizar ainda mais a segurança privada. Os altos custos da segurança convencional, aliados à infra-estrutura necessária, que o cliente punha à disposição das empresas para a implantação dos vigilantes, foi substituída, em parte, por equipamentos de alta tecnologia, baixa manutenção, baixo custo e fácil operação, que permitiram a entrada de novos clientes nesse mercado, como pequenos comércios e escritórios.

Segundo Brasileiro (2002), o principal objetivo da segurança eletrônica é colocar à disposição dos clientes, ferramentas que possibilitem às empresas especializadas em serviços de segurança criar soluções cada vez mais personalizadas, ou seja, atender a real necessidade de cada cliente.

Isso gera condições para que o custo final do sistema torne-se também mais competitivo e o resultado cada vez melhor, se comparado ao serviço de vigilância, que se utiliza apenas da mão-de-obra. Hoje, a segurança eletrônica se tornou peça fundamental no trabalho de segurança e vigilância (BRASILIANO, 2002).

Outro ponto importante, de acordo com Gonçalves (2002), é que cada vez mais os profissionais da linha de frente da segurança (vigilantes, líderes e inspetores) serão forçados a se especializar em tecnologia e, naturalmente, existirá uma valorização desta mão-de-obra, tanto pelo cliente como pela própria empresa de segurança. Em consequência, os serviços ganham credibilidade, aumentando o valor agregado em função de qualidade e especialização.

Como exemplo da utilização de tecnologias modernas em segurança, no setor bancário, os investimentos superam a marca de dois bilhões atuais, conforme dados do Sindicato das Empresas de Segurança de Curitiba, em 2002. A qualificação do profissional de segurança que atua em agências bancárias é uma das maiores do mercado, necessitando de especialização e treinamentos constantes, com maior periodicidade do que determina a Legislação.

Bancos hoje possuem em suas Centrais de Operações, o controle remoto de todo o sistema de segurança, monitorando sobre a abertura de portas de áreas restritas internas, monitoramento remoto de imagens através de circuito fechado de televisão com sistemas de transmissão de dados de alta capacidade, sistemas de alarmes de última geração com duplo ou triplo sistema de comunicação, que possibilitam o controle da abertura e fechamento de cofres e caixas fortes, a ativação do sistema de iluminação, a escuta e transmissão de voz remota e a ativação de sistemas de segurança complementares como dispositivos de fumaça, ativação de sirenes e travamento de áreas restritas¹.

Toda esta eficácia tecnológica não poderia ser disponibilizada e aplicada se não existissem fornecedores e prestadores de serviços comprometidos em parcerias com as instituições financeiras, para a implementação conjunta destes sistemas e equipamentos².

Gonçalves (2002) diz que o fator custo não é o único elemento a ser levado em consideração pelos clientes que contratam os serviços das empresas de segurança mas, antes da definição de custos, é imprescindível, a definição do que se busca com a pareceria a ser realizada, como a qualificação e seleção de funcionários, treinamentos periódicos suplementares aos definidos em Lei, definição de normas e procedimentos operacionais e de qualidade à execução de serviços, equipamentos e sistemas de segurança a serem empregados em conjunto com a vigilância física etc.

¹ Segundo dados obtidos junto ao Sindicato das Empresas de Segurança de Curitiba, em 2002.

² Idem.

Tecnologia de ponta constitui um fator de competitividade para empresas de segurança no mundo moderno, além de auxiliar na execução da vigilância. Todavia, só tecnologia não basta, conforme diz Cobra (2001, p. 5-6):

Num cenário globalizado, as empresas de serviços precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes ao longo da primeira década do terceiro milênio, tendo em suas equipes de marketing e de vendas profissionais capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades e, principalmente, propor soluções que atendam as necessidades, desejos e fantasias de seus clientes.

Portanto, as empresas de segurança devem, cada vez mais buscar a atualização tecnológica. Novos sistemas de segurança eletrônicos e computadorizados surgem todos os dias. Mas esta atualização deve ter como principal objetivo beneficiar o cliente, apresentar soluções para o problema específico de cada empresa cliente. O cliente será fiel quando se sentir extremamente satisfeito, encantado com os serviços prestados. É ele, o cliente que deve ser priorizado pela empresa.

Segundo Borring (2002), no ano 2000, a Pinkerton³, realizou uma pesquisa, nos Estados Unidos, entre diretores de corporações de segurança e de outros executivos com a responsabilidade primária relacionada com os programas de segurança de suas empresas. Aproximadamente 27,5% das empresas listadas na *Fortune 1000* estão representadas nestes resultados. Uma porção significativa da pesquisa dedicou-se à identificação das chaves de desafios de gerência, bem como desafios operacionais, itens de orçamentos e pessoal, enfocando executivos de segurança corporativa. Os desafios operacionais mais importantes revelados durante a pesquisa são, em ordem de importância e frequência:

1º - Acompanhar o avanço tecnológico

³ A Pinkerton é a maior e mais antiga empresa de serviços de segurança dos Estados Unidos. Fundada em 1850, comemorou 150 anos de mercado em 2000. Em 1999, teve uma receita de US\$ 4 bilhões com 140.000 funcionários em mais de 32 países através da América, Europa e Ásia, fazendo parte hoje do Grupo Securitas. A Pinkerton é uma empresa provedora de soluções, incluindo agentes de segurança uniformizados, investigações, consultoria, inteligência de negócios, sistemas integrados de segurança e emprego de serviços de seleção.

2º - Mostrar eficácia nos programas de segurança

3º - Redução orçamentária

4º - Treinamentos eficazes

5º - Recrutamento e seleção

Como os diretores lidam com prioridades complexas, o uso eficaz de tecnologias em segurança, incluindo controle de acesso, vigilância, monitoramento remoto e gerenciamento das ferramentas em incidentes, são de máxima importância. A capacidade de integrar sistemas dentro da empresa, seja no local ou globalizadamente, tem aumentado de interesse e significação.

O mesmo se dá com a capacidade de monitorar e integrar sistemas de segurança capazes de proporcionar menos perdas e mais perfis de incidentes, com o objetivo de mitigar vulnerabilidades e demonstrar o potencial de retorno dos investimentos em medidas de segurança.

Diretores de segurança estão preocupados em acompanhar os avanços e mudanças da tecnologia referentes à sua função. Não apenas o uso da tecnologia aumenta a eficácia de um programa de segurança para uma empresa, como também contribui para a capacidade de reduzir custos operacionais pela diminuição de pessoal em certas áreas de segurança física.

2.4 CULTURA PARA A QUALIDADE

Cultura é o que diferencia o comportamento de um grupo para outro de acordo com vários aspectos como religião, região geográfica etc. Formas de ver o mundo, de se relacionar com as pessoas, comportamentos sociais, valores morais de determinado povo que constituem sua herança cultural.

Las Casas (1999, p. 97) explica que valores culturais também aparecem nos grupos empresariais:

Nas empresas também há sistemas de crenças e valores característicos e peculiares e cada uma, regidos por uma estrutura de poder e normas estabelecidas pelos componentes do grupo, como também valorizada por eles. Quando se analisa a cultura das empresas, analisamos a cultura organizacional.

Antes de definir as estratégias para a qualidade, é necessário definir a cultura organizacional para a qualidade em serviços. Harvey (1995) acredita que é difícil implementar a excelência em serviços porque esta é uma característica cultural. Já Smith (1989) apresenta os passos básicos para se implementar a cultura de qualidade em serviços:

- obter comprometimento dos executivos seniores;
- aprender como os clientes definem excelência em serviços;
- quantificar e definir, em termos tangíveis, estes elementos que os clientes buscam;
- implementar estes elementos;
- continuamente medir e verificar se a instituição está indo ao encontro das expectativas dos clientes.

De acordo com Albrecht (1998, p. 23), o enfoque de administração de serviços “procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores”. A princípio, compete à alta administração definir a missão da empresa e especificar a estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do funcionamento da empresa. Os administradores começarão a fazer as coisas certas, para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes de todos os níveis, quando estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço. Os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que os funcionários necessitam para que façam um bom trabalho, e não açoita-los por serviço deficiente.

A empresa que realmente deseja se destacar em termos de qualidade terá que inculcar nos funcionários, principalmente os da linha de frente, sua cultura organizacional.

Estes funcionários precisam ser muito bem selecionados e treinados para assumirem responsabilidades, assim como os gerentes deverão lhes delegar autoridade para a solução de problemas urgentes. O trabalho em equipe deve ser incentivado e praticado.

Berry (1996, p. 213-214) enfatiza a prática do *empowerment*, ou seja, dar aos funcionários a oportunidade de exercer sua capacidade de pensar, de agir com criatividade e eficácia. *Empowerment* não significa eliminar a hierarquia, direção ou responsabilidade, nem mesmo se restringe a conceder aos funcionários liberdade e autonomia no desempenho do trabalho. *Empowerment* é a atitude mental de vivenciar sensações de controle sobre como prestar determinado serviço, ter consciência do contexto em que o serviço é prestado e como inseri-lo no “quadro geral”, ter responsabilidade pelo resultado sobre o próprio trabalho e responsabilidade compartilhada pelo desempenho da empresa ou do setor, remunerar com equidade tendo como base o desempenho pessoal e coletivo.

Kaplan e Norton (1997, p. 142) também defendem a motivação e o *empowerment*, na seguinte afirmação:

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Kaplan e Norton (1997, p. 152) ressaltam ainda que somente quando possuem capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento, as empresas poderão alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos. “Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional”. As estratégias para um desempenho de alta qualidade exigem, normalmente, investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Em conseqüência, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior deverão ser parte integrante do *Balanced*

*Scorecard*⁴ da empresa no futuro. Três indicadores essenciais focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitoram os resultados advindos de investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

Cobra (2001, p. 66) defende que:

As empresas centradas apenas nos lucros advindos de sua base de negócios estão com os dias contados. A organização moderna, deve ter a alma impregnada da noção de que a felicidade nos negócios emana de uma força mágica centrada na qualidade de vida das pessoas. É uma nova força, a do amor às pessoas da organização, que as envolve fazendo com que elas se sintam comprometidas com os resultados.

Cobra completa sua opinião afirmando que os empresários que são verdadeiramente excelentes motivadores e líderes carismáticos incentivam seus funcionários à auto gestão, de modo que atuem dentro dos seus limites “ou fora deles como se fossem donos do negócio”.

Berry (1996, p. 12) fala sobre o comportamento dos líderes em relação aos funcionários e afirma que a comunicação é considerada como uma prioridade, porque os líderes acreditam nas pessoas com quem trabalham. Eles crêem na capacidade fundamental de cada funcionário para perceber e desempenhar seu papel estabelecendo padrões de excelência, “fornecendo as ferramentas necessárias para o sucesso e encorajando comportamentos semelhantes ao da liderança por toda a organização”. Os líderes verdadeiros não são chefes, são treinadores, comunicam a visão do negócio e ensinam sua arte, derrubando as barreiras que impedem o sucesso.

Albrecht (1998, p. 70-71), argumenta que, uma liderança forte – do topo da organização é fundamental, em termos de serviços. A liderança só é eficaz com credibilidade. Credibilidade só é possível se houver integridade pessoal, e não um título de um cargo. “A

⁴ É um sistema gerencial essencial de gestão estratégica que proporciona equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Utilizado por altos executivos como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégicos. É um veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado (KAPLAN e NORTON, 1997).

administração central de uma empresa não possui qualquer credibilidade a ela vinculada. Somente a pessoa que ocupa essa posição pode ter credibilidade, aos olhos dos funcionários”.

Albrecht considera importantes dois níveis de credibilidade executiva: credibilidade do ponto de vista dos administradores de linha e escalões intermediários, e credibilidade aos olhos do pessoal de linha de frente. Quando um dos níveis se encontra ameaçado, fica difícil para a alta administração exercer a liderança necessária para conseguir dedicação, entusiasmo e inspirar as pessoas ao trabalho.

Um alto executivo que possui um índice baixo ou negativo de credibilidade junto aos administradores de escalões médios, acaba levando estes últimos a reagirem sem grande entusiasmo às suas idéias e à sua direção. Isso faz com que o executivo use a autoridade formal, pressão e ordens diretas para fazer com que reajam. Já a administração eficaz possui dois elementos: força e carisma. “A força é representada pela autoridade formal, enquanto o carisma é a autoridade conquistada”. Um executivo que possua ambos os elementos pode conseguir uma resposta irrestrita dos administradores de escalões médios; sendo que metade da resposta é uma reação à autoridade, e a outra metade é uma reação a uma pessoa respeitada.

O mesmo ocorre com o pessoal de linha de frente quando gosta, admira e respeita seus altos administradores. Nesse caso, os executivos, desfrutam do comprometimento e da lealdade do pessoal da linha de frente, além de sua obediência formal. Mas, quando os funcionários não acreditam em seus executivos, não vêem razão para responder positivamente a eles ao nível pessoal. Conseqüentemente, se tornarão passivos, relutantes e descompromissados.

Nas empresas com cultura organizacional que valoriza seus recursos humanos, os funcionários são tratados pela gerência como co-proprietários, demonstrando que espera deles o comportamento de sócios. Assim, os funcionários têm autoridade necessária e

responsabilidade para usar suas capacidades, bom-senso e criatividade com o intuito de servir com eficácia aos clientes, contribuindo para o sucesso da empresa.

Berry (1996, p. 214) esclarece:

Os valores centrais da empresa e a sua estratégia – a sua razão de ser – proporcionam uma orientação mais consistente do que grossos volumes de políticas internas e manuais de práticas operacionais. Os funcionários conhecem bem o desempenho da empresa, seus progressos, problemas e perspectivas. Compartilham os resultados do trabalho e o sucesso da empresa é o seu sucesso.

Os serviços prestados por determinada empresa são, sem dúvida, um reflexo do ambiente e da cultura organizacional amplamente estendida em toda a organização. A comunicação interna é a ferramenta fundamental para divulgar a cultura e as diretrizes de qualidade entre os funcionários. Por outro lado, através do trabalho de comunicação interna é possível verificar a opinião dos mesmos funcionários no que tange às políticas organizacionais. Mas, é preciso cuidado, porque a comunicação só traz resultados positivos quando transparente, coerente e verdadeira.

O *marketing* é uma ferramenta poderosa quando voltado para a cultura da qualidade na empresa, ajudando a manter os clientes e atraindo novos. A comunicação externa dirigida aos clientes, faz com que a empresa se destaque entre as outras, além de reforçar os aspectos de qualidade que oferece.

Albrecht (1998, p. 68) considera de fundamental importância a qualidade de vida no trabalho para um desempenho positivo nos serviços. Remuneração satisfatória, função agradável, relação positiva com seu superior e expectativas de progresso, são fatores que elevam a qualidade de vida no trabalho. No caso oposto, quando o funcionário se sente bloqueado, discriminado ou impedido de aproveitar oportunidades, se sente preso a uma função sem perspectivas, tem um supervisor nocivo e fica encarregado de todas as missões desagradáveis, com certeza sua qualidade de vida no trabalho é baixa.

É impossível que uma organização tenha uma cultura positiva e voltada para o sucesso se a qualidade de vida no trabalho, de seus funcionários, é baixa.

“Se os executivos deixarem de prestar atenção à qualidade de vida no trabalho ou nunca aprenderam a pensar nesses termos, eles terão grandes dificuldades para conquistar a dedicação e o entusiasmo dos funcionários” (ALBRECHT, 1998, p. 68).

Albrecht deixa claro que sentimentos negativos por parte dos funcionários da linha de frente contaminam as horas da verdade. Quando os funcionários se sentem furiosos, incomodados e convencidos de que ‘a empresa’ não se importa com eles, dificilmente serão alegres, cordiais, dinâmicos e positivos em seu relacionamento com o cliente. “É um fato que: O modo pelo qual seus funcionários se sentem é o modo pelo qual seus clientes irão se sentir”.

2.5 AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE DE SERVIÇOS

Crandal (2000, p. 2) argumenta que a criação de relacionamentos e amizades deve ser o foco do *marketing* de serviços, no sentido de ajudar os outros. Uma empresa terá mais sucesso se estiver orientada para servir o cliente, se utilizar suas habilidades para ajudar seus clientes a satisfazerem as necessidades deles. Criando um relacionamento com os clientes, se desenvolve habilidades novas para a satisfação destas necessidades. Desta forma, os clientes são melhor atendidos e a empresa os retém, sendo que “se estima ser de cinco a dez vezes mais lucrativo vender um novo serviço a alguém que já seja seu cliente do que vender seu primeiro serviço a um cliente novo”.

Segundo Anderson e Mittal (2000, p. 114-115), a ênfase dada à retenção do cliente é fundamental. Para muitas empresas, não basta ter altos índices de satisfação, mas sim índices

de satisfação ligados a retenção do cliente. Clientes satisfeitos, quando compram novamente, estão menos motivados a se engajar numa busca e consideram um cenário menor de marcas que os deixaram insatisfeitos. No extremo, clientes encantados, ou seja extremamente satisfeitos tem pouco incentivo para considerar outras marcas num todo. Como clientes cruzam o limiar de “um pouco satisfeito” para “extremamente satisfeito”, o tamanho da consideração de um cliente apresenta quedas dramáticas. Marcas concorrentes são ignoradas em favor de outras que encantaram o cliente no passado. Como a consideração apresenta diminuição, a retenção rápida aumenta relativamente. Numa empresa de segurança, por exemplo, uma empresa cliente que está “um pouco satisfeito” provavelmente irá considerar várias empresas de segurança como alternativas viáveis, mas uma empresa cliente “extremamente satisfeita” estará tão encantada que não verá razão para mudar de empresa. Na outra direção, como aumento da insatisfação, os clientes provavelmente buscarão mais alternativas.

A relação entre satisfação e intenção de nova compra, e especialmente os pontos em que os clientes cruzam o limiar de extrema satisfação e extrema insatisfação, e se tornam “clientes para vida” ou “clientes nunca mais”, variam muito de um lado para outro nas empresas. A agressividade da competição, o grau de barreiras de mudança, a habilidade do cliente para avaliar qualidade com exatidão, e o nível do risco de aversão em face da incerteza, são alguns dos fatores chave que influenciam a forma de ligação entre satisfação e intenção de nova compra. Por exemplo, alternativas de qualidade maior e melhor do lado da oferta e barreiras de troca menores do lado da demanda, tornam mais difícil ganhar clientes para uma vida e mais fácil perdê-los para sempre.

Kotler (1999, p. 155-156) explica o que Anderson e Mittal querem dizer, ou seja, se o *marketing* tem sido definido por diversos observadores como “a arte de conquistar e manter clientes”, esta definição deve ser ampliada para “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e

manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Os antigos profissionais de *marketing* achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes. Os vendedores passavam a maior parte do tempo correndo atrás de novos clientes, e deixavam de cultivar o relacionamento com os já existentes. Comemoravam cada novo cliente como uma vitória e serviam seus atuais com menos entusiasmo.

Hoje, a crença entre os profissionais de *marketing*, é o inverso. A prioridade é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas dispõem enormes recursos para conquistar cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando tomá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente. E ainda há o custo de reposição do mesmo – de acordo com pesquisas do TARP, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. E o pior, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção que o antigo.

Kotler (1999, p. 156) aconselha que é imprescindível fazer um monitoramento do nível de satisfação dos clientes em relação, tanto a produtos como serviços; nunca se deve presumir que os clientes atuais estão garantidos. De vez em quando é preciso fazer algo especial para eles, encorajar seu *feedback*.

Kotler (1999, p. 163-164) diz ainda que é de importância máxima manter clientes e aumentar sua fidelidade. Hoje em dia, as empresas inteligentes se vêem como “criadoras de clientes lucrativos”, não mais como vendedoras de produtos ou serviços. Desejam ser “donas” de seus clientes para sempre, não basta apenas gerar uma carteira de clientes. “Isso não significa que o cliente deseje ter um dono. Na verdade, ele quer manter suas opções em aberto. Contudo, o profissional de marketing quer possuir o cliente e torná-lo fiel”. Além

disso, é desejo do profissional de *marketing* aumentar sua participação nos negócios do cliente.

De acordo com Kotler (1999, p. 165) quem compra um produto ou serviço, ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes do primeiro contato com a empresa, o comprador, baseado no que outros disseram, desenvolveu uma certa expectativa, esta também devido a promessas do vendedor e experiências passadas. Após a compra, ele experimentará um entre cinco níveis de satisfação:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

A possibilidade desse cliente comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra. Ele será um 'cliente perdido' se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito.

É importante saber identificar o cliente satisfeito e o muito satisfeito, porque, clientes apenas satisfeitos podem trocar de fornecedor com mais facilidade se outro lhe prometer igual ou maior satisfação. Os clientes muito satisfeitos terão mais dificuldade em acreditar que outro fornecedor possa atendê-los da mesma forma que o atual. “A Xerox relata que clientes plenamente satisfeitos têm seis vezes mais probabilidade de voltar a comprar produtos Xerox nos 18 meses seguintes do que clientes simplesmente satisfeitos” (KOTLER, 1999, p. 165).

Perreault Jr. e McCarthy (2002, p. 407) esclarecem que, se o objetivo do *marketing* é a satisfação dos clientes, sua eficácia deve ser mensurada. Existem vários esforços para

mensurar a satisfação total do consumidor, como por exemplo, o índice de Satisfação do Consumidor Norte-Americano criado por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Michigan. Este tipo de índice pode ajudar a identificação de mudanças nas mensurações de satisfação dos clientes e a comparação de dados.

Empresas que desejam a volta dos clientes devem pesquisar periodicamente seu nível de satisfação. Na melhor das hipóteses, seu *índice de satisfação do cliente* (ISC) mostraria que a maioria deles está satisfeita ou altamente satisfeita. Infelizmente, isso não é freqüente. Pesquisas de satisfação do cliente demonstram que ele tende a ficar descontente com suas compras em 25% dos casos. Além disso, 95% deles não reclamam, ou porque não sabem como ou a quem reclamar, ou por acharem que o esforço não compensa.

Kotler (1999, p. 166) argumenta ainda, que “os danos causados por clientes decepcionados ultrapassam a perda dos rendimentos advindos das compras em seu ciclo de vida”. Estudos do TARP descobriram que um cliente muito insatisfeito pode contar para até onze pessoas sobre sua decepção, e cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos sobre a empresa. Portanto, a empresa perde não somente os lucros no ciclo de vida do cliente, mas também muitos clientes potenciais que decidem não comprar da empresa.

