

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

MAURO LOPES DE ARAUJO

**FATORES COMPETITIVOS DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE
SISTEMAS DE SEGURANÇA PATRIMONIAL: IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO
SOB A ÓTICA DO CLIENTE**

Porto Alegre, 2004

MAURO LOPES DE ARAUJO

**FATORES COMPETITIVOS DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE
SISTEMAS DE SEGURANÇA PATRIMONIAL: IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO
SOB A ÓTICA DO CLIENTE**

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

Professor Orientador: Dr. Márcio Pires

Porto Alegre, 2004

AGRADECIMENTOS

Após a conclusão desta etapa, tenho o profundo sentimento de gratidão àquelas pessoas que contribuíram para seu cumprimento e êxito:

- ? o corpo docente do PPGEF;
- ? os clientes que participaram deste projeto;
- ? os colegas do Curso, que me incentivaram para seguir em frente;
- ? o Rafael Teixeira, colaborador no trabalho de pesquisa;
- ? a minha esposa e filhos, que entenderam a importância desta tarefa e com paciência, compreensão e estímulo colaboraram positivamente para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Identificar os critérios que os consumidores utilizam para avaliar os serviços prestados, possibilita orientar com maior sucesso as estratégias da empresa e assim alcançar as expectativas dos clientes. Com isso é possível identificar pontos de melhoria e pontos que merecem continuidade dentro do conjunto de atributos que a empresa fornece em um bem ou serviço, garantindo a satisfação dos clientes e conquistando um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Porém, muitas vezes existem distorções entre o que a empresa acredita ser o melhor conjunto de atributos a satisfazerem seus clientes e aquele conjunto de atributos que realmente satisfazem os clientes. Baseando-se na importância de conhecer as expectativas dos clientes, desenvolve-se o presente estudo de caso, com o objetivo de identificar os fatores competitivos ou dimensões de qualidade dos serviços de segurança da empresa CIA, que afetam a satisfação dos seus clientes. Também são avaliados o grau de importância desses fatores e o desempenho dos mesmos em relação à concorrência, a partir da percepção dos clientes. Para identificar os fatores de desempenho é utilizada a pesquisa exploratória e na avaliação desses fatores, a pesquisa quantitativa. Utilizou-se a Matriz Importância x Desempenho de Slack *et al.* (1999) como ferramenta para análise dos dados coletados e para verificar o desempenho da empresa no mercado.

Palavras-chave: Matriz Importância x Desempenho. Serviços. Atributos de qualidade

ABSTRACT

The identification of criteria employed by consumers to evaluate the services rendered enables the company's strategies to be more successfully guided and thus achieve its customers' expectations. It is possible to identify within the set of attributes that the company provides in its goods or services those points which need improvement and those to be carried on in order to assure both customer satisfaction and competitiveness. Several times there are discrepancies though between what the company believes to be the best set of attributes to satisfy its customers and that set of attributes which really satisfies them. Based on the importance of understanding the customers' expectations the aim of the present case study was to identify the competitive factors or quality extent of the security services rendered by CIA which affect customer' satisfaction. From the customers' perception the level of importance of these factors as well as their performance in relation to the competition were also evaluated. The exploratory and quantitative methods were employed to identify and to evaluate the performance factors respectively. These data as well as the company's performance in the market were analyzed and verified using Importance X Performance Matrix from Slack *et al.* (1999).

Key words : Importance X Performance Matrix. Services. Quality attributes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da mão-de-obra por ramo de atividade.....	17
Figura 2 – Evolução do Produto Interno Bruto por ramo de atividade	18
Figura 3 – Diferenciação entre mercadorias e serviços	21
Figura 4 – Tipos de serviços: baseados em equipamentos ou pessoas.	24
Figura 5 – Modelo de falhas em prestação de serviços.....	30
Figura 6 – Nível de expectativa	31
Figura 7 – Fatores que influenciam na formação das expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado	46
Figura 8 – Matriz “Importância x Desempenho” de Martilha e James	51
Figura 9 – Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes.....	53
Figura 10 – Matriz “Importância x Desempenho” de Slack.....	55
Figura 11 – Grau de Importância dos fatores	73
Figura 12 – Importância para “1. Competência do serviço prestado”.....	74
Figura 13 – Importância para “2. Reputação da empresa”.....	74
Figura 14 – Importância para “3. Prazo de entrega”.....	75
Figura 15 – Importância para “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”.....	75
Figura 16 – Grau de Importância dos atributos.....	77
Figura 17 – Grupos de importância dos atributos.....	78
Figura 18 – Grau de Desempenho dos fatores.....	80
Figura 19 – Desempenho para “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”.....	81
Figura 20 – Desempenho para “1. Competência na prestação dos serviços”.....	81
Figura 21 – Desempenho para “5. Qualidade técnica dos profissionais”.....	82
Figura 22 – Desempenho para “9. Serviço de acordo com a necessidade do cliente”.....	82
Figura 23 – Grau de Desempenho dos atributos.....	84
Figura 24 – Grupos de desempenho dos atributos.....	84
Figura 25 – Matriz “Importância x Desempenhos” dos fatores	86
Figura 26 – Matriz “Importância x Desempenhos” por grupos de fatores	87
Figura 27 – Matriz “Importância x Desempenhos” dos atributos	91
Figura 28 – Matriz “Importância x Desempenhos” por grupos de atributos.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Esquemas de classificação de serviços	25
Quadro 2 – Fatores de qualidade em serviços	35
Quadro 3 – Atributos de Serviços.....	37
Quadro 4 – Escala da Importância	53
Quadro 5 – Escala do Desempenho	54
Quadro 6 – Relação entre informações coletadas e revisão dos atributos na literatura.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de importância dos fatores	72
Tabela 2 – Grau de importância dos atributos	76
Tabela 3 – Grau de desempenho dos fatores	79
Tabela 4 – Grau de desempenho dos atributos	83
Tabela 5 – Relação Importância X Desempenho	86
Tabela 6 – Relação Importância X Desempenho	90