É possível reconquistar os clientes desapontados. Se estiverem alertas, as empresas estabelecerão sistemas facilitadores de contato para clientes insatisfeitos, como por exemplo, um número de ligação gratuita para reclamações, sugestões e perguntas.

Kotler (1999, p. 167) apresenta o seguinte procedimento utilizado por empresas alertas à satisfação do cliente:

1. Estabelecem uma *hot-line* gratuita 24 horas por dia, sete dias por semana (por telefone, fax ou e-mail), a fim de ouvir e solucionar as queixas dos clientes.

2. Contatam o cliente queixoso assim que possível. Quanto mais a empresa demorar a ligar de volta, mais insatisfeitos os clientes se tornam e tem início uma propaganda boca a boca negativa.
3. Aceitam responsabilidade pelo desapontamento do cliente em vez de culpá-lo.
4. Empregam nas atividades de atendimento ao cliente pessoas que sabem se colocar no lugar do cliente e entender seus problemas.
5. Resolvem os problemas rapidamente e ao gosto do cliente. Alguns clientes queixosos não estão tão interessados em compensação financeira, mas em um sinal de que a empresa se importa com eles.

Foi constatado também que os clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos. Cerca de 34% dos clientes que registram queixas mais graves voltam a comprar da empresa, se suas reivindicações forem atendidas, e esse número se eleva para 52% para reclamações mais leves. Se a reclamação for resolvida rapidamente, de 52% (reclamações mais graves) a 95% (reclamações mais leves) voltam a fazer negócios com a empresa.

Kotler (1999, p. 171) afirma que um cliente extremamente satisfeito pode se tornar defensor, associado e parceiro da empresa. Ele a defenderá porque quanto mais gostar da empresa, mais falará bem dela, quando perguntarem sua opinião, ou mesmo sem que a peçam. “A melhor propaganda é um cliente satisfeito” e “clientes satisfeitos tornam-se apóstolos”. Muitas empresas tem por objetivo fazer de seus clientes seus fãs”. Uma forma de tornar os clientes ainda mais fiéis, é lançar um programa de associação que conceda privilégios. “A idéia é: se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios.”

Algumas empresas mais avançadas consideram seus clientes como parceiros. Isso fica evidente quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pede-lhes sugestões quanto a melhorias nos serviços da empresa ou convida-os para participarem de um debate de clientes. A parceria é mais comum nas relações entre empresas do que nos mercados de massa.

De acordo com Cobra (2001, p. 143), para que se inicie um bom relacionamento entre empresa e clientes, é preciso administrar bem as expectativas destes clientes com relação ao desempenho dos serviços. Somente a empresa que gerencia as expectativas dos clientes são capazes de mantê-los satisfeitos, para isso é necessário:

[...] um esforço permanente de pesquisa de mercado, pois a maioria das organizações acredita que conhece muito bem os clientes e suas necessidades, mas isso nem sempre é verdade. Como o cliente é o patrimônio mais valioso de uma organização, vale a pena investir em pesquisa para saber o que ele deseja.

Gustafsson e Johnson (1997, p. 29) colocam satisfação do cliente dentro de um sistema de relações de causa e efeito. Afirmam que medidas de satisfação não são particularmente significativas. O que os administradores realmente precisam saber é : (1) o que fazer para melhorar a qualidade e efetivamente aumentar a satisfação; e (2) melhorada a satisfação, quais as compensações. O foco está em conduzir a satisfação antes da compensação. As compensações aumentam. Elas incluem o aumento da lealdade e retenção do cliente, menos reclamações de clientes, e aumento da lucratividade.

Ken Blanchard (*apud* CRANDAL, 2000, p. 2), afirma que os clientes sempre são a razão dos negócios, “assim as opiniões e preferências dos clientes devem moldar quase todos os aspectos do seu negócio, desde as políticas de serviço até a seleção de novos mercados”. É também uma estratégia de crescimento cuidar dos clientes, sendo bem mais fácil e barato tentar vender para os atuais clientes que conquistar novos que ainda nem conhecem o nome da empresa.

De acordo com Anderson e Fornell (1999, p. 2), a satisfação do cliente pode ser um indicador de tendências do desempenho financeiro e econômico, pode-se traçar conseqüências comportamentais e econômicas benéficas à empresa. Satisfação do cliente conduz ao aumento da lealdade. Por causa do aumento da lealdade, a satisfação do cliente assegura futuros rendimentos, reduz o custo de transações futuras, diminui a elasticidade dos

preços, e minimiza a probabilidade de clientes reclamarem da falta de qualidade. Comentários de clientes satisfeitos diminui o custo para atrair novos clientes e aumenta a reputação geral da empresa enquanto que os clientes insatisfeitos naturalmente causam o efeito oposto. Por todas estas razões, não surpreende que na prática, empresas de qualidade superior gozam de maiores retornos econômicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) dizem que “na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*⁵, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”. Segmentos esses, que representam as fontes que produzirão, dentro dos objetivos financeiros da empresa, o componente de receita. A perspectiva dos clientes permite às empresas alinhar suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, favorecem uma identificação clara e avaliam propostas de valor dirigidas a esses segmentos. “As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.”

Há um tempo atrás, as empresas enfatizavam o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica, elas se concentravam mais em suas capacidades internas. Portanto, ocorreu que aquelas empresas que não haviam compreendido as necessidades dos clientes perceberam que os concorrentes lhes tomavam mercado, ofereciam produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, hoje, as empresas voltam seu foco para fora, para os clientes. Rotineiramente, as declarações de missão e visão afirmam a meta de ser “o principal fornecedor de nossos clientes”.

⁵ É um sistema gerencial essencial de gestão estratégica que proporciona equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Utilizado por altos executivos como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégicos. É um veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado (KAPLAN e NORTON, 1997).

Esquecendo a impossibilidade evidente de que todas as empresas se tornem a fornecedora número um de seus clientes, não se pode contestar a validade de declarações inspiradoras que estimulam todos os funcionários a satisfazer às necessidades dos clientes. É óbvio que para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 68).

Os executivos das unidades de negócios, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. “Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”. As empresas devem primeiro identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, em seguida, selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. Identificar as propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para se desenvolver os objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Porém, “a perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 68).

As empresas de segurança não podem acreditar que sabem exatamente quais são as expectativas de seus clientes, porque o que sabem é apenas superficial, ou seja, o que todos concordam: o cliente quer ter segurança, sentir segurança, ver seu patrimônio em segurança, estar em segurança. Isto lhe é oferecido mas ele pode querer algo mais que não se pode saber sem perguntar a estes clientes e aos clientes em potencial. Só mesmo uma pesquisa poderá apontar estes anseios e necessidades. As expectativas mudam constantemente, e freqüentemente se tem a informação de um novo equipamento da mais alta tecnologia no setor de segurança no mercado. Existe uma ligação lógica entre os avanços tecnológicos e as necessidades do ser humano que não se pode desprezar, principalmente neste setor.

2.5.1 O Triângulo de Albrecht

Cobra (2001, p. 144) apresenta o Triângulo de Albrecht, comentando que o mesmo foi concebido como uma representação esquemática do atendimento aos anseios e expectativas dos clientes. No modelo de atendimento proposto, o **cliente** é o coração. As **pessoas** que trabalham na empresa têm que se direcionar em busca do melhor atendimento, os **sistemas** operacionais também devem estar direcionados para esse fim. E completa: “Pois, não basta atender bem, é preciso proporcionar ao cliente um serviço de valor. E mais, é importante ainda que as **estratégias** sejam consistentes com os resultados a serem alcançados.” O ciclo do serviço é apresentado como uma seqüência de fatos em que várias pessoas buscam atender as expectativas e necessidades dos clientes em cada ponto de contato cliente/empresa.

Albrecht (1998, p. 33) explica o Triângulo a partir de “uma estratégia bem-concebida para o serviço”. Ele afirma que as organizações de sucesso descobriram, inventaram ou desenvolveram uma idéia unificadora para o que fazem. Trata-se do conceito de serviço, ou estratégia de serviço, que orienta a atenção dos membros da organização às verdadeiras prioridades do cliente. “Este conceito norteador acaba aparecendo em tudo que as pessoas fazem”. Ou seja, é como se transformasse “num brado de união, numa espécie de evangelho, e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente”.

A seguir, deve-se observar o “pessoal de linha de frente orientado ao cliente”. De alguma forma, os administradores de sucesso costumam estimular e ajudar o pessoal da linha de frente a se concentrar e se preocupar com as necessidades do cliente. Albrecht (1998, p. 33) considera que, o pessoal de linha de frente eficaz é capaz “de manter uma concentração ‘sobrenatural’ sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante”. Isto gera uma reação, atenção e disposição para ajudar, levando o cliente a sentir a

qualidade superior do serviço, o que faz com que ele divulgue a outras pessoas sobre isso, e ainda volte a comprar mais.

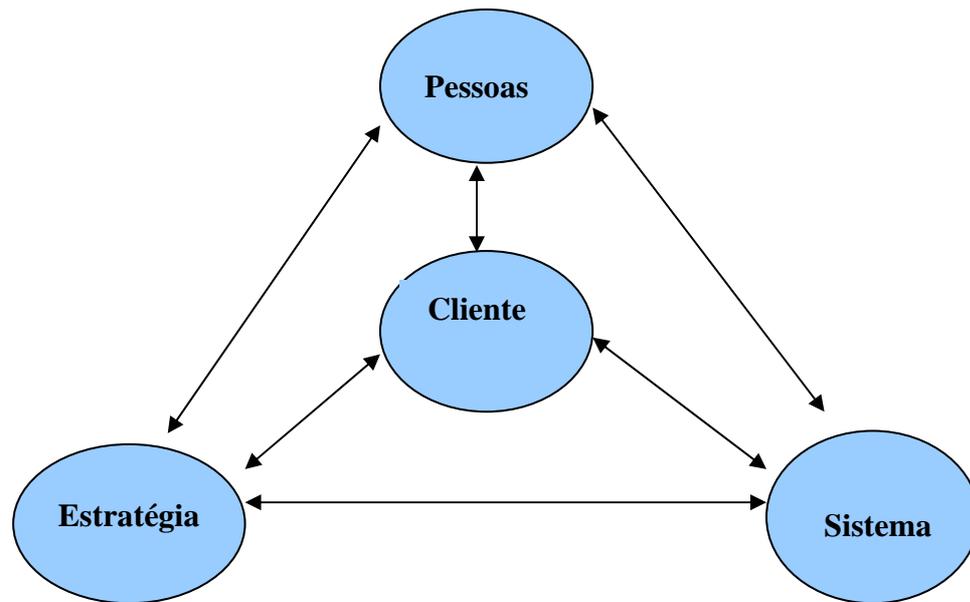


Figura 2: Triângulo de Albrecht

Fonte: ALBRECHT, 1998, p. 30.

Com relação aos “sistemas voltados para o cliente”, Albrecht (1998, p. 33), argumenta que o sistema de entrega que apoia o pessoal de prestação de serviço tem que ser realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação devem dizer ao cliente: “Este aparato está aqui para atender suas necessidades”.

Cobra (2001, p. 144) explica que o ciclo de serviços, geralmente, se inicia no momento em que o cliente vê a propaganda da empresa, entra em contato com o pessoal de atendimento e faz perguntas por telefone.

Segundo Albrecht (1998, p. 182), estratégia de serviço é semelhante a estratégia de produto. No mercado, posiciona-se um serviço da mesma forma que se posiciona qualquer produto físico. São requisitos de uma estratégia eficaz de serviço:

1. [...] Deve ser mais do que simplesmente uma declaração vazia ou um 'slogan'. Deve ser razoavelmente concreta e orientada para a ação.
2. Deve transmitir um conceito ou uma missão que os membros da organização possam entender, compreender e de algum modo pôr em prática.
3. Deve oferecer ou estar relacionada a uma premissa crítica de benefício que seja importante para o cliente. Deve dizer respeito a algo pelo qual o cliente está disposto a pagar.
4. De algum modo, deve diferenciar a organização de seus concorrentes aos olhos do cliente.
5. Se possível, deve ser simples, inequívoca, fácil de expressar e fácil de explicar ao cliente (ALBRECHT, 1998, p. 182).

Numa estratégia de serviços bem concebida, todos se envolvem e tem exatamente a mesma idéia sobre o que fazer, as atenções se voltam para as prioridades reais dos clientes. Os sistemas devem ser amigáveis para os clientes, para isto ocorrer, precisam ser desenhados e desenvolvidos de forma a serem mais convenientes ao cliente que à organização. As pessoas da linha de frente precisam estar orientadas para o cliente e serem as reais responsáveis pela melhor qualidade dos serviços prestados.

Cobra (2001, p. 144) prossegue argumentando que as necessidades dos clientes são dinâmicas, e não estáticas, mudam constantemente. No entanto, é necessário que os serviços tenham atributos para se adequarem a essas mutações.

As pessoas são o grande diferencial nas empresas, principalmente as que atuam na linha de frente. Mas, ocorre geralmente que as pessoas da linha de frente são as que recebem os menores salários, recebem pouco treinamento e têm o maior *turnover*. Estas pessoas precisam receber um treinamento adequado e contínuo, assim como ter autonomia para resolver problemas urgentes, disso depende o modo como a empresa será avaliada pelos clientes.

As empresas de segurança, além das pessoas do setor de atendimento, têm a responsabilidade de treinar e selecionar rigorosamente aqueles que estarão trabalhando como vigilantes ou guardas no sentido de satisfazer as necessidades do cliente, é preciso que seja analisado no candidato a uma vaga nestas empresas, sua real capacidade de servir o cliente e sua vocação para o trabalho.

2.5.2 Os atributos dos serviços

As necessidades dos clientes são dinâmicas, e não estáticas, se alteram constantemente, por este motivo, os serviços carecem de “atributos relativos à sua concepção e desempenho que se adaptem a essas necessidades. Por outro lado, convém lembrar que as necessidades dos clientes são mutáveis e, por isso, devem ser pesquisadas permanentemente” (COBRA, 2001, p. 145). Há várias concepções de atributos, entre elas:

Atributos básicos – são os atributos essenciais e inerentes ao desempenho de um serviço.

Atributos esperados – são aqueles que o consumidor espera que o serviço tenha.

Atributos desejados – são os atributos apreciados, mas não esperados.

Atributos inesperados – são aqueles que surpreendem o cliente e adicionam um valor que vai além das expectativas normais (COBRA, 2001, p. 145).

Berry (1996, p. 57) também fala que “avaliar a importância relativa de atributos de qualidade em serviços é uma tarefa crítica”. Isto ocorre porque as empresas geralmente costumam investir em prioridades de serviço erradas. Para se estabelecer uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços, é necessário determinar quais atributos de serviço são mais importantes para segmentos-alvo de clientes e em relação a quais atributos a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes.

Berry comenta que, avaliar a importância de atributos de serviço é diferente de avaliar as expectativas de serviço dos clientes, embora as duas coisas sejam intimamente

relacionadas. “As expectativas dos clientes são os padrões de comparação que usam para julgar o desempenho de vários atributos de serviço”. O desempenho em serviços é avaliado pelos clientes de duas formas: o que desejam (serviço desejado) e o que aceitarão (serviço adequado). “Contudo, os atributos de serviço não são uniformemente importantes para os clientes e, por isso, é útil se avaliar especificamente a importância relativa de cada um” (BERRY, 1996, p. 57).

Cobra (2000, p. 145) afirma que, pelo fato de as necessidades dos clientes serem sempre dinâmicas, deve-se ter certeza de que nunca são suficientemente conhecidas. A forma como um gerente consegue administrar as expectativas dos clientes é um dos pontos importantes para o bom desempenho. “Os impactos dessa administração refletem-se diretamente no humor do cliente, ou seja, ele pode ficar muito satisfeito, satisfeito ou insatisfeito. E isso pressupõe uma boa dose de discernimento para gerenciar resultados.”

2.5.3 Grupo de medidas essenciais dos clientes no *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997, p. 71-72), apresentam um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes comum a todos os tipos de empresa, incluindo indicadores de:

- Participação de mercado.
- Retenção de clientes.
- Captação de clientes.
- Satisfação de clientes.
- Lucratividade de clientes.

Medidas essas, que podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito conforme representado na Figura 3.

A princípio, essas cinco medidas essenciais, podem parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Entretanto, para ter o máximo de impacto, “as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.”

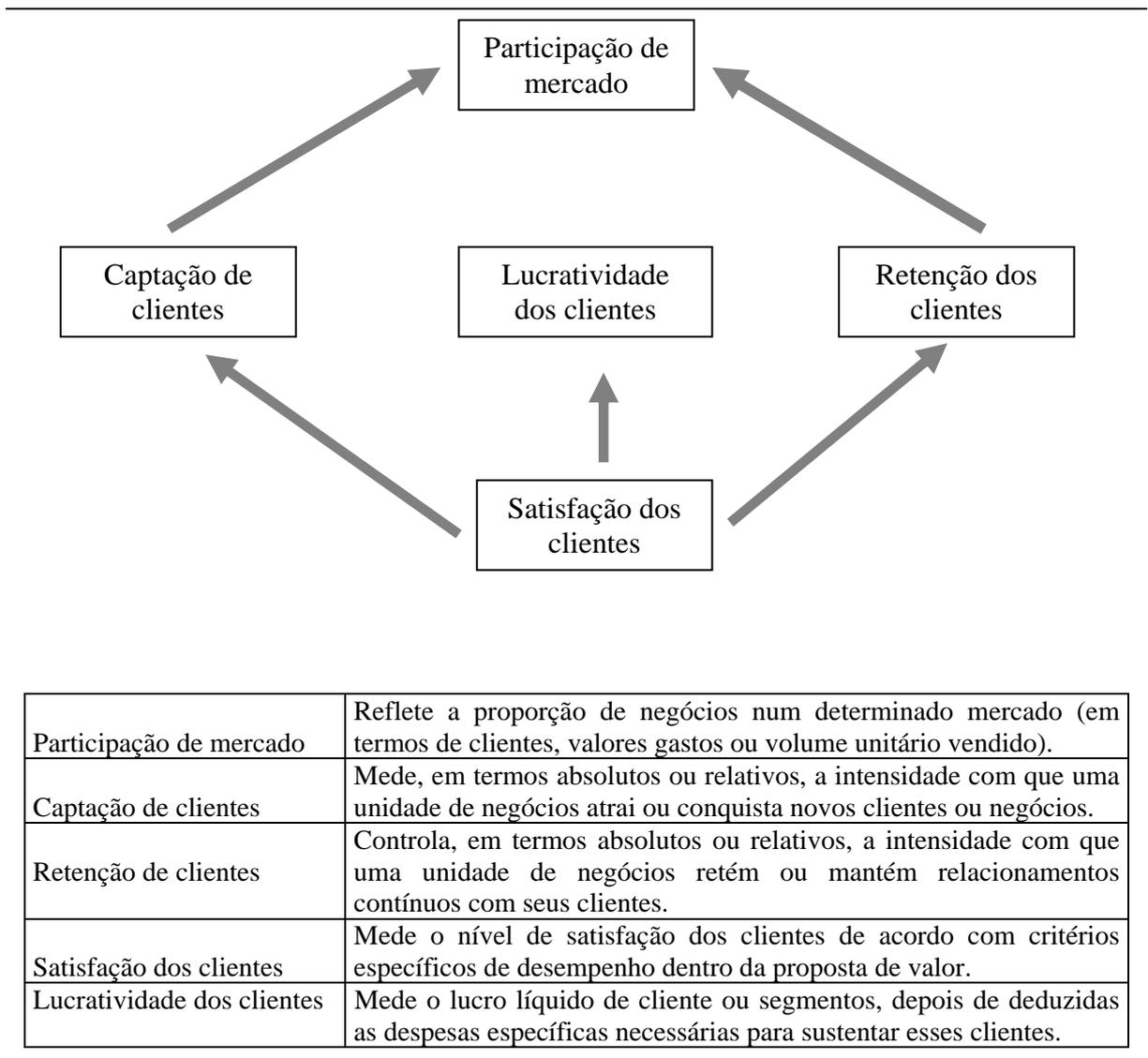


Figura 3: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 72.

Para que se possa melhor entender a representação gráfica acima apresentada, Kaplan e Norton (1997, p. 72-76) explicam cada item conforme se segue:

a) Participação de mercado e de conta

Para medir a participação de mercado, o grupo de clientes ou segmento desejado deve ser conhecido. “Os grupos setoriais, as associações comerciais, as estatísticas do governo e outras fontes públicas geralmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado.”

b) Retenção de clientes

Assegurar a retenção dos clientes atuais é uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos. “As constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância da retenção de clientes”. As empresas precisam ser capazes de identificar prontamente todos os seus clientes e em seguida medir a fidelidade de cada um pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

c) Captação de clientes

Geralmente, as empresas buscam ampliar mercados visando aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. Em termos absolutos ou relativos, o indicador de captação de clientes acompanha a velocidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios. Pode-se medir a captação de clientes pelo número de clientes novos ou, pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos. Empresas que angariam clientes através de amplas e quase sempre dispendiosas iniciativas de *marketing*, como empresas de cartões de crédito, assinatura de revistas, serviços de telefonia celular, televisão a cabo e atividades bancárias e outros serviços financeiros, tem condições de examinar o percentual de respostas dos clientes às suas propostas e a taxa de conversão, fazem o cálculo do número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas. Elas tem condições de medir o custo de captação por cliente, e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e volume de contatos por venda, ou por dólar gasto na captação.

d) Satisfação de clientes

“Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento

às necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 74). Não se pode subestimar a importância da satisfação do cliente. De acordo com pesquisas recentes, para se assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade, não basta apenas um nível meramente adequado de satisfação do cliente. A empresa só pode contar com a repetição do negócio quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias.

Elaborar pesquisas de opinião visando medir a satisfação do cliente pode parecer simples, mas obter respostas válidas de um alto percentual de clientes exige conhecimento especializado. Geralmente, podem ser empregadas três técnicas: pesquisas de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais.

e) Lucratividade de clientes

“O sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 75). Vender produtos e serviços a preços muito baixos é uma das maneiras de ter clientes extremamente satisfeitos (e concorrentes aborrecidos). Porém, a satisfação dos clientes e a alta participação de mercado constituem um meio para a obtenção de melhores resultados financeiros. Assim, as empresas devem medir o volume de negócios realizados e a lucratividade desses, particularmente nos segmentos-alvo. “Os sistemas de custeio baseado em atividades permitem que as empresas meçam a lucratividade individual e agregada”. Mais do que clientes felizes e satisfeitos, as empresas necessitam de clientes lucrativos. “Uma medida financeira, como a lucratividade de clientes, ajuda a evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem empresas obcecadas pelos clientes” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 76). Nem todas as exigências dos clientes podem

ser atendidas com lucratividade. Pode acontecer que a unidade de negócios seja obrigada a recusar serviços particularmente difíceis ou exigentes, ou então tente cobrar um preço mais elevado para compensar os recursos despendidos para satisfazer à exigência do cliente. Ou então, no caso do cliente ou da natureza das exigências ser de particular importância para a empresa, e a “estrutura de preços não for uma opção viável, o sistema ABC⁶ manterá a unidade de negócios informada sobre relacionamentos não lucrativos”. Desta forma, é possível fazer a identificação dos aspectos dos processos-chave de entrega do produto ou serviço que estejam necessitando passar por reengenharia ou redesenho, para que as exigências possam ser atendidas com rentabilidade.

Medir a lucratividade dos clientes, as vezes implica na revelação de determinados clientes-alvo como não lucrativos. Isso pode ocorrer com clientes recém-conquistados, onde o grande esforço de captação ainda não foi compensado pelas margens de lucro da venda dos produtos e serviços. “Nesses casos, a lucratividade duradoura passa a se constituir na base de avaliação para a retenção ou o desinteresse pelos atuais clientes não-lucrativos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 77). Os clientes recém-captados, podem não ser lucrativos no momento, mas, têm valor conforme seu potencial de crescimento.

2.5.4 O valor percebido pelo cliente de serviços

De acordo com Cobra (2000, p. 133), investir na administração do conhecimento é o grande diferencial estratégico que uma empresa de serviços pode obter. Quando possui conhecimento, a empresa pode conquistar o mercado usando a informação e a tecnologia adequada. “Com a experiência e o conhecimento, a empresa pode ter uma janela aberta para saber o que funciona e o que não funciona na ciência e na arte de atender o cliente”.

⁶ Custeio baseado em atividades. Ferramenta gerencial que consiste em identificar cada atividade ou processo que consome recursos, em criar um centro de custo para cada uma delas e em gerenciar o consumo dos mesmos.

Tendo conhecimento, é possível até mesmo se utilizar de uma estratégia personalizada para atender a cada cliente individualmente. “Portanto, o uso da estratégia do conhecimento pode significar um aumento da eficácia da estratégia competitiva.”

Cobra (2000, p. 134) prossegue dizendo que, “investir em conhecimento significa levantar informações que assegurem uma melhor tomada de decisão. Ou seja, por meio de pesquisas, é possível determinar o que o cliente quer e o que ele espera de um serviço. Como ele percebe o serviço”.

Tendo mensurado, por meio de investigação, o valor percebido pelo cliente, pode-se estabelecer uma estratégia de acordo com o que realmente tem significado e importância para esse cliente. Através da propaganda podem ser ressaltados os pontos de valor que os clientes daquele determinado serviço buscam realmente.

O valor é algo parecido com um benefício, ou seja, “algo que o cliente busca em um serviço em conformidade com as suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado” (COBRA, 2000, p. 134).

Somente por meio de pesquisa é que se pode identificar e mensurar um valor.

Cobra (2000, p. 135) adverte: “muitas vezes uma empresa infere o que o cliente valoriza e, com isso, implanta uma estratégia equivocada. É importante investir no conhecimento do valor percebido”. Surgem problemas quando uma empresa foca um pressuposto equivocado. Se achar, por exemplo, que o cliente valoriza o fator preço e por isso desconsiderar outros fatores importantes, terá uma desnecessária redução de lucro.

Cobra (2000, p. 136) define valor como: “o quanto valem para os clientes de um determinado serviço os benefícios técnicos do mesmo, os serviços que são agregados e, ainda, os benefícios econômicos e sociais desse serviço”.

A empresa precisa, não só descobrir o valor percebido pelos clientes, mas também ajudá-los a enxergar os benefícios dos serviços ofertados. Além disso, deve oferecer algo que

realmente tenha valor para o cliente como meio de atingi-lo. No decorrer do ciclo de serviços, o cliente tem a percepção do serviço na totalidade e não numa série de atividades isoladas, e por isso, o serviço precisa estar centrado no valor oferecido ao cliente.

Kaplan e Norton (1997, p. 77-82) afirmam que, “as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Proposta de valor é um conceito fundamental para entender os vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

As propostas de valor variam de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, ainda assim se observa que existe um conjunto comum de atributos permitindo sua ordenação em todos os setores, para os quais foram elaborados *scorecards*. Esses atributos podem ser divididos em três categorias:

a) Atributos dos produtos/serviços (já discorrido no item 2.2.2)

Kaplan e Norton afirmam que “os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade”.

b) Relacionamento com os clientes

“A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 78). Por exemplo:

O Metro Bank identificou como seu objetivo de relacionamento com os clientes a necessidade de criar e manter expectativas elevadas em relação à maneira como o banco tratava seus clientes e definiu três elementos-chave para um excelente relacionamento:

1. Pessoal Qualificado: Diferenciamos-nos através de funcionários capazes de reconhecer as necessidades do cliente, possuindo conhecimento necessário para satisfazê-las de forma proativa.
2. Acesso Conveniente: Proporcionamos aos clientes acesso a serviços ou informações bancárias durante 24 horas por dia.
3. Capacidade de Resposta: servimos os clientes com presteza. O tempo de

resposta deve igualar ou superar o sentido de urgência do cliente.
(KAPLAN E NORTON, 1997, p. 78)

c) Imagem e reputação

Os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa refletem a dimensão de sua imagem e reputação. Algumas empresas conquistam a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis de seus serviços, mas através da publicidade e qualidade dos serviços que oferece.

As empresas precisam saber exatamente quais são as preferências dos consumidores. Geralmente estas preferências existem porque foram construídas na mente das pessoas através da exposição à todo tipo de propaganda relacionada à determinado produto ou determinada empresa, além de comentários positivos sobre os serviços prestados.

A partir desta preferência, deve-se desenvolver uma imagem de quem seriam seus clientes alvo: sexo, faixa etária, estilo de vida, pessoa física ou jurídica. Esta imagem pode ser comunicada através da publicidade e material promocional variado. Quando uma empresa comunica uma imagem clara a clientes potenciais, está permitindo que seus clientes atuais e futuros se considerem parte desta imagem.

2.6 A CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

Como mencionado anteriormente, a essência da qualidade do serviço é a confiabilidade, em seguida vem a sensibilidade, segurança, empatia e fatores tangíveis.

Berry e Parasuraman (1992) afirmam que existem três pilares vitais de apoio, constituídos por conjuntos de atividades, para se atingir a confiabilidade dos serviços que são liderança do serviço, teste completo do serviço e infra-estrutura para o serviço sem erros.

A liderança do serviço dependerá do papel do líder. Berry (1996, p. 7) explica que

para oferecer serviços de elevada qualidade não basta apenas “gerenciar funcionários”. É muito estressante a pressão da necessidade de atingir determinado desempenho em serviços, principalmente para aqueles que estão na linha de frente, o que acarreta fadiga e desestímulo. Pessoas que prestam serviços precisam acreditar numa determinada visão do trabalho, esta visão tem que ser um desafio, fornecer energia emocional e gerar compromisso. Precisam ter a sensação de pertencer a uma equipe e à organização, para que se sintam seguros e apoiados em dias difíceis. É importante que tenham contato com “modelos de comportamento que representem elevados padrões e que sirvam como guia”. É necessário passar pela experiência de ter que pensar no trabalho, com criatividade e se desviando um pouco da rotina. Precisam sentir que estão se movendo para frente, “progredindo e realizando – tanto em termos pessoais quanto organizacionais. Estes são os frutos da liderança em serviços. Sem uma liderança inspiradora, o que prevalece é a mediocridade em serviços.”

Cobra (2000, p. 66) completa dizendo que empresários que são verdadeiramente excelentes motivadores e líderes carismáticos incentivam seus funcionários à auto gestão, de modo que atuem dentro dos seus limites “ou fora deles como se fossem donos do negócio”.

De acordo com Albrecht (1998, p. 123), “o trabalho num ambiente de serviço exige significativamente mais dos administradores em todos os níveis”. Torna-se necessário que os administradores ajam como porta-estandartes da missão de serviço assumindo o papel de construtores e defensores da cultura de serviço. Os administradores intermediários precisam assumir seus papéis necessários como líderes e defensores, e não se resumindo a simples burocratas e intérpretes de regras. E exige aos administradores de escalões inferiores – os supervisores ao nível tático – a aceitação integral de seus papéis de líderes e de apoio ao pessoal da linha de frente. Este deve ser “um dos maiores legados do conceito de administração de serviços.”

Se os empregados não estiverem convencidos da qualidade do serviço proporcionado

pela empresa e da importância de seu desempenho individual na prestação do serviço, nunca serão capazes de convencer os clientes. O líder deve ter certeza de que eles acreditam na idéia de colocar o cliente em primeiro lugar, e que levam a sério os esforços da organização nesse sentido.

Albrecht (1998, p. 123-124) prossegue dizendo que numa organização, um programa importante de serviço terá êxito se houver envolvimento das pessoas que controlarão seus resultados em última instância: o pessoal de linha de frente.

Esse envolvimento exige que:

1. Compreendam o objetivo e a necessidade de atingi-lo.
2. Acreditem no programa e sintam que vale a pena.
3. Acreditem na possibilidade de sucesso.
4. Sintam que é pessoalmente compensador para eles.

Albrecht (1998, p. 143-144), formulou, baseado no seu Triângulo de Serviços, o Triângulo de Serviço Interno. Trata-se de um reflexo perfeito do triângulo de serviço externo, como se vê na figura 4. Mas, no centro da figura no lugar do cliente externo, que paga pelos serviços, estão os empregados, como clientes da administração. Três elementos críticos são necessários para conquistar seu comprometimento com o atendimento ao cliente externo: cultura, liderança e organização.

A cultura da organização, para o empregado, é a contrapartida da estratégia de serviço para o cliente externo. É a mensagem básica de serviço que deve existir para permitir aos indivíduos o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente.

Os empregados necessitam de liderança de parte de seus administradores. A liderança dá aos empregados aquilo que eles dão ao cliente externo: “atenção pessoal e carinhosa às suas necessidades como seres humanos”.

E, finalmente, apoio. A organização oferecendo aos empregados o mesmo que os sistemas de serviço dão ao cliente.

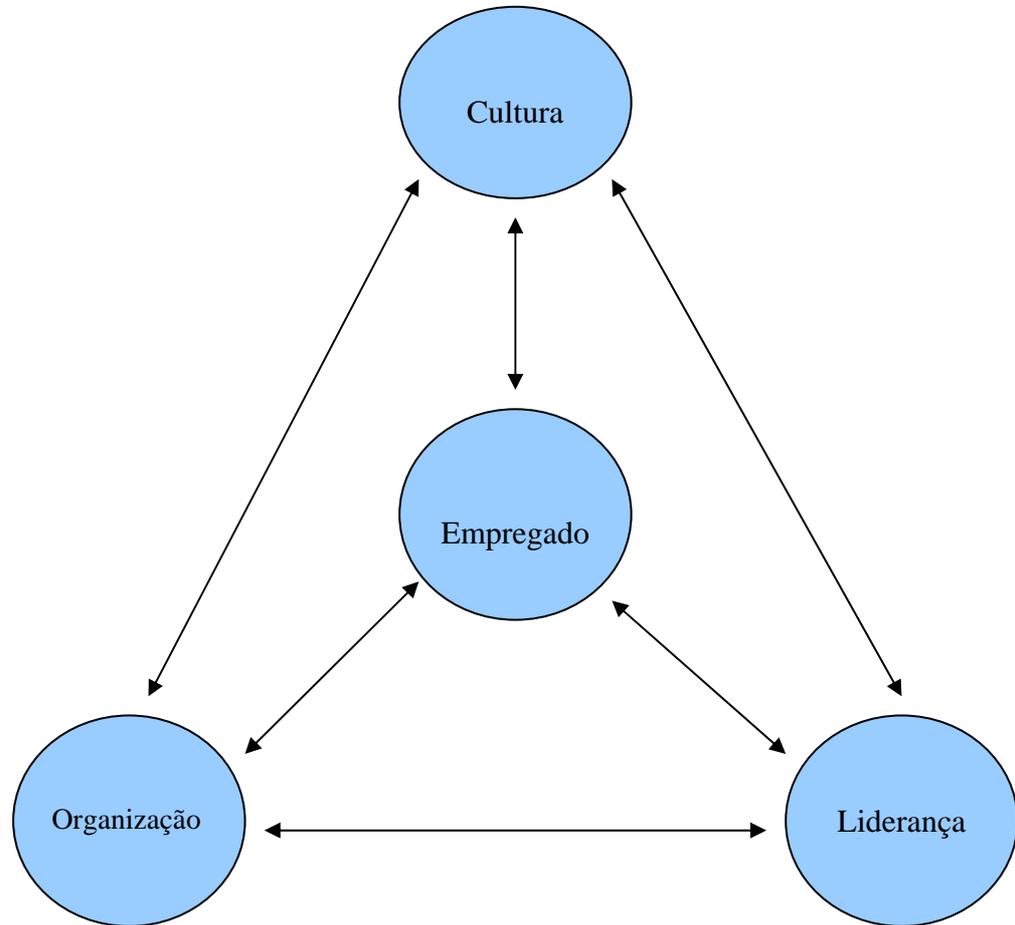


Figura 4: Triângulo de Serviço Interno

Fonte: ALBRECHT, 1998, p. 144.

Voltando ao segundo pilar vital, que se refere ao teste completo do serviço. Este é importante para que a empresa esteja certa, antes de oferecer o serviço aos clientes, de que ele realmente funciona, se apresenta defeitos ou inadequações, estes devem ser corrigidos e retestados. Qualquer tipo de serviço deve ser examinado cuidadosamente antes de ser

introduzido no mercado, assim como todo o processo que ele evolve. Uma empresa de segurança passará por este processo de diversas formas, entre elas, testando seus equipamentos eletrônicos, tais como circuitos fechados de televisão, alarmes, portões eletrônicos de acesso, além de outras especialidades de segurança, Tudo deve estar adequado e retestado, o mesmo procedimento deve ser tomado com os demais equipamentos utilizados por seu pessoal. A forma como o serviço é prestado pela linha de frente deve ser verificada com cuidado antes que o momento mágico se torne um momento trágico. Pelo fato de darem atendimento a diversas empresas, as empresas de segurança precisam ter uma preocupação em treinar as pessoas que ficam no telefone, para que demonstrem estar atendendo empresários sérios, dando as informações corretas e passando a ligação para as pessoas certas quando for o caso.

Berry e Parasuraman (1992) argumentam que a liderança do serviço e teste completo do serviço reforçam o terceiro pilar que é a infra-estrutura para um serviço sem erros. Essa infra-estrutura depende de diversos fatores organizacionais que sustentam a idéia de “fazer bem da primeira vez”. As empresas de segurança tem a grande responsabilidade de fazer bem da primeira vez e em todas as outras vezes, porque o trabalho envolve bens materiais, sentimentais, patrimoniais e humanos. O erro pode acontecer, mas se for este o caso, a empresa terá uma mancha em sua imagem do tamanho do erro cometido.

Um dos fatores que sustentam este pilar está relacionado ao pessoal e ao trabalho em equipe. Empregados motivados, capazes, bem orientados para o trabalho em grupo, que tem bons sistemas de comunicação são os mais eficazes, isto se deve muito a forma como são liderados.

2.7 A SEGURANÇA PATRIMONIAL PRIVADA NO BRASIL

O Brasil gasta nada menos do que R\$ 105 bilhões, por ano, para tentar controlar a violência urbana, o equivalente a 10,5% do Produto Interno Bruto (PIB), mais do que toda a riqueza produzida em países como o Chile, por exemplo. Esse foi o resultado de uma pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no final de 2001⁷. Foram analisados os gastos com a segurança pública e privada. Para chegar a esse valor, os técnicos do BID se basearam nas informações dos últimos anos da década de 90, relativas a gastos com tratamento médico, prejuízos materiais e horas de trabalho perdidas das vítimas. Só com a segurança privada, o Brasil gasta cerca de R\$ 18 bilhões anuais e, oficialmente o setor já emprega, aproximadamente, 700 mil homens. Fora outros 800 mil que trabalham de forma clandestina. No total, a segurança privada ultrapassa em quase cinco vezes o efetivo de Exército, Marinha e Aeronáutica que, juntos, somam 323 mil militares. De acordo com o Banco Mundial, a violência brasileira é uma das principais barreiras para investimentos estrangeiros no país. Um documento do banco mostra que roubos e assaltos crescem 15% ao ano em São Paulo. A taxa de homicídios é 6,4 maior do que as registradas em cidades como Nova York ou Lisboa. O documento se baseou na análise da empresa de consultoria norte-americana *Control Risk Group*.

Portanto, a preocupação com a segurança não é um fato recente, mas desde os primórdios da história da humanidade ela existe, sempre existiram assaltos, homicídios e todas as diversas modalidades de crimes que podemos tomar conhecimento todos os dias nos jornais. A diferença entre os crimes da antigüidade e os de hoje estava na maneira como aconteciam. Muitos deles eram cometidos durante guerras, em que os mais fortes feriam, matavam, estupravam os mais fracos. Hoje todos sabem que se corre o risco de ser vítima de um crime realizado por um indivíduo, uma gangue ou uma quadrilha. Além disso se tem

acesso a um volume imenso de informação todos os dias, o que permite a consciência da gravidade dos crimes que acontecem e os números alarmantes. Por isso o ser humano está sempre procurando formas de se proteger. Mesmo que inconscientemente, praticamente todas as pessoas têm algum tipo de medida preventiva de segurança.

A seguir serão apresentados alguns pontos da legislação considerados mais importantes para o contexto deste trabalho, porém a legislação que rege o trabalho das empresas de segurança privada é bastante abrangente. É muito rara a literatura sobre os aspectos legislativos da segurança patrimonial privada. Foi possível contar com apenas um autor sobre este assunto.

Nunes (1996, p. 48) explica que a diversidade de técnicas e elementos de proteção sendo utilizados de forma organizada, deu início a grupos de empresas de prestação de serviços nesta área. “Ora, a prestação de serviço de segurança coincide em muitos aspectos com a prestação da segurança prestada pelo órgão público, em especial a exercida pelo ser humano.”

Para regulamentar esta atividade, foi regulamentada uma legislação específica, discorrendo sobre as normas de prestação dos serviços de segurança, a Lei n.º 7.102/83. “Inicialmente destinava-se quase que exclusivamente à regulamentação da prestação do serviço de vigilância patrimonial e do transporte de valores das instituições financeiras.” (idem, p. 49)

A Lei 7.102/83 ganhou uma nova redação com a publicação das Leis 8.863/94 e 9.017/95, que se aproximam mais da realidade do serviço de segurança privada, “ampliando a gama de regulamentação de atividades, englobando assim toda a prestação e execução do serviço de segurança privada no Brasil”.

⁷ Disponível em <http://www.geocities.yahoo.com.br/drakmam1/notas1.htm> acesso em 02/09/2002.

2.7.1 A Legislação

O título da Lei 7.102/83 diz: “Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências”.

De acordo com Nunes (1996, p. 50), hoje este título está bastante desatualizado porque a Lei já dispõe sobre a segurança para todos os tipos de estabelecimentos, não apenas os financeiros. Além disso, estabelece

[...] normas para a constituição e funcionamento de empresas particulares que exploram o serviço de vigilância e de transporte de valores, também normatiza as empresas particulares que não exploram o serviço de vigilância mas, no entanto executam-no (os serviços orgânicos).

Apesar da desatualização do título, a atividade está fundamentada na Lei 7.102/83, pois dela saem as normatizações mestras, “sendo que as demais normas regulamentam com maior profundidade tantas outras situações”.

Além da Lei n.º 7.102/83 e suas atualizações, devem ser observadas as seguintes normas:

- Decreto n.º 89.056/83, atualizado pelo Decreto n.º 1.592/95;
- Portaria n.º 992/95 do Diretor do DPF;
- Portaria n.º 1.129/95 do Diretor do DPF;
- Portaria n.º 1.264/95 do Ministro da Justiça;
- Portaria n.º 1.545/95 do Ministro da Justiça;
- Portaria n.º 1.546/95 do Ministro da Justiça.

2.7.2 As atividades de segurança privada

O Art. 10 da Lei 7.102/83 diz o seguinte:

São considerados como segurança privada as atividades desenvolvidas em prestação de serviços com a finalidade de:

I- proceder a vigilância patrimonial das instituições financeiras e de

outros estabelecimentos, públicos ou privados, bem como a segurança de pessoas físicas;
 II- realizar o transporte de valores ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga.

Sendo complementado pelo § 1º do art. 30 do Decreto n.º 89.056/83:

As atividades de segurança privada desenvolvidas por empresas especializadas em prestação de serviços com a finalidade de proceder à segurança de pessoas físicas e de garantir o transporte de valores ou de qualquer outro tipo de carga serão consideradas, para os efeitos deste Regulamento, segurança pessoal privada e escolta armada, respectivamente.

E pelo inciso IV do art. 1º da Portaria 992/95:

Art. 1º - São consideradas de segurança privada as atividades desenvolvidas por empresas especializadas em prestação de serviços com a finalidade de:
 [...]
 IV- recrutar, selecionar, formar e reciclar o pessoal a ser qualificado e autorizado a exercer essas atividades.

Desta forma, de acordo com as normas legais, são consideradas atividades de segurança privada: vigilância patrimonial nas instituições financeiras e em outros estabelecimentos públicos ou privados; transporte de valores; segurança pessoal privada; escolta armada; recrutamento, seleção, formação e reciclagem do pessoal a ser qualificado.

No § 3º do art. 10 da Lei 7.102/83 diz:

“Serão regidas por esta Lei, pelos regulamentos dela decorrentes e pelas disposições da legislação civil, comercial, trabalhista, previdenciária e penal as empresas definidas no parágrafo anterior”.

Sendo no §2º do mesmo artigo:

“As empresas especializadas em prestação de serviços de segurança, vigilância e transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas...”.

E no §4º:

As empresas que tenham objeto econômico diverso da vigilância ostensiva e do transporte de valores, que utilizem pessoal do quadro funcional próprio para execução dessas atividades, ficam obrigadas ao cumprimento do disposto nesta lei e demais legislações pertinentes.

Nunes (1996, p. 54) argumenta que, no entanto, são obrigadas a cumprir esta legislação: as empresas especializadas; as empresas não especializadas (que têm objeto econômico diverso da vigilância); e os estabelecimentos financeiros.

Quanto aos estabelecimentos financeiros, a regulamentação apresenta duas formas distintas, que não se confundem: “a regulamentação do funcionamento do estabelecimento financeiro como instituição da rede financeira; e a regulamentação do funcionamento do serviço de segurança orgânico executado pela instituição financeira”.

Quando o estabelecimento financeiro executa seu próprio serviço de segurança é considerado como empresa não especializada prestadora de serviço orgânico.

O art. 39 do Decreto 89.056 diz:

“O Ministério da Justiça fiscalizará as empresas especializadas autorizadas a funcionar na forma deste regulamento”.

Nunes (1996, p. 55) considera que a Lei é mal redigida, mas “deve ser interpretada de forma extensiva, de modo a abranger tal fiscalização também as empresas não especializadas”.

Toda a autorização, controle e fiscalização do funcionamento de todas as entidades que executam a atividade de segurança deverão ser efetuados através do Departamento de Polícia Federal, conforme consta no *caput* do art. 32 do Decreto 89.056/83: “Cabe ao Ministério da Justiça, por intermédio do Departamento de Polícia Federal, autorizar, controlar e fiscalizar o funcionamento das empresas especializadas, dos cursos de formação de vigilantes e das empresas que exercem serviços orgânicos de segurança”.

2.7.3 Modalidades de atividade de segurança privada

a) Vigilância Patrimonial

Nunes (1996, p. 58) afirma que, conforme a legislação, a vigilância patrimonial é atividade de segurança privada. Portanto, a atividade só é considerada como segurança privada quando desenvolvida em prestação de serviços.

O processo de vigilância patrimonial consiste em fazer, executar, realizar, por em prática, efetivar qualquer serviço relacionado a:

- 1) tomar medidas de cuidado, precaução, dispendo de maneira preventiva, visando impedir, prevenir um mal ao patrimônio vigiado;
- 2) efetuar observação atenciosa, estando atento, velando, cuidando, zelando, diligenciando com absoluta responsabilidade pela proteção do patrimônio vigiado de modo a evitar o dano;
- 3) proteger, tomar a defesa, oferecer resistência, repelir um ataque ou agressão, interrompendo, cortando, talhando, proibindo, vedando e impedindo a ocorrência do dano ao patrimônio vigiado (NUNES, 1996, p. 60).

Assim, o serviço de vigilância patrimonial está enquadrado sob três prismas distintos: como medida preventiva, como medida ostensiva e como medida repressiva.

A vigilância ostensiva pode ser prestada praticamente em todos os locais, tanto públicos como privados. Como é muito grande a gama de locais, a legislação não cita todos os lugares. Entende-se que abrange praticamente tudo quando, no inciso I do art. 10 da Lei 7.102, menciona: “das instituições financeiras e outros estabelecimentos públicos ou privados” (NUNES, 1996, p. 64).

Portanto, há outros artigos da legislação que mencionam locais específicos, por exemplo, no § 2º do art. 30 do Decreto 89.056:

As empresas especializadas em prestação de serviços de segurança, vigilância e transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas, além das hipóteses previstas nos incisos I e II deste artigo, poderão se prestar:

I- [...]

II- a estabelecimentos comerciais, industriais, de prestação de serviço e residências;

III- a entidades sem fins lucrativos;

IV- a órgãos e empresas públicas.

E também no § 2º do art. 63 da Portaria 992/95 está escrito “A empresa que prestar

serviços de vigilância em indústrias, usinas, portos, aeroportos, navios fundeados em águas nacionais ou outros estabelecimentos”.

Nunes (1996, p. 70) divide os locais onde a vigilância é prestada da seguinte forma:

- onde a vigilância é obrigatória: nas instituições financeiras;
- onde a vigilância é facultativa: outros locais públicos ou privados.

A vigilância patrimonial pode ser prestada de diversas maneiras, tais como, por meio da utilização do serviço humano, como o vigilante; por meio da utilização de animal, geralmente o cão⁸; por sistemas de alarme; por meio da junção de duas ou mais formas já citadas.

Porém, utilizando-se apenas uma das formas mencionadas não se pode obter total condição de defesa e proteção, mas combinando as formas, aliadas a métodos e técnicas, uma cobre a limitação da outra.

- A vigilância por meio do sistema de alarme:

De acordo com Nunes (1996, p. 73-77), os sistemas de alarmes, tanto elétricos como eletrônicos, são formados basicamente segundo o seguinte esquema:

- Módulo acionador;
- Módulo de aviso da existência de ocorrência;
- Alarme propriamente dito.

- Módulo acionador

Podem ser manuais: botões de alarme, senhas de alarme, controles remotos etc.; ou automáticos, que são os sensores, estes não precisam da ação voluntária do ser humano para serem acionados.

Há diversos tipos de sensores (ou detectores), como: sensores elétricos de contato; sensores fotoelétricos; sensores infravermelhos; sensores de ultra-som; sensores

eletromagnéticos; sensores de áudio; sensores de voz; de contato físico; de espaço; eletro-ópticos; tipo radar etc.

- Módulo de aviso da existência de ocorrência

Tem a função de avisar que existe alguma ocorrência anormal no local onde está instalado o alarme. Pode funcionar de forma reservado ou de forma ostensiva.

A forma ostensiva consiste no disparo do alarme, como acontece, por exemplo, com os alarmes de carros quando acionados disparam a buzina, acendem a luz, etc. Este módulo se confunde com o próprio alarme.

A forma reservada envia uma mensagem através de impulsos pela linha telefônica a uma central de controle. É um sistema comandado tanto pelo sistema convencional como através da informática, sistema elétrico ou ondas de rádio. É geralmente utilizado nos estabelecimentos bancários para se evitar o pânico.

- Alarme propriamente dito

É a consequência que advém da ativação do módulo de aviso da existência de ocorrência anormal. Podendo haver o disparo do alarme sonoro, o fechamento automático de portas, bem como o acionamento de equipe de apoio ou rechaço policial.

2.7.4 Quem pode prestar o serviço de vigilância patrimonial

Segundo Nunes (1996, p. 77), o serviço de vigilância patrimonial pode vir a ser executado através de contratação do serviço ou auto-execução do serviço. A contratação do serviço está diretamente ligada ao conceito de terceirização. As empresas especializadas em

⁸ Mesmo sendo uma forma de prestar segurança patrimonial, a legislação não regulamentou a utilização de cães como sendo atividade de segurança privada. Faz referência aos cães somente no sentido de possibilitar que estes acompanhem o vigilante (NUNES, 1996, p. 73).

oferecer e prestar serviços na área de segurança privada são aquelas autorizadas formalmente pelo Departamento de Polícia Federal a comercializar e explorar legalmente a prestação do serviço de vigilância patrimonial. No caso da atividade de vigilância patrimonial, a empresa especializada apta a prestar tal serviço é a empresa da categoria de vigilância.

A auto-execução do serviço ocorre quando a entidade jurídica utiliza pessoal de quadro funcional próprio para exercer a atividade de segurança privada. Estas entidades jurídicas que assim procedem também necessitam de autorização da Polícia Federal.

2.7.5 A segurança de pessoas físicas

O inciso I do art. 10 da Lei 7.102/83, corroborado pelo inciso I do art. 30 do Decreto 89.056, diz:

São consideradas como segurança privada as atividades desenvolvidas em prestação de serviços com a finalidade de:

I- proceder a vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos públicos ou privados bem como a segurança de pessoas físicas.

E o art. 1º da Portaria 992/95, em seu inciso II:

São consideradas de segurança privada as atividades desenvolvidas por empresas especializadas em prestação de serviços com a finalidade de:

I- [...]

II- garantir incolumidade das pessoas.

Completando no § 1º do art. 30 do Decreto 89.056:

As atividades de segurança privada desenvolvidas por empresas especializadas em prestação de serviços, com a finalidade de proceder a segurança de pessoas físicas e garantir o transporte de valores ou de qualquer outro tipo de carga, serão consideradas, para os efeitos deste regulamento, segurança pessoal privada ou escolta armada, respectivamente.

Entende-se que a prestação de serviço de segurança à pessoas físicas também é classificada como atividade de segurança privada. Oferecer segurança às pessoas garantindo sua incolumidade física (na linguagem popular é o conhecido serviço de guarda-costas) significa tomar todas as medidas de cuidado e precaução, velando, cuidando, protegendo,

tomando a defesa, oferecendo resistência, interrompendo, cortando, tolhendo, proibindo, vedando e impedindo a ocorrência de qualquer mal à pessoa humana que está sendo protegida.

Nunes (1996, p. 80) completa que as medidas e atividades preventivas, ostensivas e repressivas são praticamente as mesmas que as previstas para a vigilância patrimonial, só que agora devem ser adaptadas para a proteção de um bem que tem valor maior que qualquer bem material: a vida humana. Para exercer a atividade de segurança pessoal, o profissional deverá atender a uma série de requisitos previstos nos parágrafos 8º e 9º do Decreto 89.056 e no art. 38 da Portaria 992/95.

2.7.6 Transporte de valores

Nunes (1996, p. 83) diz que a atividade de segurança privada denominada como transporte de valores consiste na prestação de serviço visando garantir a segurança na movimentação de numerário, tanto do recolhimento como de suprimento, não somente entre os estabelecimentos financeiros como também entre os estabelecimentos comerciais. Contudo, não se resume ao transporte do numerário em espécie, mas também de cheques, títulos de crédito, metais preciosos, entre outros.

O serviço de transporte de valores tem a sua forma de execução dividida da seguinte maneira:

- Relacionada diretamente à quantia de numerário que irá transportar:
 - quantias superiores a 20.000 UFIRs (devem ser utilizados veículos especiais, os carros-fortes, e guarnição adequadamente preparada, conforme art. 9º do Decreto 89.056);
 - quantias entre 7.000 e 20.000 UFIRs (podem ser utilizados veículos comuns e guarnição mínima de dois vigilantes).

- Relacionada à quantidade e modalidade de veículos utilizados:
 - modal (utilização de apenas um tipo de veículo, por exemplo, carro-forte ou outro que for mais conveniente)
 - intermodal (utilização de mais de um tipo de veículo, por exemplo o veículo especial mais uma embarcação ou aeronave, como acontece geralmente na região amazônica, onde a locomoção entre as cidades só é possível por via fluvial ou aérea)
- A execução do transporte via aérea ou fluvial

O art. 67 da Portaria 992/95 menciona:

A empresa de transporte de valores e de serviços orgânicos de transporte de valores, para efetuar a atividade por via aérea, fluvial ou outros meios, deverá:

- I- adotar as medidas de segurança necessárias por ocasião do embarque e desembarque dos valores, junto às aeronaves, embarcações ou outros veículos;
- II- dotar a aeronave, embarcação ou outro veículo de, pelo menos, dois vigilantes para acompanhamento, obedecidas as normas da aviação civil ou da capitania dos portos;
- III- comprovar que possui convênio ou contrato com outra empresa quando não possuir filial na localidade para onde estejam sendo transportados os valores.

E no art. 68 da mesma Portaria:

A empresa de que trata este capítulo, que transportar valores pelo modo intermodal, isto é, por mais de uma modalidade de veículos onde um desses seja embarcação ou aeronave de carreira deverá:

- I- adotar as medidas de segurança necessárias por ocasião do suprimento e recolhimento no estabelecimento financeiro e junto aos transportadores;
- II- dotar o veículo utilizado de pelo menos um funcionário da empresa para acompanhar o valor transportado, seguindo as normas da aviação civil ou da capitania dos portos, viajando como passageiro;
- III- adotar as medidas prescritas no inc. III do art. 67.

O serviço pode ser prestado por empresa especializada, empresa não especializada (segurança orgânica) ou o próprio estabelecimento financeiro.

2.7.7 Escolta Armada

Nunes (1996, p. 89) define escolta como “corpo de tropa destacado para acompanhar, guardar ou defender pessoas ou coisas”. Consiste numa guarnição de vigilantes destacados para garantir o transporte de determinados tipos de cargas, defendendo contra ataques de meliantes, só não sendo o caso de defesa de pessoas, pois aí tratar-se-ia de segurança pessoal privada. Deve garantir o transporte de valores e qualquer outro tipo de carga. Mas, o serviço de transporte de valores é um, e o serviço que garante o transporte de valores é outro.

Nunes (1996, p. 89) coloca o seguinte exemplo para explicar estas diferenças:

Imagine um veículo especial transportando numerário, por si só, já é uma atividade de segurança, sendo desenvolvida por empresa apta a esse tipo de atividade, tanto é que o faz com o veículo especial. Já o caminhoneiro, transportando as barras de alumínio, não executa atividade de segurança.

Agora, imagine dois veículos com guarnição formada por vigilantes adequadamente preparados, armados, um atrás do veículo especial que está realizando o transporte de valores e outro atrás do caminhoneiro que transporta o alumínio, e os dois com a missão de dar cobertura para garantir o trajeto dos dois veículos até seu local de destino.

Esse é o serviço da escolta armada. Visa dar cobertura à locomoção, seja de numerário, seja de mercadoria diferente de numerário, de modo a garantir o percurso em todo seu itinerário.

A escolta armada é um serviço de auxílio operacional que garante a segurança para o pessoal que está executando o transporte de valores. Quando se trata de transporte de qualquer outro tipo de carga, a escolta armada não presta auxílio operacional, mas sim o próprio serviço de segurança. Conforme a legislação, “a escolta armada será executada com veículos comuns, guarnição formada por pessoal adequadamente preparado para esse fim, uniformizado e armado”.

A escolta pode dar-se em âmbito estadual, interestadual ou internacional. No caso da escolta internacional entre países vizinhos e por acesso terrestre, a princípio a escolta vai até o limite da fronteira, sendo que, quando se passa para o país vizinho, já há uma escolta do outro lado esperando para dar continuidade ao serviço. A Portaria 992/95 também dispõe sobre os veículos a serem utilizados e o número de vigilantes para cada tipo de guarnição conforme o

tipo de transporte.

A autorização para prestar escolta armada segue as mesmas considerações para prestar a segurança pessoal privada. Ou seja, para executar escolta armada, a empresa deve ter autorização de funcionamento na área de segurança privada e requerer autorização específica para prestar escolta armada.

2.7.8 Formação e reciclagem

A lei exige que para exercer a atividade de segurança, o trabalhador deve estar formado em escola devidamente cadastrada pela Polícia Federal. Os cursos para a formação do vigilante tem validade de dois anos, a partir deste período, é necessário haver uma reciclagem, sem a qual o curso inicial perde sua validade e, legalmente, o profissional perde sua habilitação para o exercício da profissão.

2.7.9 A prestação e execução da atividade de segurança privada

Segundo Nunes (1996, p. 99), somente as empresas especializadas, aquelas autorizadas pelo Departamento de Polícia Federal, podem oferecer serviços de segurança por meio de contrato, o que implica em terceirização por parte da contratante.

Há empresas que exploram comercialmente serviços de segurança patrimonial, transporte de valores, escolta armada, segurança pessoal privada e outras criadas apenas para ministrar cursos que habilitam legalmente os profissionais a exercerem tais atividades. São divididas nas seguintes categorias:

- empresas da categoria de vigilância;
- empresas da categoria de transporte de valores;
- empresas da categoria de cursos de formação.

É necessário, em todas estas categorias, o cumprimento de várias condições,

requisitos e exigências da legislação.

2.7.10 Condições essenciais para a prestação do serviço de segurança privada

O art. 14 da Lei 7.102/83 diz:

São condições essenciais para que as empresas especializadas operem nos Estados, Territórios (*sic*) e Distrito Federal:

- I- autorização de funcionamento concedida conforme o art. 20 desta Lei; e
- II- comunicação à secretaria de segurança pública do respectivo Estado, Território ou Distrito Federal.

Diz ainda o *caput* do art. 32 do Decreto 89.056/83 que: “Cabe ao Ministério da Justiça, por intermédio do Departamento de Polícia Federal, autorizar, controlar e fiscalizar o funcionamento das empresas especializadas, dos cursos de formação de vigilantes e das empresas que exercem serviços orgânicos de segurança”.

Por isso, entende-se que qualquer empresa (pessoas jurídicas), especializada ou orgânica só pode exercer a atividade de segurança privada se possuir no mínimo: autorização de funcionamento e comunicação à Secretaria de Segurança Pública.

2.7.11 Autorização de funcionamento

Nunes (1996, p. 102) expõe que “a autorização para funcionamento tem o valor de um alvará comprobatório segundo o qual a empresa que a possui está capacitada legalmente a exercer a atividade de segurança privada”. Tem validade de um ano e deve ser revista anualmente. A autorização de funcionamento, segundo o art. 4º da Portaria 992/95, é restrita a cada Estado, no caso de filiais em outros Estados, estas devem ter autorização específica.

O art. 37 do Decreto 89.056/83 prevê que pode ser negada a autorização pelo Ministério da Justiça:

Não será autorizado o funcionamento de empresa especializada e de curso de formação de vigilantes quando seus objetivos ou circunstâncias relevantes indicarem destino ou atividades ilícitos, contrários, nocivos ou perigosos ao bem público e à segurança do Estado e da coletividade.

2.7.12 Empresa de vigilância

Segundo Nunes (1996, p. 105), empresas especializadas da categoria de vigilância são aquelas empresas de segurança aptas a prestarem o serviço de vigilância patrimonial.

Inicialmente, é autorizada a prestar somente o serviço de vigilância, porém, pode conseguir sucessivas autorizações para prestar outras atividades de segurança privada, como, transporte de valores, segurança pessoal privada e escolta armada.

A partir do momento em que consegue autorização para transporte de valores, passa para a categoria de empresa de vigilância e transporte de valores.

Apenas a atividade de ministrar cursos na área de segurança é exclusiva às empresas da categoria de cursos de formação.

Está regulamentada a utilização de cães adestrados apenas no acompanhamento do vigilante, conforme disposto no art. 20 da Portaria 992/95:

Os cães a que se refere o artigo anterior deverão:

I- ser adestrados adequadamente por profissionais comprovadamente habilitados em curso de cinofilia;

II- ser de propriedade da empresa de segurança privada ou de canil de organização militar, de *'Kanil club'* ou particular.

Estando em serviço, o cão deve ter em seu dorso um peitoral de pano contendo logotipo e nome da empresa.

2.7.13 Requisitos para formalização do processo para autorização

Para obter a autorização para funcionamento e também para continuar em funcionamento, a empresa na categoria de vigilância deverá comprovar que dispõe da infraestrutura mínima prevista no art. 35 do Decreto 89.056/83, ou seja, recursos humanos, recursos financeiros e instalações adequadas.

a) Recursos Humanos:

O número mínimo de vigilantes previsto para a obtenção da autorização é de 30, para empresa de vigilância; para o serviço de escolta armada, deve ter dentre o seu efetivo, no

mínimo oito vigilantes adequadamente preparados para tal função; e, para serviço de segurança pessoal, o mínimo de doze dentre seu efetivo, também adequadamente preparados. (Portaria 992/95, art. 7º; inc. V do art. 46 e; inc. III do art. 39).

O inciso III do art. 101 da Portaria n. 992 prevê a “pena de proibição temporária de funcionamento para as empresas que funcionem, entre outros requisitos, sem dispor de recursos humanos”. Inclusive, consta no § 2º deste artigo que persistindo na prática da irregularidade que motivou a proibição temporária do funcionamento será aplicada a pena de cancelamento do registro de funcionamento.

Como a autorização é revista anualmente, as empresas apresentam regularmente a relação de seus vigilantes.

b) Recursos Financeiros

“Sempre ligado ao capital social da empresa expresso nos atos constitutivos ou contrato social, não devendo nunca ser inferior a 100.000 UFIRs (art. 13 da Lei n. 7.102/83)” (NUNES, 1996, p. 109).

c) Instalações adequadas

Envolve a parte física onde está estabelecida a empresa, o imóvel, e também seus equipamentos e material mínimo necessário para desempenhar as atividades de segurança privada.

2.7.14 Do armamento que a empresa pode utilizar

Segundo Nunes (1996, p. 116), embora o revólver calibre 38 seja o armamento básico na atividade de vigilância, dependendo do serviço executado, poderá possuir os tipos de armamento de acordo com o apresentado no Quadro 1.

O número de armas permitido deve obedecer a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de vigilantes} \times 1,2}{2} = \text{n.º de armas}$$

Ou seja, segundo a fórmula, é permitido às empresas possuir em armas o equivalente a 50% do seu efetivo de vigilantes comprovadamente contratados, acrescido da reserva técnica de 20% calculado sobre o número de armas.

Tabela 1: Tipos de armas

Tipo Arma/Calibre	Previsão Legal
Carabina calibre 38	§ 2º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar escolta armada.
Carabina calibre 38	§ 3º do art. 50 da Port. n. 992 – para serviços especiais, desde que autorizada pelo CCP (Coordenação Central de Polícia)
Espingarda calibre 12	§ 2º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar escolta armada.
Pistola automática 380 short	§ 2º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar escolta armada.
Pistola automática 380 short	§ 4º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar segurança pessoal privada
Pistola automática 7,65 mm	§ 2º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar escolta armada.
Pistola automática 7,65 mm	§ 4º do art. 50 da Port. n. 992 – desde que autorizada a prestar segurança pessoal privada

Fonte: NUNES, 1996, p. 116.

O estoque máximo de munição permitido é o equivalente a duas cargas para cada arma que possuir, de acordo com o calibre das armas.

3 BREVE HISTÓRICO DA SEGURANÇA PRIVADA

3.1 NA INGLATERRA E NOS ESTADOS UNIDOS

Segundo Brasiliano (1999, p. 25), na Inglaterra do século XIV e XV, a segurança era realizada como serviço preventivo e organizado. Havia grupos de patrulheiros, homens que, dia e noite, vigiavam a pé e a cavalo para guardar os burgos, as colheitas nos campos e acompanhar as caravanas.

Na Inglaterra feudal, a segurança devia proteger o rei e os grandes senhores. Havia vigias atentos nos muros, nos portões, nas torres e nos montes. Aqueles que faziam o trabalho da segurança privada eram mal pagos ou não pagos, embora o rei e os senhores tivessem consciência de seu dever em defender a vida e a propriedade dos cidadãos, significando uma necessidade de remunerar o trabalho.

No início do século XVI, com o desaparecimento dos sistemas sociais da Idade Média, as autoridades públicas não conseguiam conter a explosão de crimes e violência, nem tampouco erradicar as causas do problema.

Surgiram, então, tipos diferentes de organizações policiais.

Comerciantes contratavam homens para guardar suas propriedades; associações de comerciantes criaram uma polícia mercantil para guardar lojas e mercadorias, guardas-noturnos eram empregados para efetuar rondas; agentes eram contratados para recuperação de bens roubados e polícias paroquiais eram organizadas e custodiadas pelos moradores de cada paróquia (BRASILIANO, 1999, p. 26).

Em 1737, na Inglaterra, pela primeira vez foi estabelecido um salário para vigilantes noturnos, pagos com impostos recolhidos dos cidadãos. “Contudo, o grupo resultante, em face da sua heterogeneidade, não conseguiu ser eficaz e proporcionar resultados satisfatórios” (BRASILIANO, 1999, p. 26).

Por isso, segundo Brasiliano (1999, p. 26), em 1748, foi proposta uma “força de segurança permanente, profissional e remunerada condizentemente”. Esta força contribuiu com a implantação das patrulhas à pé nas zonas urbanas e à cavalo nas zonas rurais, além de investigadores especiais e cortes de polícia.

Com a Revolução industrial, as pessoas começaram a deixar o campo e se instalar nas cidades em busca de trabalho e salário. As cidades, com o grande crescimento populacional repentino e não planejado, sofreram um aumento de criminalidade e violência.

“As forças de segurança privada, na Inglaterra, em paralelo com as públicas, continuavam a prestar seus serviços, evoluindo e adquirindo estrutura empresarial” (BRASILIANO, 1999, p. 26).

Em 1783, no Estados Unidos, foi fundado o Departamento de Polícia de Nova Iorque. Em 1801, o de Detroit e, em 1803, o de Cincinnati. Os Departamentos de Chicago, São Francisco, Los Angeles e Dallas foram criados mais tarde, em 1856. Porém, “durante muito tempo esses Departamentos de Polícia foram muito rudimentares, ineficientes e corruptos, com homens mal treinados” (BRASILIANO, 1999, p. 26).

Neste contexto surgiram as maiores empresas de segurança privada, devido à imperfeição dos serviços de polícia, a industrialização e a imigração que culminavam no aumento da criminalidade. Em 1855, Allan Pinkerton, detetive da polícia de Chicago, criou a PINKERTON’S, uma empresa privada de segurança. “Sua finalidade era proteger as estradas de ferro e investigar os crimes nelas cometidos”. A Pinkerton’s também foi agência de inteligência durante a Guerra Civil (BRASILIANO, 1999, p. 27).

Em 1852 foi fundada a Wells Fargo, de Henry Wells e Willian Fargo, para controlar o tráfego de cargas ao longo do Mississippi.

Em 1859, Washington Perry Brink fundou a Brinks Inc., empresa de serviços de entrega de pacotes que se transformou, mais tarde, em transportadora de valores. Em 1891, realizou seu primeiro carregamento de valores num carro blindado rudimentar.

Nos Estados Unidos, a importância da segurança privada é evidenciada pelo seu tamanho, sendo que os investimentos em serviços e produtos de segurança estão na ordem de 6 bilhões e 530 milhões de dólares e existem cerca de 6000 mil homens envolvidos com a segurança privada.

3.2 NO BRASIL

De acordo com Brasiliano (1999, p. 27), sempre estiveram presentes, na história policial brasileira, os serviços de segurança custeados por recursos particulares. Conforme ia se desenvolvendo a organização policial do Estado,

[...] os ocupantes dos cargos honoríficos, custeados por recursos particulares, foram sendo substituídos por funcionários públicos pagos pelo Estado. Todavia, a substituição nunca chegou a ser completa e as lacunas foram logo sendo preenchidas pela iniciativa privada. Por exemplo, a extinção da guarda-noturna propiciou o imediato surgimento dos vigias-noturnos autônomos, mantidos pelos moradores, que passaram a policiar as ruas e quarteirões. Sua regulamentação deu-se somente muitos anos mais tarde por legislações estaduais.

Em 1640, foi instituída, como associação particular, a Guarda Noturna de Santos. No Paraná, em 1951, foi autorizado o funcionamento de Guardas Particulares, para auxiliar o policiamento público. Naquela época, a segurança era muito rudimentar, havia pouca incidência de crimes e violência.

Entre 1968 e início da década de 70, foi dado o passo decisivo para a segurança privada no Brasil, verdadeiramente, se consolidar. “Nessa época o Brasil vivia um clima tenso

com o regime militar combatendo a esquerda e seus atos radicais de seqüestro e assaltos a banco” (BRASILIANO, 1999, p. 28). A esquerda se utilizava dos assaltos a banco para financiar suas causas. Estes atos eram facilitados pela falta de segurança eficiente nos bancos para enfrentar os militantes esquerdistas bem treinados e com nível intelectual elevado.

A polícia, impossibilitada de dar assistência, ‘estimulou’ os bancos a criarem sua própria guarda armada e determinou que toda agência tivesse pelo menos dois guardas privados e armados, com o objetivo de inibir e reagir aos assaltos. A área bancária, sem meios próprios para desenvolver a atividade de segurança, optou por terceirizar tal serviço. Foi a partir daí que surgiu oficialmente a segurança privada no Brasil, como uma atividade oficial e regulamentada por lei (BRASILIANO, 1999, p. 29).

Naquela legislação inicial, apenas os bancos foram incluídos. Foram obrigados a instalar cabines blindadas com alarme conectado à polícia.

O objetivo único da criação das empresas de vigilância era fornecer mão-de-obra para agências bancárias. A legislação não determinava uma formação mínima nem estipulava quem poderia fornecer o quê e como. Dentro deste contexto, várias empresas proliferaram, crescendo de forma assustadora e sem nenhuma estrutura técnico-operacional. Ainda hoje as principais e maiores empresas de vigilância do Brasil são as que tiveram sua origem na década de 70, aproveitando este nicho mercadológico criado por força da lei.

A lei impôs um conceito de segurança claramente distorcido da realidade empresarial. “A mão-de-obra era extremamente barata e desqualificada para exercer a função de segurança” (BRASILIANO, 1999, p. 30).

Somente em 1983 houve uma evolução na legislação brasileira, que regulamentou o exercício das atividades de segurança privada. Foi promulgada a Lei 7.102 de 20/06/83 que estabelecia “os fundamentos da Segurança Privada, sua organicidade e as exigências a serem cumpridas pelos que desejassem explorar tal atividade profissional” (BRASILIANO, 1999, p. 30). O Ministério da Justiça, através do Departamento Federal de Segurança Pública

regulamentou tal lei, por meio de diversas Portarias, de acordo com as exigências da realidade social.

A última Portaria, de n.º 992/95, ampliou o campo da Segurança Privada, incluindo escolta armada de cargas valiosas e escolta pessoal de executivos, entre outras atividades. Regulamenta, ainda, a formação de vigilantes, sua reciclagem e o funcionamento das empresas que prestam este tipo de serviço.

A lei estabelece que o vigilante ou homem de segurança, é um paramilitar, sendo responsável por agir nas situações contingenciais, e obrigado a salvaguardar o patrimônio da empresa ou instituição.

Hoje, os bancos e as indústrias são os maiores consumidores de segurança privada. Este é um setor dos mais promissores e emergentes no Brasil, devido ao crescimento da criminalidade e ineficiência dos órgãos públicos. O mercado brasileiro está em fase de transição, num momento de integração entre mão-de-obra e tecnologia, mudando os paradigmas da segurança privada, mudando o conceito do emprego da segurança.

3.3 AS TRÊS EMPRESAS DE SEGURANÇA ESTUDADAS

Será mantido sigilo a identificação das empresas estudadas, as quais passarão a ser chamadas de Empresa A, Empresa B e Empresa C. Elas estão atuando há mais de cinco anos no mercado de Curitiba e possuem em média um portfólio de 2000 clientes.

Segundo dados da Polícia Federal, as três empresas são de grande porte e possuem o maior número de vigilantes em Curitiba. Se mais informações forem apresentadas, a identidade destas empresas fica evidente para qualquer pessoa que atue na área, ou que encontre seus *sites* na *Internet*. Por esta razão e pelo fato de que as empresas se dispuseram a

colaborar com a pesquisa fornecendo uma lista de clientes para serem entrevistados, solicitando sigilo, não serão apresentadas mais informações.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Samara e Barros (1997, p. 10 e 11), as principais etapas de um projeto de pesquisa de *marketing* são: (a) Definição do problema; (b) Determinação dos objetivos; (c) Tipo de pesquisa; (d) Método de pesquisa; (e) Método de coleta de dados; (f) Procedimento de coleta de dados; (g) Tabulação e análise de dados.

4.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Samara e Barros (1997, p. 11), “definir o problema da pesquisa significa entender e explicitar quais os problemas ou oportunidades de *marketing* que geram a necessidade de informação para tomada de decisão”. Desta forma, tem-se como problema: o quê os clientes dos serviços de segurança patrimonial privada consideram importante em termos de tecnologia, comercialização, qualidade no atendimento e na estrutura organizacional quando buscam contratar uma empresa de segurança? Qual a área de atuação destas empresas-clientes? A maioria destes clientes são empresas de médio ou grande porte? Os clientes das empresas A, B e C têm intenção de renovar o contrato, ou seja, quais destes clientes estão mais fidelizados à prestadora de serviços de segurança?

4.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é detectar o grau de importância, do ponto de vista do cliente de serviços de segurança patrimonial privada, dos atributos dos serviços de segurança,

tais como: tecnologia, comercialização, qualidade no atendimento e estrutura organizacional.

4.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o percentual a área de atuação das empresas pesquisadas: comércio, indústria ou serviços;
- b) Verificar o percentual dos os clientes que renovarão ou não o contrato ao término do prazo contratual com as empresas de segurança privada pesquisadas;
- c) Verificar o percentual do porte das empresas pesquisadas: média (faturamento anual entre R\$ 3.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00); grande (faturamento anual acima de R\$ 5.000.000,00).

4.3 TIPO DE PESQUISA

Segundo Samara e Barros (1997, p. 21), “a pesquisa de mercado é utilizada para identificar as preferências, hábitos e costumes, perfil sócio-econômico, imagem de marca, intenções de compra e análise de participação de mercado entre outras características do mercado”. Porém, além de utilizar pesquisa de mercado, este trabalho é uma produção científica e para tal, deve obedecer simultaneamente a uma metodologia de pesquisa científica.

Gil (1994, p.27) conceitua método científico como “um conjunto de procedimentos intelectuais adotados para se atingir o conhecimento”. O objetivo dos métodos científicos é

proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais. Mais especificamente, visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

Trata-se de uma pesquisa probabilística sistemática, pois os clientes entrevistados foram escolhidos dentro de uma lista de clientes que se enquadram no perfil da pesquisa, fornecida pela Polícia Federal.

4.4 MÉTODO DE PESQUISA

4.4.1 Fase qualitativa

Foi realizado um grupo focado com 15 clientes de empresas de segurança, os quais não serão identificados. A atividade foi realizada nas dependências da Facinter (Faculdade Internacional de Curitiba) e contou com a colaboração de cinco alunos representantes da turma do quarto ano da turma de Administração com ênfase em *Marketing*.

Na presença dos clientes e alunos, foi explicado o que é uma dissertação de mestrado, quais os objetivos desta dissertação, as razões que justificam o grupo focado e como é importante a opinião dos clientes para a veracidade da pesquisa.

Com base em atributos de qualidade: tecnologia, comercialização, atendimento e estrutura organizacional, selecionados previamente, foi feito um *brainstorm*, no qual o autor, como motivador da reunião sugeria cada um dos atributos e os presentes lançavam questões referentes ao desdobramento deste. Após trabalhar cada aspecto, as informações foram compiladas, excluídas as menos significativas e aprimoradas as mais adequadas aos objetivos do projeto. Desta forma, chegou-se às perguntas utilizadas na pesquisa, conforme se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2: Desdobramento da Qualidade Demandada

Desdobramento da Qualidade Demandada	
Nível Secundário	Nível Terciário
TECNOLOGIA	a) Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento b) Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel) c) Ter bons equipamentos relacionados a armamento e farda
COMERCIALIZAÇÃO	a) Ter atuação há muito tempo no mercado b) Ter grande divulgação na mídia c) Ter solidez financeira d) Ter baixo preço do serviço
QUALIDADE NO ATENDIMENTO	a) Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho b) Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho c) Ter treinamentos de postura e conduta profissional d) Possuir ótimo serviço de pós venda e) Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	a) Ter um bom plano de qualidade, como ISO 9000 b) Ter grande número de funcionários c) Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética d) Possuir telefone só para reclamações e sugestões

4.4.2 Fase quantitativa

A aplicação da pesquisa teve início com um pré-teste que selecionou apenas vinte clientes. GIL (1994, p.132) argumenta que “depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar” conhecida por pré-teste, que irá evidenciar falhas na redação, se houver, tais como: “complexidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão, etc”, por isso, antes de aplicar os questionários aos clientes, estes foram testados em sala de aula, aplicados aos alunos do curso de Administração, na disciplina Técnicas de Pesquisa em *Marketing*. A finalidade deste pré-teste foi detectar possíveis correções na sua elaboração.

Em seguida, estes mesmos alunos foram treinados para aplicarem o pré-teste a clientes de empresas de segurança privada. Sendo uma turma de 40 alunos, dividida em duplas, cada qual aplicou o pré-teste a um cliente, entregando na semana seguinte, quando então, durante a aula com a referida turma o mesmo foi analisado.

Eliminadas todas as incorreções, o questionário foi efetivamente aplicado por estes

mesmos alunos aos clientes, conforme apresenta-se no Apêndice deste trabalho.

As questões relacionadas à tecnologia, comercialização, qualidade no atendimento e estrutura organizacional, foram compostas de três a cinco questões, as quais deveriam ser pontuadas com valores de “1” a “9”, de acordo com o grau de importância, sendo “1” pouco importante e “9” muito importante.

4.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se uma fonte de dados primários da Polícia Federal com uma listagem de 2.000 clientes que utilizam serviços de empresas de segurança privada em Curitiba.

4.5.1 Tipo de amostragem

O tipo de amostragem escolhido foi a amostragem probabilística sistemática que, segundo Gil (1994, p. 94), é uma variação da amostragem aleatória simples. Porém, sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possam ser unicamente identificados pela característica comum de clientes que utilizam serviços de empresas de segurança patrimonial privada.

4.5.1.1 Determinação do tamanho da amostra

Segundo Ribeiro, Echevest e Danilevicz (2001):

O cálculo do tamanho da amostra está baseado em conceitos estatísticos, mas também incorpora a experiência empírica dos autores. A primeira etapa do dimensionamento do tamanho da amostra é a definição das variáveis de estratificação. Logo em seguida, deve ser definido o número de classes para cada uma dessas variáveis.

4.5.2 Determinação das variáveis de estratificação

A amostra da pesquisa é calculada através de três variáveis de estratificação: empresa contratada, área de atuação e porte da empresa.

Em relação à variável “porte das empresas”, esta foi estratificada em duas classes (média e grande). Quanto à variável “área de atuação”, esta foi dividida em três classes (comércio, indústria e serviços). Finalmente, a terceira variável “Empresa” foi dividida em três classes (A, B e C).

Ribeiro, Echevest e Danilevicz (2001) dizem que “para obter uma boa representatividade da população, será necessária a definição do número de questionários a ser aplicados na amostra. Para isso, deve-se definir o número de estratos e agrupamentos necessários para a aplicação dos questionários”.

4.5.2.1 Determinação do número de estratos, agrupamentos e tamanho da amostra

Pode-se definir o número de estratos, que é dado pelo produto das classes de cada variável.

$$\text{Número de estratos} = 3 \times 3 \times 2 = 18$$

Multiplicando-se o número de classes das duas variáveis que apresentam o maior número de classes, obtém-se o número de agrupamentos.

$$\text{Número de agrupamentos} = 3 \times 3 = 9$$

O cálculo do número de questionário por agrupamento será feito usando o formulário da distribuição normal. A fórmula para o cálculo do número de questionários por agrupamento é a seguinte:

$$n = z_{\alpha/2}^2 \frac{CV^2}{ER^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

z = nível de significância

CV = coeficiente de variação

ER = erro relativo admissível

Para este cálculo serão utilizados:

$z = 95\% = 1,96$

CV = 20% = 0,2

ER = 10% = 0,1

Obtém-se, então, $n = 15,4$

O número total de questionários a serem aplicados, será dado pela multiplicação do tamanho da amostra pelo número de agrupamentos, tendo como resultado um total de 140 questionários.

Total de questionários = $9 \times 15,4 = 138,6 \cong 140$ questionários.

4.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Uma lista com os nomes e endereços dos clientes a serem entrevistados foi entregue aos alunos do curso de Administração, da disciplina técnica de Pesquisa de *Marketing*, sendo esta turma composta de 40 alunos divididos em duplas. Cada dupla aplicou aproximadamente 10 questionários, o que foi realizado com sucesso.

4.7 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Depois de coletados os dados, estes foram tabulados e analisados conforme apresentados no Capítulo 5. Foram elaborados tabelas e gráficos e, de acordo com os resultados obtidos, foram propostas algumas sugestões de melhorias. Estas sugestões valem não só para as três empresas cujos clientes foram entrevistados, mas para quaisquer empresas que atuem no ramo de segurança patrimonial privada em Curitiba.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA A

Foram entrevistados 65 clientes da empresa A.

5.1.1 Descrição dos clientes da empresa A

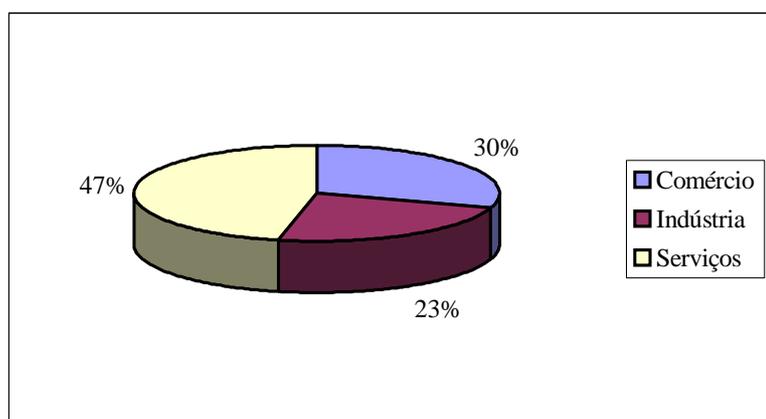


Figura 5: Percentual da área de atuação dos clientes da empresa A

A Figura 5 demonstra que na empresa A, 30% dos entrevistados são do setor comercial, apenas 23% do setor industrial e a maioria, 47% do setor de serviços. Portanto, somando-se comércio com serviços, chega-se a 77%, o que evidencia o crescimento que está ocorrendo no setor de serviços.

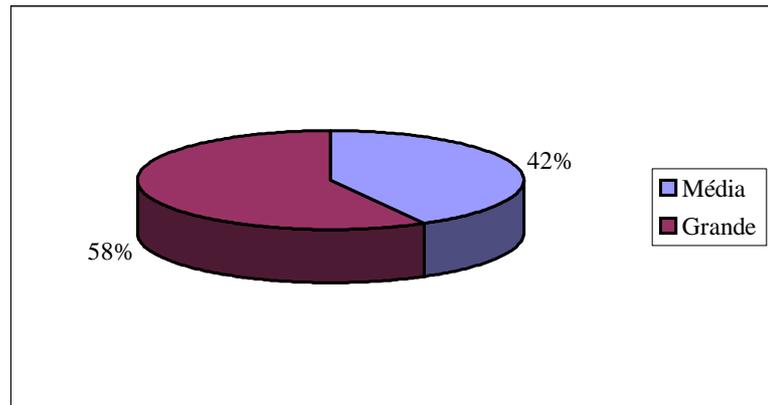


Figura 6: Percentual do porte das empresas clientes da empresa A

Conforme representado na Figura 6, na empresa A, 42% dos clientes entrevistados são empresas de médio porte e 58% de grande porte.

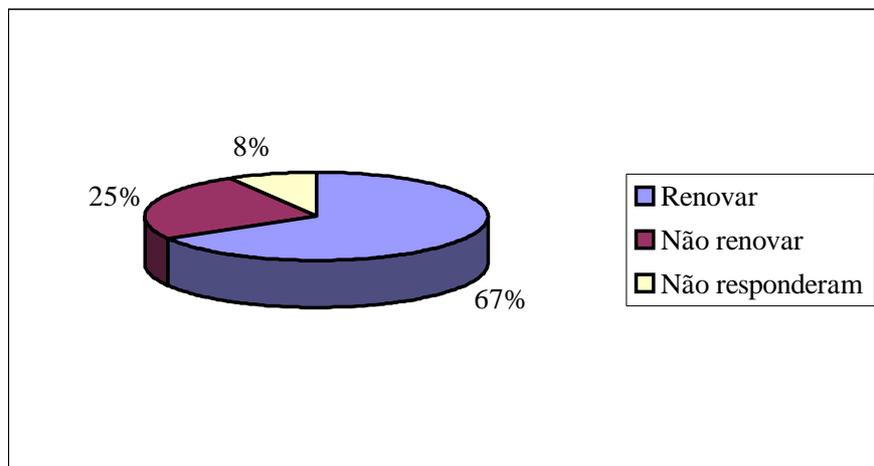


Figura 7: Percentual de clientes da empresa A que pretendem renovar ou não o contrato

Observa-se, na Figura 7, que a grande maioria, 67%, dos clientes da Empresa A, pretendem renovar o contrato com a empresa de segurança, apenas 25% não renovará e 8% deixaram sem resposta.

5.1.2 Grau de importância dos atributos de qualidade

Tabela 3: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

Com relação ao emprego de tecnologia de ponta, o que você considera mais importante?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel)	503	7,74
b) Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento	488	7,51
c) Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento	471	7,25

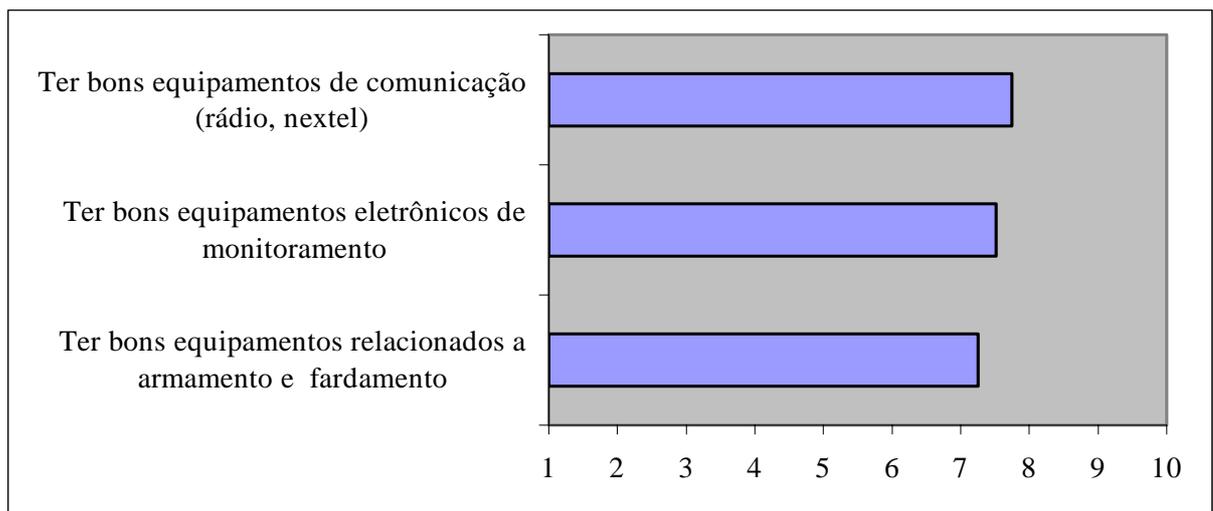


Figura 8: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

De acordo com a Tabela 3 e Figura 8, em termos de tecnologia, os entrevistados clientes da empresa A consideram de maior importância “Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel)”, com média de 7,74 pontos e de menor importância “Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento”, com média de 7,25 pontos.

Tabela 4: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

Que fatores você considera importante na escolha da empresa de segurança?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter solidez financeira	523	8,05
b) Ter baixo preço do serviço	454	6,98
c) Ter atuação há muito tempo no mercado	415	6,38
d) Ter grande divulgação na mídia	335	5,15

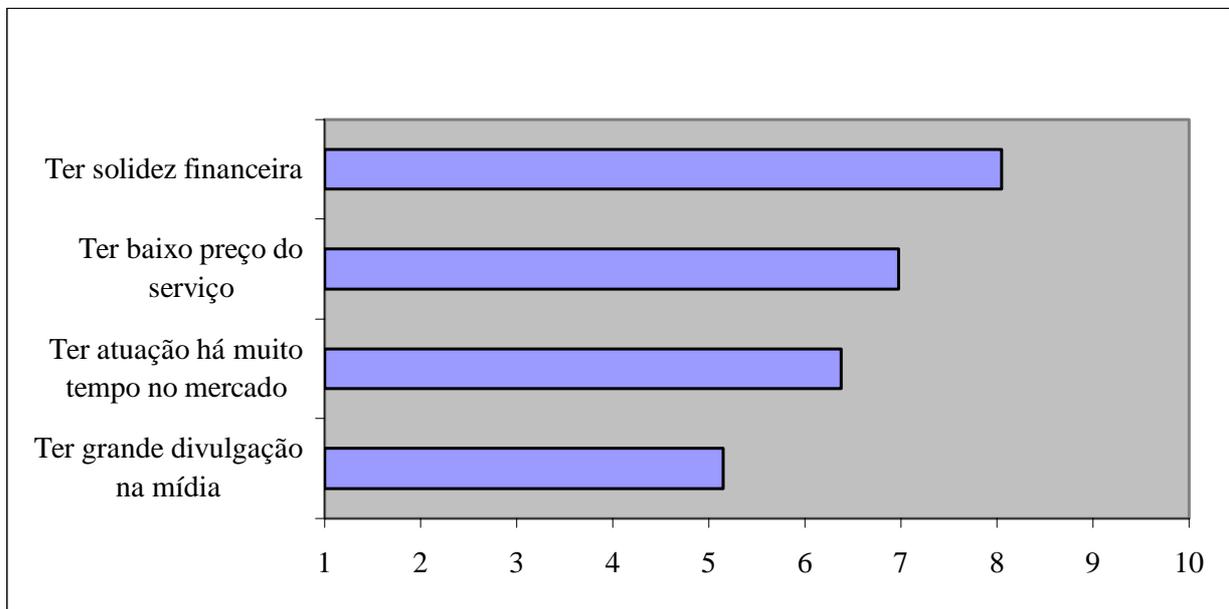


Figura 9: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

Na Tabela 4 e Figura 9 nota-se que nos atributos relacionados a comercialização, os clientes da empresa A dão mais importância a “Ter solidez financeira”, média de 8 pontos e menos importância a “Ter grande divulgação na mídia”, com média 5,15.

Tabela 5: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Quanto a supervisão nos postos de trabalho, o que você considera importante?		
	Soma dos pontos	Média
e) Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)	537	8,26
d) Ter treinamentos de postura e conduta profissional	519	7,98
c) Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho	507	7,80
b) Possuir ótimo serviço de pós venda	496	7,63
a) Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho	464	7,14

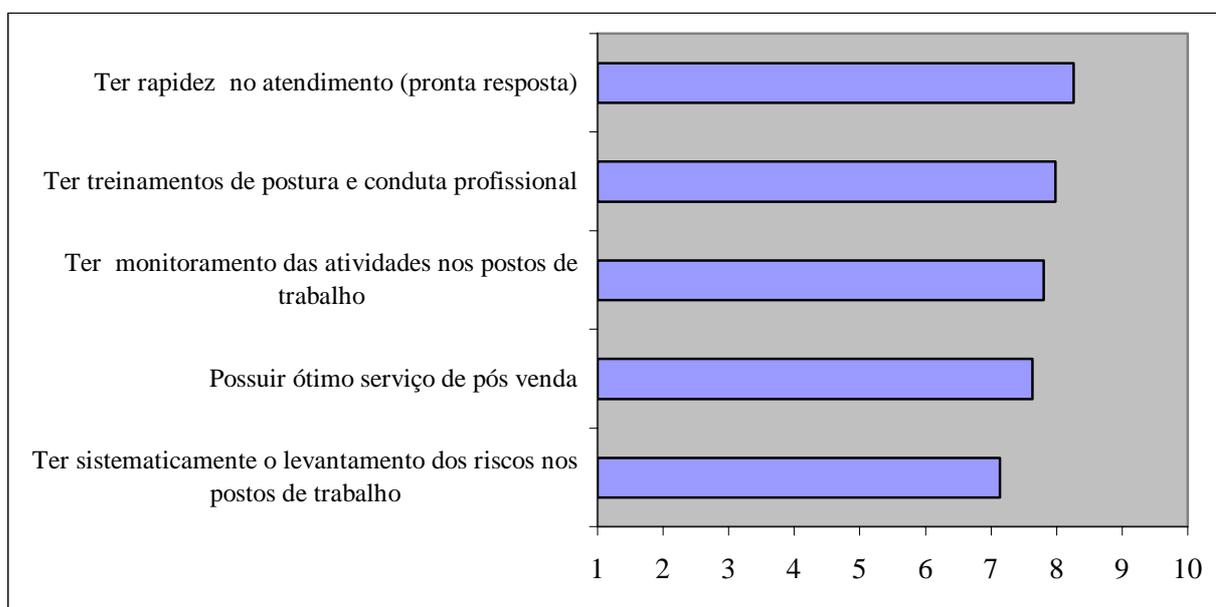


Figura 10: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Em relação à qualidade no atendimento, os clientes entrevistados da empresa A consideram mais importante “Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)”, com média de 8,26 pontos e menos importante “Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho”, com média de 7,14 pontos. No entanto, conforme pode-se observar na Tabela 5 e na Figura 10, a diferença de importância entre os atributos é pequena, o que conduz à dedução de que todos os atributos apresentados no questionário são importantes à qualidade

no atendimento.

Tabela 6: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

O que considera mais importante em relação ao apoio organizacional aos postos de trabalho?		
	Soma dos pontos	Média
a) Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética	544	8,37
b) Ter um bom plano de qualidade, como ISO 9000	447	6,88
c) Possuir telefone só para reclamações e sugestões	432	6,65
d) Ter grande número de funcionários	415	6,38

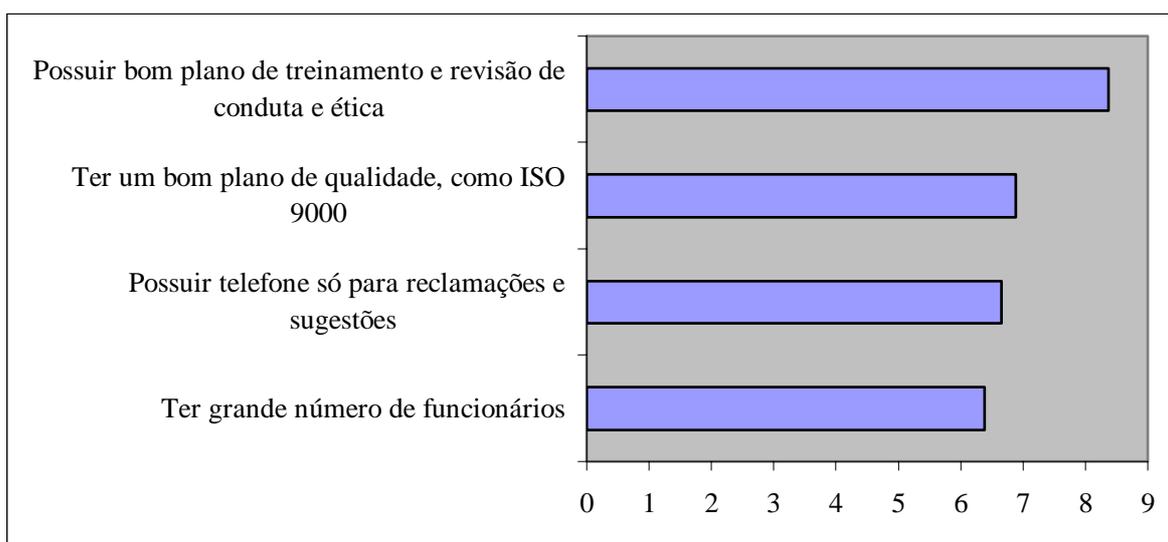


Figura 11: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

Conforme pode-se observar na Tabela 6 e Figura 11, tratando-se da estrutura organizacional, verificou-se que os clientes da empresa A dão mais importância ao “Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética”, com média de 8,37 pontos e menos importância a “Ter grande número de funcionários”, com média 6,38. No entanto, “Ter um bom plano de qualidade”, “Possuir telefone só para reclamações e sugestões” e “Ter grande número de funcionários” alcançaram média de 6,38 a 6,88, que corresponde a uma diferença

muito pequena.

Tabela 7: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

Enumere de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), o que você julga essencial para um serviço de vigilância		
	Soma dos pontos	Média
a) Qualidade no Atendimento	209	3,22
b) Estrutura Organizacional	181	2,78
c) Comercialização	166	2,55
d) Tecnologia	162	2,49

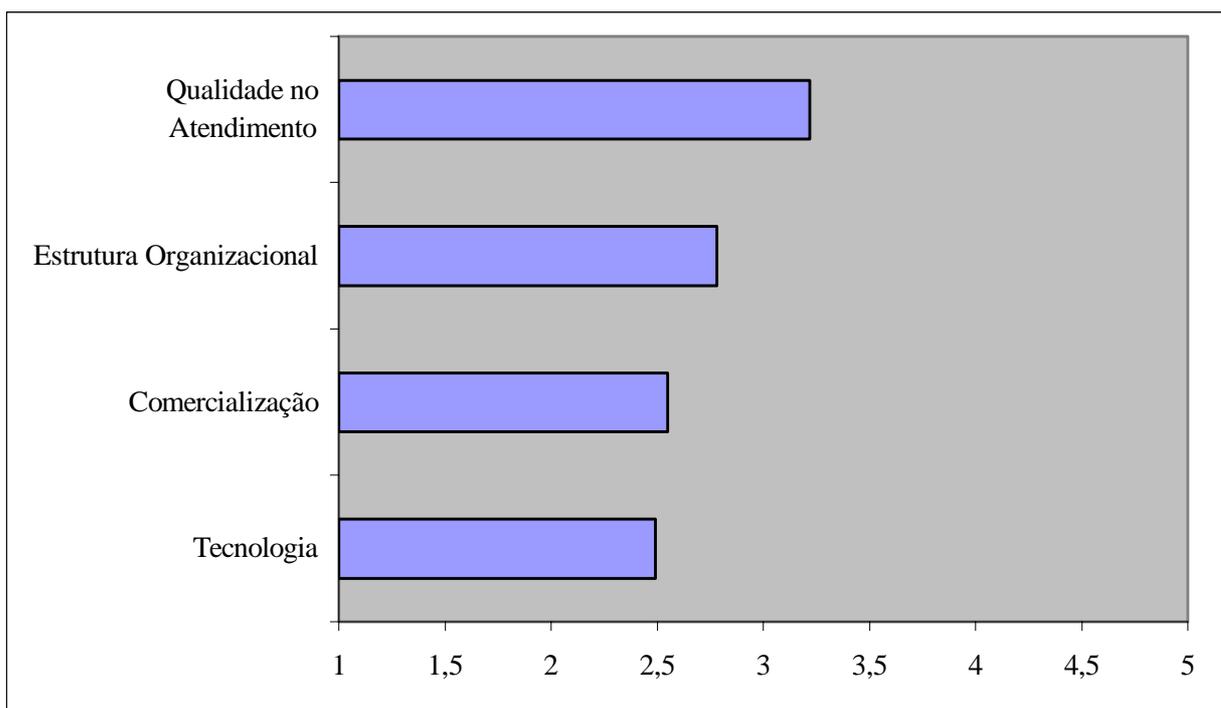


Figura 12: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

De acordo com o apresentado na Tabela 7 e Figura 12, para os clientes da empresa A, o mais importante é “Qualidade no Atendimento”, média de 3,22 pontos, e menos importante é “Tecnologia”.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA B

Foram entrevistados 65 clientes da empresa B.

5.2.1 Descrição dos clientes

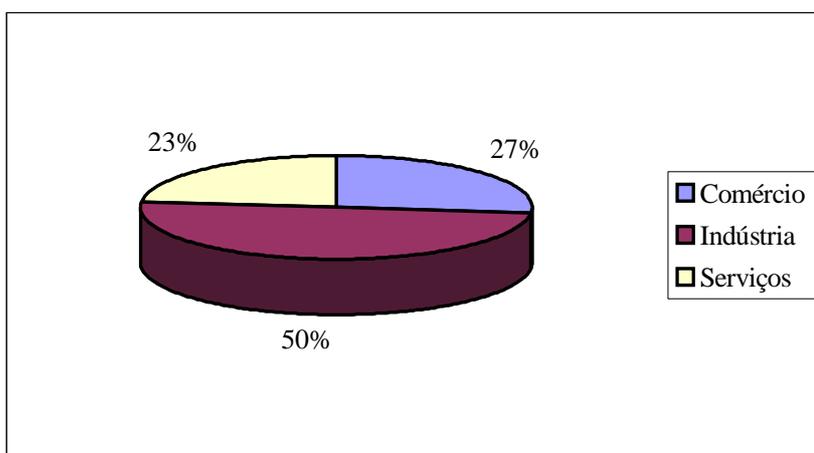


Figura 13: Percentual da área de atuação dos clientes da empresa B

Na empresa B, 27% dos clientes atuam no setor comercial, 50% no setor industrial e 23% do setor de serviços. Os clientes da empresa B atuam no setor industrial em 50% dos casos, conforme observa-se na Figura 13. Em relação aos das empresas A e C, comparando-se os resultados apresentados na Figura 5 (23% - indústria) e Figura 21 (25% - indústria), nota-se que corresponde a uma diferença notável, pois, nem mesmo somando-se todos os clientes do setor industrial das empresas A e C é possível chegar ao percentual de clientes do setor industrial da empresa B.

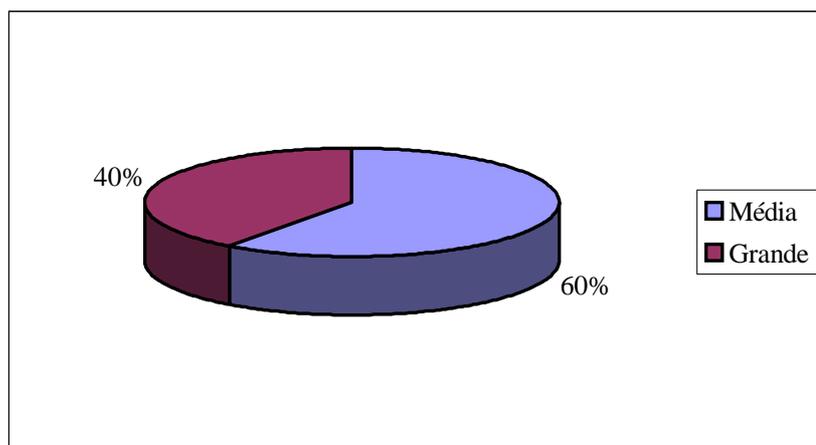


Figura 14: Percentual do porte das empresas clientes da empresa B

Conforme apresenta-se na Figura 14, 60% das empresas clientes da empresa B são de médio porte e 40% de grande porte.

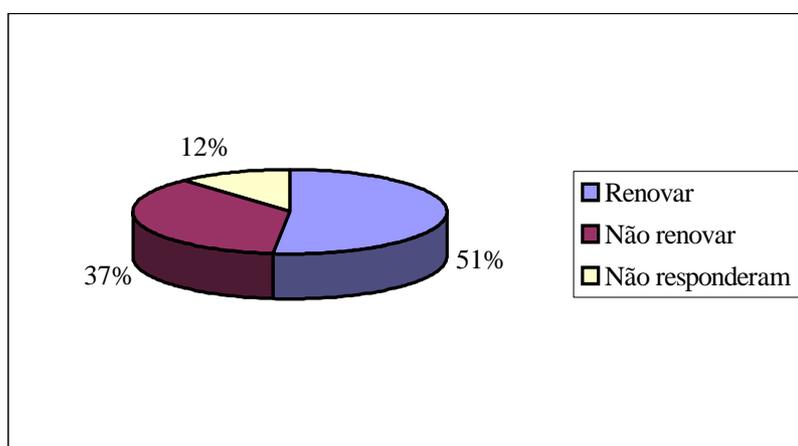


Figura 15: Percentual das empresas que pretendem ou não renovar o contrato

Entre os entrevistados da empresa B, 12% não responderam se irão renovar o contrato com a empresa de segurança após o término do período contratual, 51% irão renovar e 37% não renovarão, conforme apresentado na Figura 15.

5.2.2 Grau de importância dos atributos de qualidade

Tabela 8: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

Com relação ao emprego de tecnologia de ponta, o que você considera mais importante?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento	499	7,68
b) Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel)	484	7,45
c) Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento	465	7,15

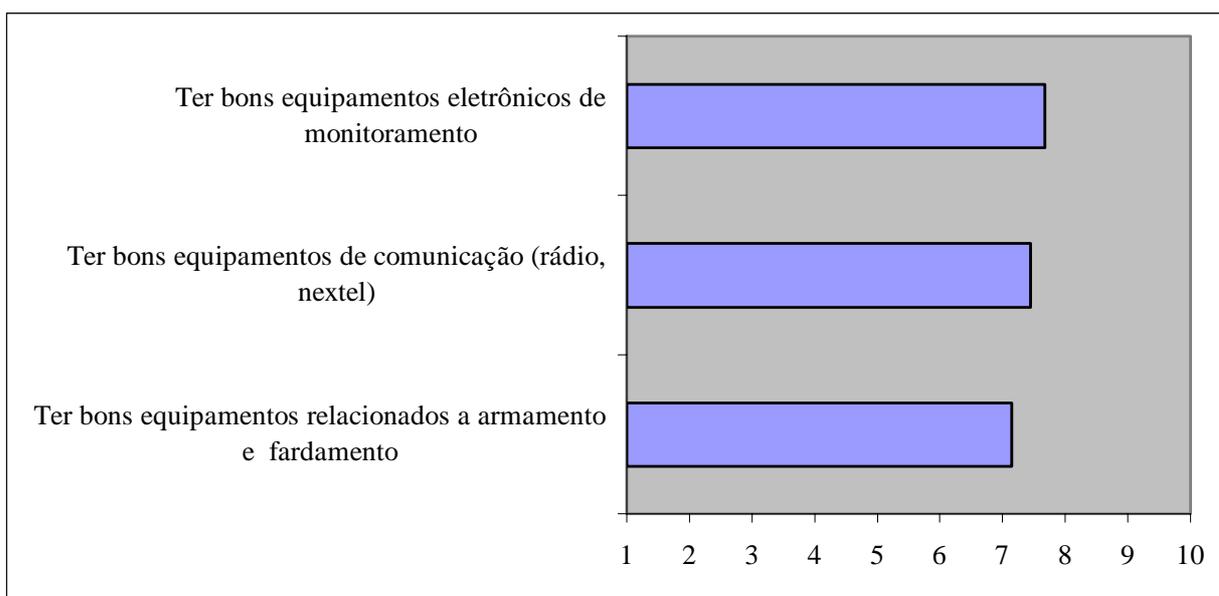


Figura 16: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

Conforme apresentado na Tabela 8 e Figura 16, os clientes da empresa B consideram como mais importante o atributo “Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento”, com média de 7,68 pontos. O menos importante para estes clientes é “Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento”, com média de 7,15 pontos.

Tabela 9: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

Que fatores você considera importante na escolha da empresa de segurança?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter solidez financeira	527	8,11
b) Ter atuação há muito tempo no mercado	492	7,57
c) Ter baixo preço do serviço	400	6,15
d) Ter grande divulgação na mídia	333	5,12

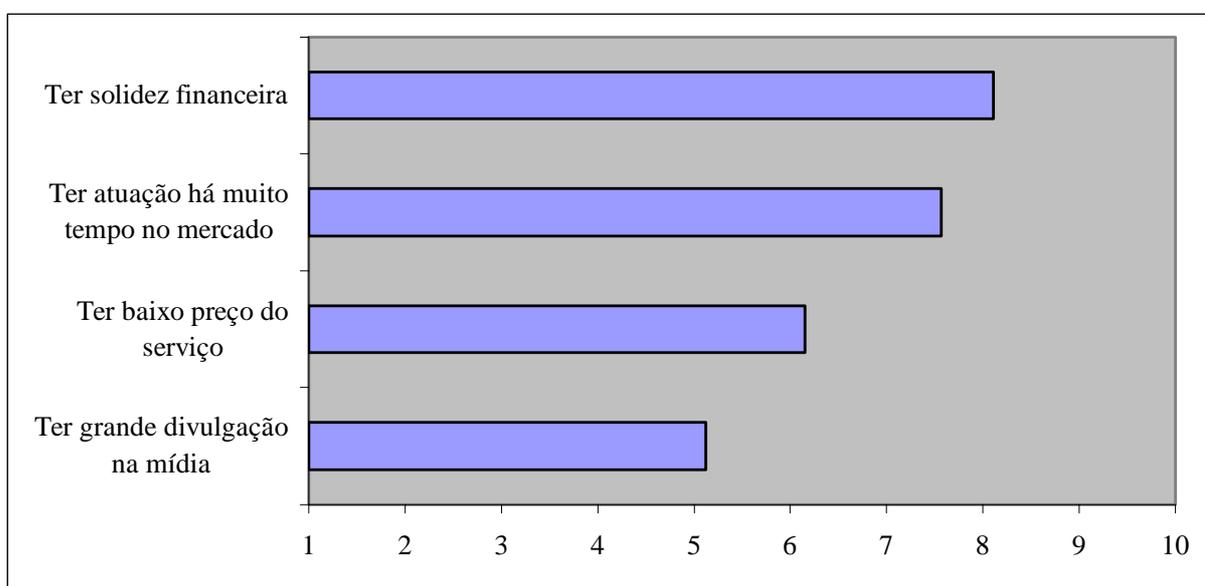


Figura 17: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

A Tabela 9 e Figura 17 demonstram que, entre os clientes entrevistados da empresa B, detectou-se que o atributo mais importante é “Ter solidez financeira”, com média de 8,11 pontos, e o menos importante é “Ter grande divulgação na mídia”, com média de 5,12 pontos.

Tabela 10: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Quanto a supervisão nos postos de trabalho, o que você considera importante?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)	511	7,86
b) Ter treinamentos de postura e conduta profissional	502	7,72
c) Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho	491	7,55
d) Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho	481	7,40
e) Possuir ótimo serviço de pós venda	472	7,26

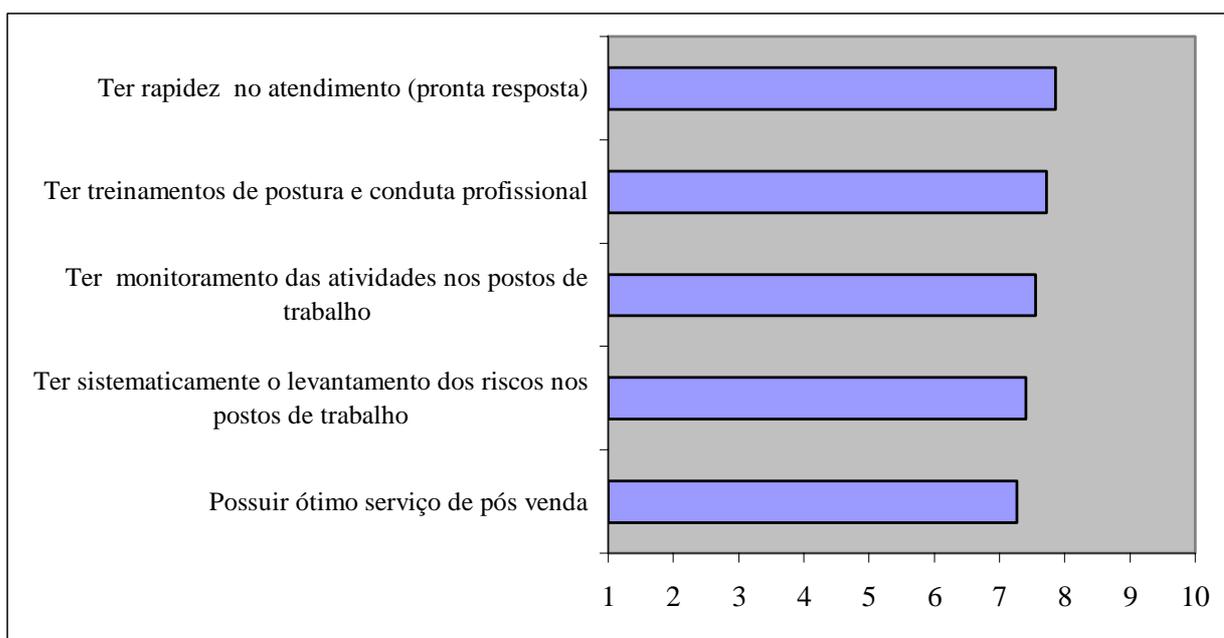


Figura 18: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Conforme demonstrado na Tabela 10 e Figura 18, para os clientes da empresa B, o mais importante é “Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)”, com média de 7,86 pontos e o menos importante é “Possuir ótimo serviço de pós venda”, com média de 7,26 pontos.

Tabela 11: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

O que considera mais importante em relação ao apoio organizacional aos postos de trabalho?		
	Soma dos pontos	Média
a) Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética	493	7,58
b) Ter um bom plano de qualidade, como ISO 9000	470	7,23
c) Possuir telefone só para reclamações e sugestões	402	6,18
d) Ter grande número de funcionários	395	6,08

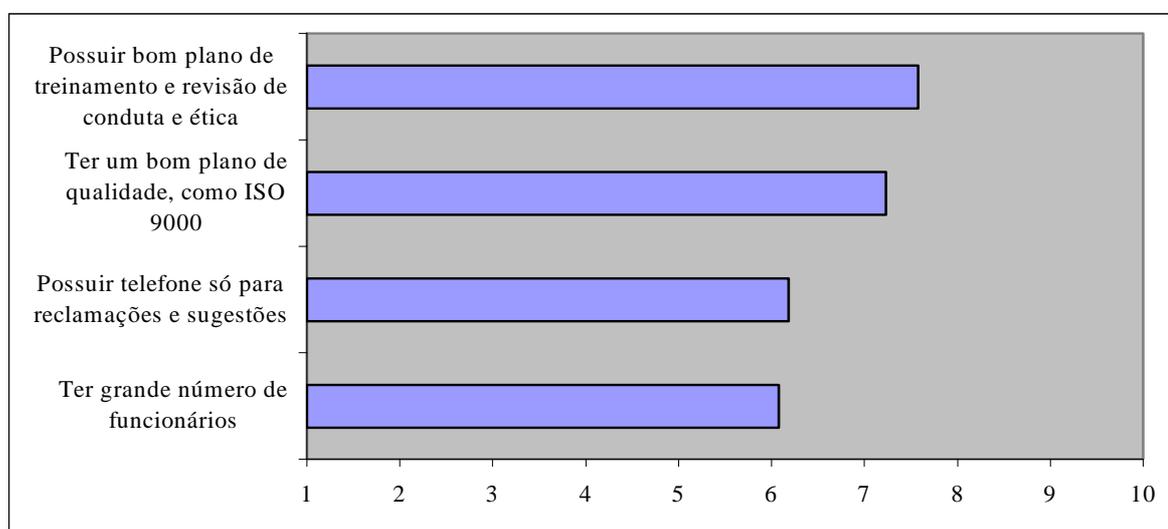


Figura 19: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

De acordo com a Tabela 11 e Figura 19, os entrevistados da empresa B responderam que o mais importante é “Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética”, com média de 7,58 pontos e o menos importante é “Ter grande número de funcionários”, com 6,08.

Tabela 12: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

Enumere de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), o que você julga essencial para um serviço de vigilância		
	Soma dos pontos	Média
a) Tecnologia	197	3,03
b) Qualidade no Atendimento	196	3,02
c) Estrutura Organizacional	178	2,74
d) Comercialização	133	2,05

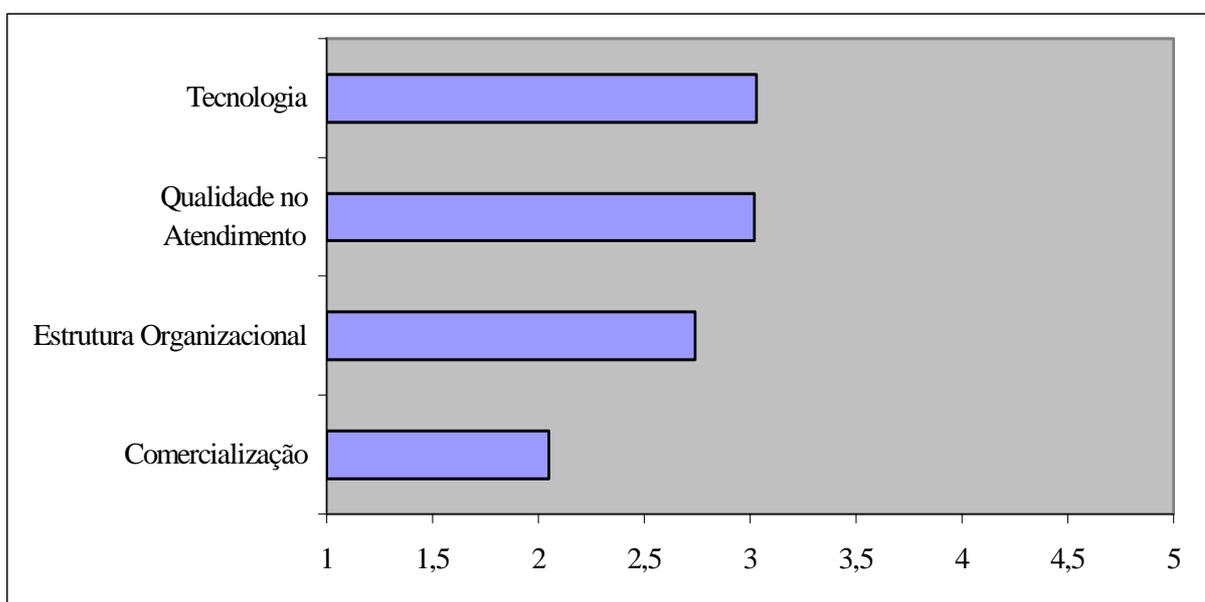


Figura 20: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

Os clientes da empresa B consideram de maior importância “Tecnologia”, seguido de “Qualidade no Atendimento”, com respectivamente, médias de 3,03 e 3,02 pontos, e de menor importância, “Comercialização”, com média de 2,05 pontos, conforme observa-se na Tabela 12 e Figura 20.

5.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES DA EMPRESA C

Foram entrevistados 65 clientes da empresa C.

5.3.1 Descrição dos clientes da empresa C

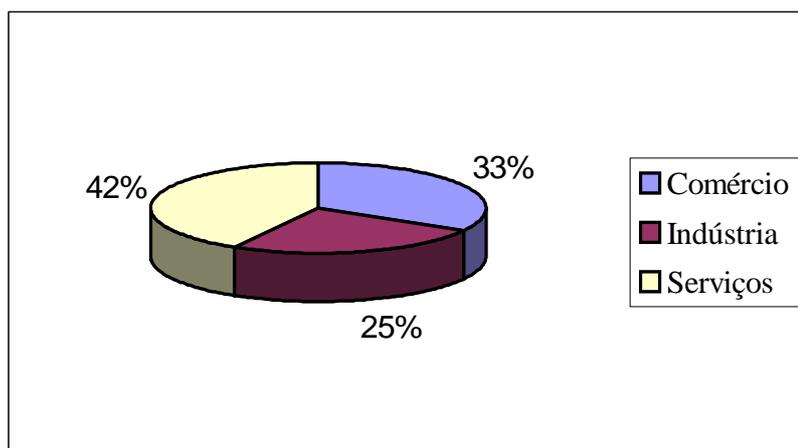


Figura 21: Percentual da área de atuação dos clientes da empresa C

Na empresa C, no setor comercial são 33%, setor industrial apenas 25% e o setor de serviços representa 42%, conforme observa-se na Figura 21.

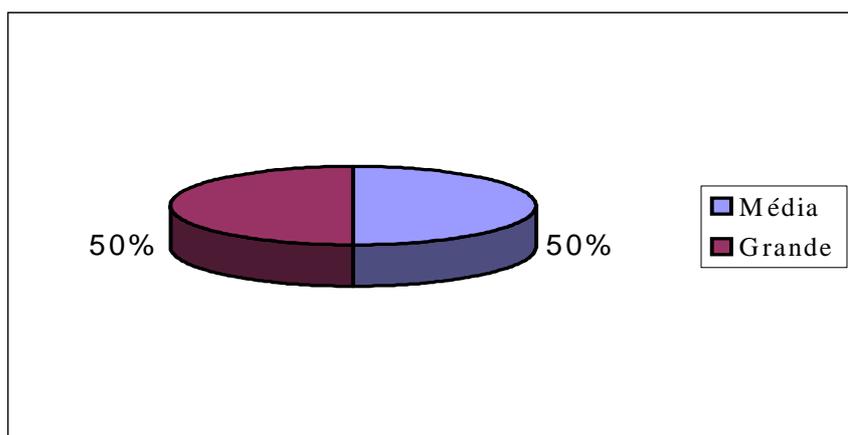


Figura 22: Percentual do porte das empresas clientes da empresa C

Conforme demonstrado na Figura 22, na empresa C, 50% das empresas clientes entrevistadas são de médio porte e 50% de grande porte.

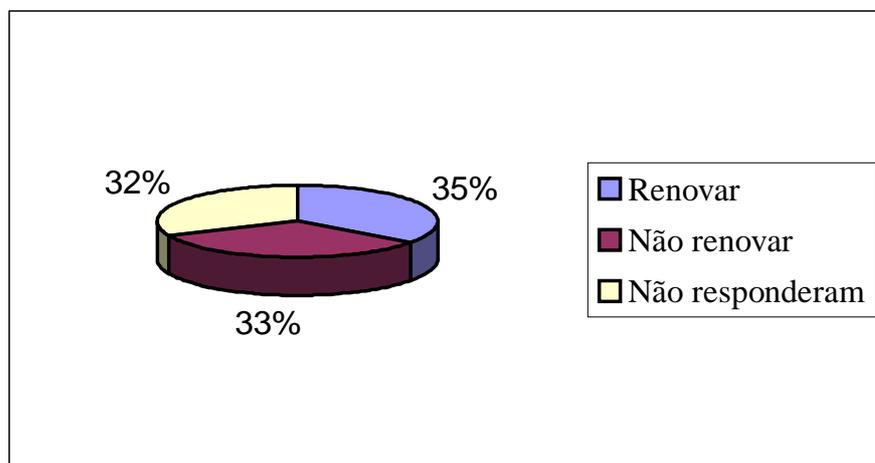


Figura 23: Percentual de clientes que pretendem renovar ou não o contrato

Conforme demonstrado na Figura 23, na empresa C, 32% não responderam a questão, 35% irão renovar e 33% não irão renovar o contrato. Durante a aplicação da pesquisa, notou-se que esta foi a única questão que alguns entrevistados não responderam, a questão ficou em branco porque não havia um espaço para não resposta. Por dedução, acredita-se que estes que não responderam estão em dúvida. Esta dúvida pode estar fundamentada em insatisfação. Neste caso estes clientes não satisfeitos podem ser conquistados sem muita dificuldade por outra empresa de segurança que lhes ofereça aquilo que não estão encontrando na atual.

5.3.2 Grau de importância dos atributos de qualidade

Tabela 13: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

Com relação ao emprego de tecnologia de ponta, o que você considera mais importante?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento	505	7,77
b) Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel)	484	7,45
c) Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento	442	6,80

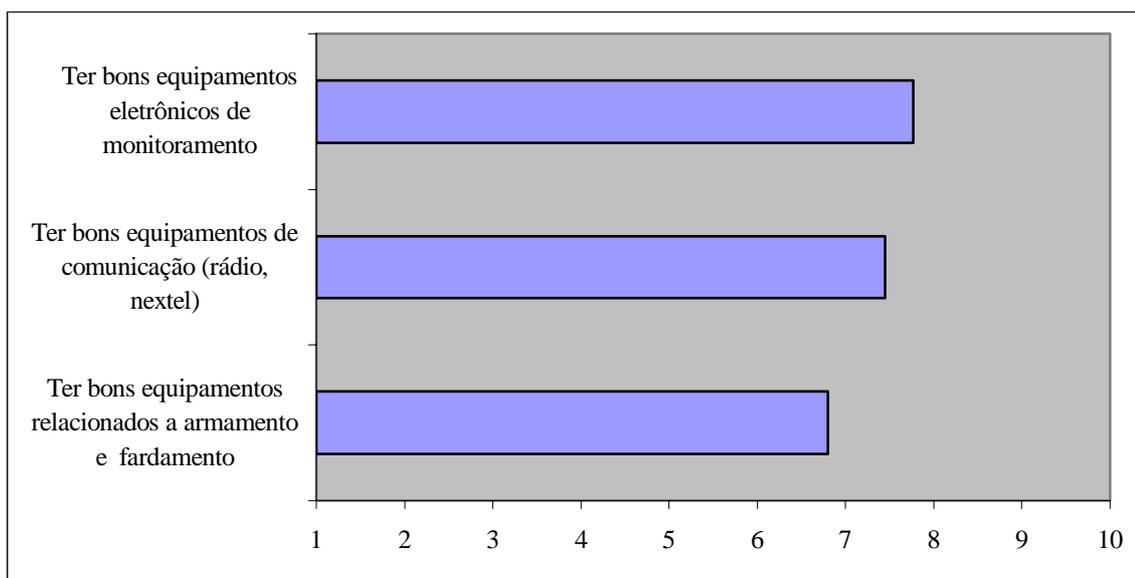


Figura 24: Grau de importância dos atributos relacionados a tecnologia

Conforme apresentado na Tabela 13 e Figura 24, foi detectado que os clientes da empresa C, consideram como mais importante o atributo “Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento”, com média de 7,77 pontos, e como menos importante, “Ter bons equipamentos relacionados a armamento e fardamento”, que obteve média 6,8.

Tabela 14: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

Que fatores você considera importante na escolha da empresa de segurança?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter solidez financeira	495	7,62
b) Ter grande divulgação na mídia	465	7,15
c) Ter atuação há muito tempo no mercado	468	7,20
d) Ter baixo preço do serviço	418	6,43

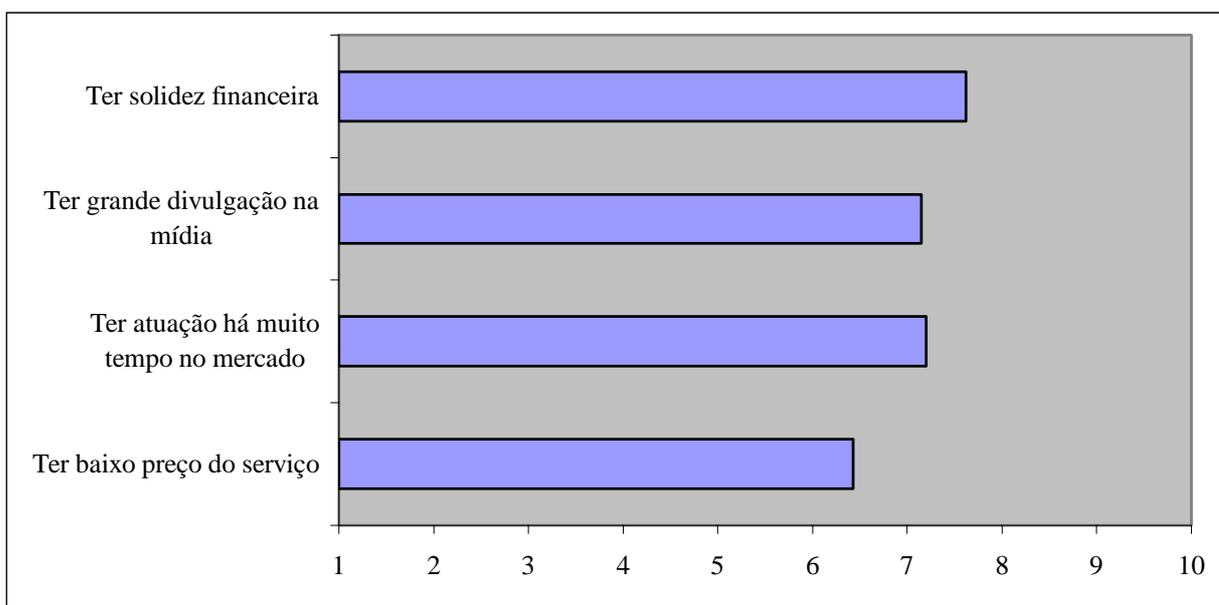


Figura 25: Grau de importância dos atributos relacionados a comercialização

De acordo com o que demonstra a Tabela 14 e Figura 25, para os clientes da empresa C, o mais importante é “Ter solidez financeira”, com média de 7,62 pontos, mas difere da opinião dos clientes das empresa A e B quanto ao menos importante, pois para os clientes da empresa C é “Ter baixo preço do serviço”, com média de 6,43 pontos.

Tabela 15: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Quanto a supervisão nos postos de trabalho, o que você considera importante?		
	Soma dos pontos	Média
a) Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)	556	8,55
b) Ter treinamentos de postura e conduta profissional	542	8,34
c) Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho	521	8,02
d) Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho	515	7,92
e) Possuir ótimo serviço de pós venda	514	7,91

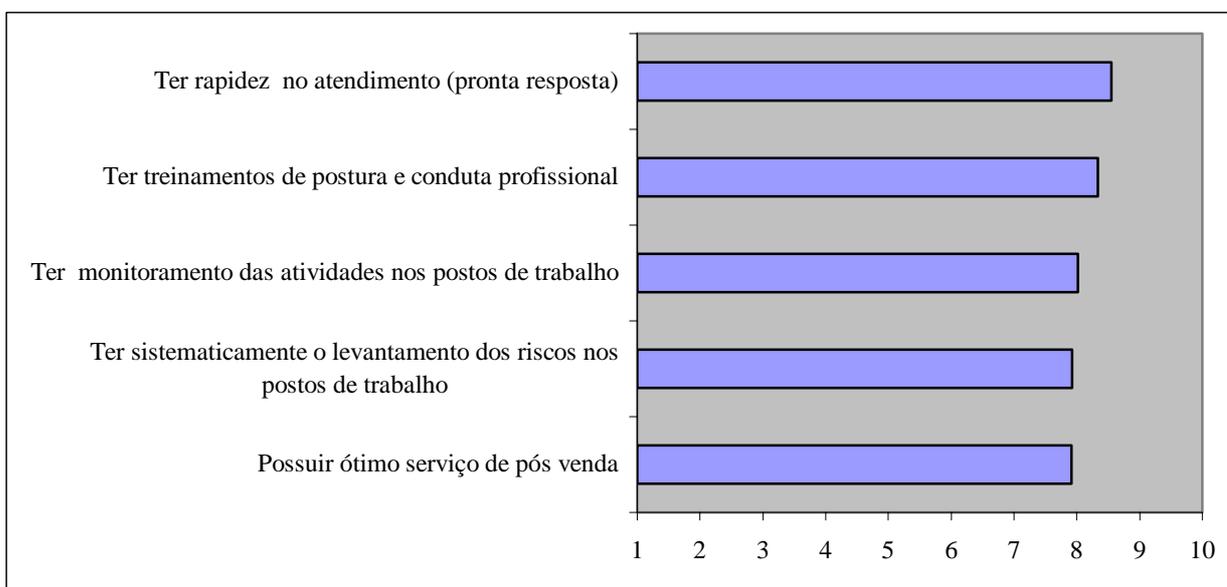


Figura 26: Grau de importância dos atributos relacionados a qualidade no atendimento

Como se pode observar na Tabela 15 e Figura 26, em relação à Qualidade no atendimento, “Ter rapidez no atendimento” e “Possuir ótimo serviço de pós venda” foram considerados, pelos clientes da empresa C, mais importante e menos importante, sendo o resultado da pontuação, respectivamente, em média 8,55 e 7,91 pontos.

Tabela 16: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

O que considera mais importante em relação ao apoio organizacional aos postos de trabalho?		
	Soma dos pontos	Média
a) Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética	539	8,29
b) Ter um bom plano de qualidade, como ISO 9000	480	7,38
c) Possuir telefone só para reclamações e sugestões	430	6,62
d) Ter grande número de funcionários	410	6,31

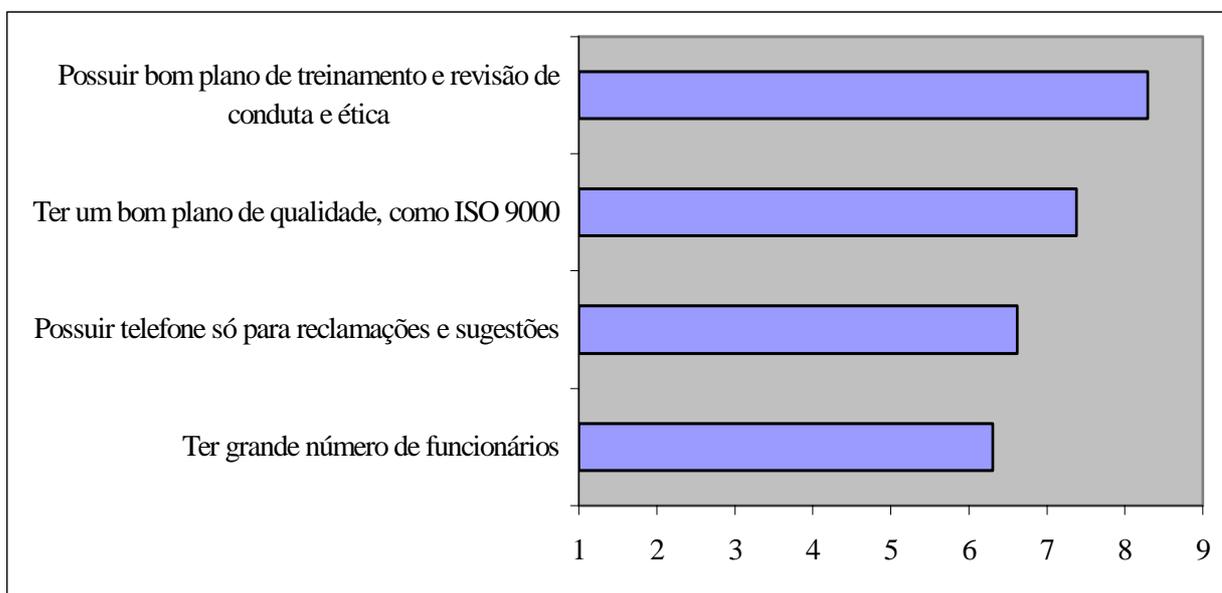


Figura 27: Grau de importância dos atributos relacionados a estrutura organizacional

Observa-se na Tabela 16 e na Figura 27 que na questão Estrutura Organizacional, a média foi de 8,29 pontos para “Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética” como o atributo mais importante e 6,31 pontos para “Ter grande número de funcionários” como o menos importante. Este resultado demonstra que o cliente atual tem interesse em contratar uma empresa que tem como cultura organizacional a ética e a prática de treinamento e reciclagem constante dos funcionários. Por isso a afirmação de diversos autores sobre a importância da empresa estar voltada para o cliente interno e externo. A postura do

cliente interno na linha de frente reflete a cultura da organização. Os clientes da empresa C consideram menos importante o número de funcionários, e consideram mais a qualidade no tratamento dedicado aos clientes, podendo ser esta a chave para o sucesso de uma empresa de serviços.

Tabela 17: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

Enumere de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), o que você julga essencial para um serviço de vigilância		
	Soma dos pontos	Média
a) Qualidade no Atendimento	209	3,22
b) Tecnologia	192	2,95
c) Estrutura Organizacional	181	2,78
d) Comercialização	144	2,22

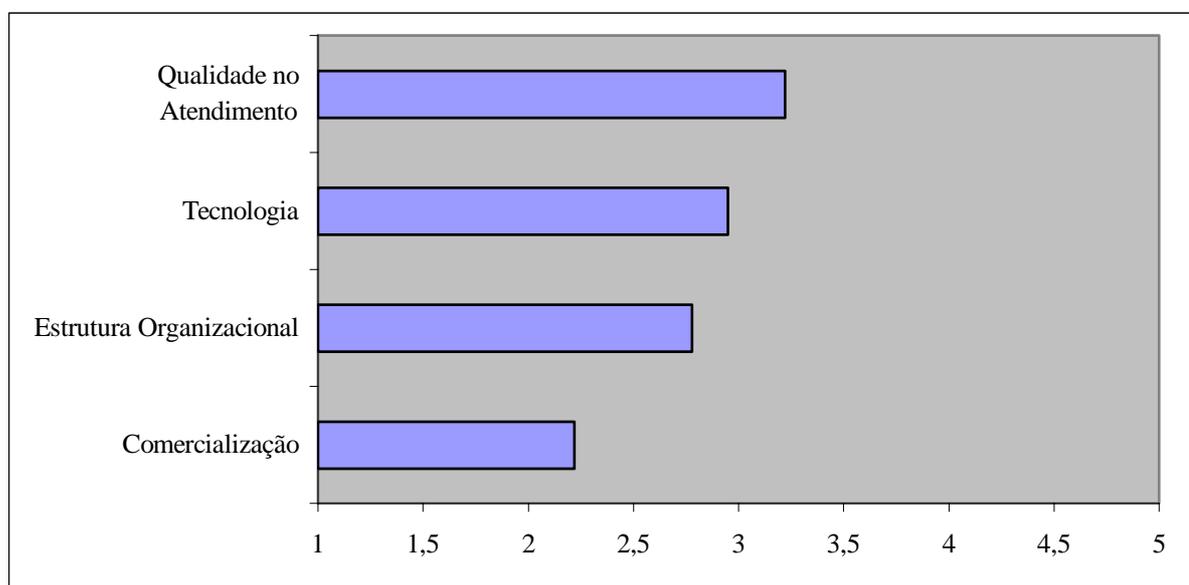


Figura 28: Grau de importância imputado aos atributos apresentados

De acordo com o demonstrado na Tabela 17 e Figura 28, para os clientes da empresa C, o mais importante é “Qualidade no atendimento”, com média de 3,22 pontos e o menos importante “Comercialização”, com média 2,22.

5.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos resultados da pesquisa e do conhecimento do autor sobre a estrutura e funcionamento do mercado das empresas de segurança privada e seus clientes, bem como apoiado nos quesitos do questionário aplicado, são apresentadas sugestões de melhorias dos serviços prestados, podendo ser utilizadas pelas três empresas pesquisadas e por outras empresas do ramo de segurança privada de Curitiba.

Item “5” do questionário – Tecnologia.

Dos fatores apresentados neste item, os clientes responderam que os mais importantes são: “Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento (5.a) e “Ter bons equipamentos de comunicação - rádio, nextel (5.b).

A organização poderá desenvolver tecnologia própria ou optar por parcerias estratégicas. Essas parcerias podem ser feitas com empresas que detém tecnologia na área de segurança privada, como, por exemplo, as empresas Philips, Samsung e LG.

Item “6” do questionário – Comercialização.

Dos fatores apresentados neste item, os clientes responderam que o mais importante é a “Solidez Financeira” (6.c).

A organização deve zelar pelo cumprimento das suas obrigações fiscais, tributárias e trabalhistas, sob pena de perder clientes tradicionais e participação no mercado.

Item “7” do questionário – Qualidade no atendimento.

Dos fatores apresentados neste item, os clientes responderam que os mais importantes são: “Ter rapidez no atendimento - pronta resposta” (7.e); “Ter treinamentos de postura e conduta profissional” (7.c); “Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho” (7.b).

Para dar condições de atendimento aos clientes, no momento exato de sua necessidade, é necessário capacitar operacionalmente os funcionários da linha de frente e disponibilizar

tecnologia de ponta. Além do treinamento operacional, a organização deve preocupar-se em promover treinamentos voltados ao comportamento do funcionário, no seu posto de trabalho, no que se refere à postura e conduta profissional. Isso porque a hora da verdade é um momento importante para consolidar a imagem da organização na percepção de seus clientes. Com relação ao monitoramento das atividades nos postos de trabalho, é fundamental que o cliente esteja informado sobre a maneira pela qual este é supervisionado pela empresa.

Item “8” do questionário – Estrutura organizacional.

Dos fatores apresentados neste item, os clientes responderam que o mais importante é “Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética” (8.c).

O profissional deve estar habilitado a diagnosticar situações de risco pessoal e patrimonial e a monitorar pessoas e coisas. Além disso, deve ter noções do Direito Criminal e da Ética, para que possa mensurar a responsabilidade de seus atos como profissional da área de segurança.

Item “9” do questionário – Priorização, pelos clientes, dos serviços de vigilância privada.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o item “qualidade no atendimento” é prioritário na opinião dos clientes das três empresas. As empresas de segurança privada devem dar condições efetivas para que seus funcionários atinjam níveis profissionais de qualidade, reconhecidos e exigidos pelo mercado. Para isso, poderão realizar um trabalho de *endomarketing*, aliado a um programa sério e contínuo de qualificação profissional, fortalecendo a cultura da qualidade na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi medir o grau de importância dos atributos de qualidade relacionados à tecnologia, comercialização, qualidade do atendimento e estrutura organizacional dos serviços de segurança prestados a clientes de três empresas de segurança patrimonial privada na cidade de Curitiba. Conforme se observa nos capítulos 4 e 5 deste trabalho, o objetivo foi alcançado com êxito.

Os objetivos específicos estavam organizados em:

1º - Elaborar pesquisa bibliográfica sobre qualidade em serviços de segurança, cultura para qualidade, expectativas dos clientes de serviços, legislação e histórico da segurança privada no Brasil. Este objetivo foi alcançado, conforme se apresenta no capítulo 2 deste trabalho – fundamentação teórica.

2º - Identificar atributos importantes relacionados a tecnologia, comercialização, atendimento e estrutura organizacional, para os clientes de empresa de segurança, utilizando um método estruturado de análise. Este objetivo também se realizou, pois, os atributos foram identificados não só por meio do estudo bibliográfico, mas também com a análise qualitativa estruturada do grupo focado realizado com alguns clientes de serviços de segurança privada, conforme apresenta-se no capítulo 4 deste trabalho – metodologia da pesquisa, bem como pela pesquisa de campo cujos resultados se encontram no capítulo 5 – análise dos resultados.

3º - Verificar se os clientes pretendem ou não renovar o contrato com a empresa prestadora de serviços de segurança. Este objetivo foi realizado e está apresentado no capítulo 5 – análise dos resultados.

4º - Elaborar sugestões de melhorias para os serviços de segurança. Este último

objetivo também foi alcançado e tais sugestões foram apresentadas no capítulo 5 deste trabalho.

Analisados os questionários aplicados a clientes das três empresas, pôde-se avaliar a percepção dos mesmos. Notou-se que os clientes estão exigindo com grau de maior importância a qualidade no atendimento, em segundo lugar a qualidade na estrutura da organização e em terceiro a tecnologia. Observando os dados obtidos entre clientes das três empresas de segurança, nota-se semelhança de opiniões, ou seja, quando a pesquisa foi aplicada, não se verificou diferenças extremas ou de importante relevância entre clientes de uma ou outra empresa.

Os clientes entrevistados da empresa A, 58% representam empresas de grande porte e 42% de médio porte, sendo 47% do setor de serviços, 30% do setor de comércio e 23% do setor industrial. Entre os clientes da empresa B, 60% são empresas de médio porte e 40% de grande porte; entre estas, 50% são do setor industrial, 27% do setor de comércio e 23% de serviços. Os clientes da empresa C representam 50% empresas de médio porte e 50% de grande porte; 42% do setor de serviços, 33% comércio e 25% indústria.

Em relação aos resultados obtidos na pesquisa, pode-se salientar que a qualidade no atendimento é o fator de maior importância para os clientes das três empresas pesquisadas. No caso da empresa A, 67% dos clientes pretendem renovar o contrato e 25% não desejam renovar. Para esses clientes, **dentre** os atributos de maior importância destacam-se os relacionados à tecnologia como “ter bons equipamentos de comunicação”. Em relação à comercialização, o atributo mais importante foi ter “solidez financeira”. Quanto à qualidade no atendimento, os clientes consideraram a “pronta resposta” como atributo mais importante. Em relação à estrutura organizacional, é “possuir um bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética”.

Os resultados relacionados à Empresa B foram 51% dos clientes pretendem renovar

o contrato e 37% não pretendem renovar. Os atributos de maior importância são: quanto à tecnologia, é “ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento”. Dos relacionados à comercialização, é “ter solidez financeira”. Quanto à qualidade no atendimento, é a “pronta resposta”. Com relação à estrutura organizacional, é “possuir um bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética”.

Dos clientes da Empresa C 35% pretendem renovar o contrato e 33% não pretendem renovar. Porém, 32% não responderam a questão, o que subentende-se que os clientes estão indecisos. Em relação aos atributos de qualidade, o mais importante é “ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento”. Sobre comercialização, o atributo mais importante é “a solidez financeira”. Quanto à estrutura organizacional, os clientes consideram como atributo de maior importância “possuir um bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética”.

Na cidade de Curitiba, conforme observado na análise dos resultados da pesquisa, pode-se avaliar que os clientes não estão totalmente satisfeitos, e, provavelmente, metade deles não é fiel à sua empresa de segurança atual. Não se pode afirmar em que ponto estas empresas estão falhando, pois cada cliente tem suas necessidades e experiências individuais em relação à empresa. Porém, este trabalho pretende dar uma contribuição positiva aos empresários do setor de segurança patrimonial privada, por meio dos indicadores apresentados, para que os mesmos possam oferecer melhor qualidade a seus clientes, de acordo com as expectativas e necessidades apresentadas.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho não pretende esgotar o assunto, pois as necessidades dos clientes estão em constante mudança. O que é a necessidade mais importante hoje, pode deixar de ser daqui

a alguns anos. Por isso, a pesquisa não pode ser feita apenas uma vez e ser tomada como base para decisões permanentes.

Seria de relevância que este trabalho fosse o ponto de partida para incentivar outras pesquisas neste setor, buscando aprimorar cada vez mais os serviços ofertados pelas empresas de segurança, e com isso beneficiar o cliente.

Esta pesquisa limitou-se a verificar o grau de importância de alguns fatores relacionados à qualidade, entretanto é possível sugerir que outros trabalhos sejam realizados na área de segurança privada no que diz respeito à percepção de qualidade dos serviços prestados e o grau de satisfação dos clientes. Trabalhos futuros poderiam se ocupar das outras modalidades de segurança privada, visto que este contemplou apenas a segurança patrimonial.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresa podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. *The customer satisfaction index as a leading indicator. **Handbook of Services Marketing and Management**. New York: Sage, 1999.*
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. *Customer satisfaction, productivity and profitability: Differences between goods and services. **Marketing science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.*
- ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. *Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**. V. 3, n. 2, nov/2000, p. 107-120.*
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BORRING, Natalino. **Os desafios da segurança nos Estados Unidos**. Disponível em http://www.jseg.net/patrimonial_81_1.htm. Acesso em 19/06/2002.
- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **A Globalização e a mutação do mercado brasileiro de segurança**. Disponível em <http://www.jseg.net/aglobalizacao4.htm>. Acesso em 19/06/2002.
- _____. **Planejamento da segurança empresarial** – metodologia e implantação. São Paulo:Brasiliano & Associados: Sicurezza: Cia. Das Artes, 1999.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 10. Ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.
- CRANDALL, Rick. **Marketing de serviços para pessoas que odeiam vender**. Trad. Maria

Cláudia Ratto. São Paulo: Makron Books, 2000.

FRIGO, Edgardo. **A compra de serviços de segurança privada: novas tendências.** Disponível em <http://www.jseg.net/patrimonial61.htm>. Acesso em 19/06/2002.

GIL, Antonio de Loureiro. **Segurança empresarial e patrimonial.** São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Mauro. **A segurança patrimonial e a qualidade total.** Disponível em: http://www.jseg.net/a_segura%E7a_patrimonial_e_aquali.htm. Acesso em 19/06/2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUSTAFSSON, Anderson.; JOHNSON, Michael D. *Bridging the quality-satisfaction gap.* *Quality Management Journal*, v. 4. I. 3, p. 27-43, 1997

HARVEY, Campbell R. *Forecasting Economic Growth with the bond and stock markets.* *Financial Analysts Journal*. September/October, 1995, p. 38-45.

HUFF, Lenard; FORNELL, Claes; ANDERSON, Eugene. *Quality and productivity: contradictory and complementary.* *Quality Management Journal*, v. 4, i. 1, p. 22-39.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MARINS, Holliwod Garcia de. **A educação do profissional de segurança privada no terceiro milênio**. Disponível em <http://www.jseg.net/aeducacaoprof.htm>. Acesso em 19/06/2002.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.

NUNES, Carlos Maurítônio. **Vigilância patrimonial privada**: comentários à legislação. São Paulo: LTr, 1996.

PERREAULT JR., Willian D.; McCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTE, Márcia Elisa; DANILEVICZ, Ângela de M. Ferreira. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001 (Série monográfica Qualidade).

ROCHA, Angela da; MELLO, Renato Cotta (org). **Marketing de serviços**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPENCER, Barbara; CROSBY, Leon. *Linking quality attributes whit customer purchasing decisions: a comparison of two methods*. **Quality Management Journal**. v. 5, i. 1, p. 35-45.

TÉBOUL, James, **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TONTINI, Gerson. **Administração da qualidade em negócios**. Dissertação de Mestrado.

Universidade de Marília – UNIMAR. Marília/SP, 1998.

WILLEMANN, Valésio. **Ciclo de serviços**: a percepção do cliente e o ciclo de serviços na Serviloja. Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília – UNIMAR. Marília/SP, 1999.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA COM OS CLIENTES

Estamos fazendo uma pesquisa na região da grande Curitiba para avaliarmos os aspectos mais importantes que você considera na contratação de serviços de vigilância.

Sua resposta é muito importante para elevarmos o nível de satisfação dos consumidores deste segmento.

1 – Qual sua empresa de segurança contratada?

A. () * B. () * C. () *

* Nos questionários apresentados aos entrevistados constavam os nomes das três empresas, as quais, neste trabalho, devem ser omitidas.

2 – Qual área de atuação da sua empresa?

A. () Comércio B. () Indústria C. () Serviços

3 – Quando terminar o prazo contratual com sua empresa de segurança, você pretende?

A. () Renovar B. () não renovar

4 – Qual o porte de sua empresa

A. () média (faturamento anual entre R\$ 3.000.000,00 e 5.000.000,00)

B. () grande (faturamento anual acima de R\$ 5.000.000,00)

TECNOLOGIA

5 – Com relação ao emprego de tecnologia de ponta, o que você considera mais importante?

	Pouco importante			Regular			Muito importante		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Ter bons equipamentos eletrônicos de monitoramento	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) Ter bons equipamentos de comunicação (rádio, nextel)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Ter bons equipamentos relacionados a armamento e farda	1	2	3	4	5	6	7	8	9

COMERCIALIZAÇÃO

6 – Que fatores você considera importante na escolha da empresa de segurança?

	Pouco importante			Regular			Muito importante		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Ter atuação há muito tempo no mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) Ter grande divulgação na mídia	1	2	3	4	5	6	7	8	9

c) Ter solidez financeira	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d) Ter baixo preço do serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

7 – Quanto a supervisão nos postos de trabalho, o que você considera importante?

	Pouco importante			Regular			Muito importante		
a) Ter sistematicamente o levantamento dos riscos nos postos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) Ter monitoramento das atividades nos postos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Ter treinamentos de postura e conduta profissional	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d) Possuir ótimo serviço de pós venda	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e) Ter rapidez no atendimento (pronta resposta)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

8– O que você considera mais importante em relação ao apoio organizacional aos postos de trabalho?

	Pouco importante			Regular			Muito importante		
a) Ter um bom plano de qualidade, como ISO 9000	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) Ter grande número de funcionários	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Possuir bom plano de treinamento e revisão de conduta e ética	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d) Possuir telefone só para reclamações e sugestões	1	2	3	4	5	6	7	8	9

9 - Enumere de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), o que você julga essencial para um serviço de vigilância?

- a. () Tecnologia
- b. () Comercialização
- c. () Qualidade no Atendimento
- d. () Estrutura Organizacional