SUMÁRIO

1	COMENTÁRIOS INICIAIS	10
1.1	INTRODUÇÃO.....	10
1.2	TEMA E OBJETIVOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	MÉTODO	13
1.5	LIMITES DO TRABALHO.....	14
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	SERVIÇOS.....	16
2.1.1	A Importância das Atividades de Serviços	16
2.1.2	Conceito e Características	20
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS	26
2.2.1	Importância da Qualidade em Serviços	26
2.2.2	Conceito e Características	27
2.2.3	Fatores Determinantes da Qualidade	31
2.3	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	42
2.3.1	Importância da Satisfação dos Clientes	42
2.3.2	Conceito e Características	44
2.4	PESQUISA DE MERCADO.....	47
2.5	MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	50
3	ESTUDO DE CASO.....	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	57
3.1.1	Os Serviços Prestados pela Empresa.....	58
3.1.1.1	Pesquisa e desenvolvimento.....	58
3.1.1.2	Instalação e manutenção.....	58
3.1.1.3	Monitoramento	59
3.2	MODELO PROPOSTO	60
3.3	DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	65
3.4	PESQUISA QUALITATIVA.....	65
3.4.1	Determinação da Amostra da Fase Qualitativa.....	65
3.4.2	Investigação dos Fatores Competitivos	66
3.4.3	Comparação dos Fatores Competitivos.....	67
3.5	PESQUISA QUANTITATIVA.....	68
3.5.1	Amostra da Fase Quantitativa	68

3.5.2	Elaboração do Instrumento de Pesquisa.....	68
3.5.3	Pré-Teste	69
3.5.4	Coleta dos Dados	70
4	TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4.1	FATORES COMPETITIVOS VALORIZADOS PELO CLIENTE.....	71
4.2	ATRIBUTOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELO CLIENTE.....	76
4.3	DESEMPENHO DA EMPRESA NOS FATORES IDENTIFICADOS.....	79
4.4	DESEMPENHO DA EMPRESA NOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS.....	83
4.5	POSICIONAMENTO DOS FATORES: MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”.....	85
4.6	POSICIONAMENTO DOS ATRIBUTOS: MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”.....	90
5	COMENTÁRIOS FINAIS.....	94
5.1	CONCLUSÕES	94
5.1.1	Conclusões Quanto ao Método Utilizado	94
5.1.2	Conclusões Quanto aos Resultados.....	95
5.2	SUGESÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	99
	REFERÊNCIAS.....	100
	APÊNDICES	104
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL.....	105
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	107

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade de bens e serviços deixou de ser, nestas últimas duas décadas, uma estratégia de diferenciação e tornou-se uma questão de necessidade. A sobrevivência das organizações no mercado atual depende de sua competitividade, que hoje é função direta da produtividade e qualidade da empresa. Isto significa dizer que o dinamismo e a crescente competitividade no mundo dos negócios colocam em risco a vida das empresas que não questionarem seus métodos de gerenciamento, o desenvolvimento de novos bens e serviços, a produção e o controle de qualidade.

No Brasil, a indústria manufatureira e de serviços, vem progredindo gradativamente nesta direção, investindo muito em novos sistemas de gerenciamento e técnicas para melhorar a qualidade de seus produtos, culminando em um crescente número de empresas alcançando certificações de qualidade, segundo normas internacionais, como a série ISO 9000.

Contudo, o que tem sido observado na prática é uma antecipação da organização em relação aos fatores que satisfazem os clientes. Ou seja, as empresas partem do pressuposto que sabem o quê satisfaz os consumidores e então ofertam bens e serviços, ou realizam modificações e melhorias que julgam propiciar essa satisfação. Mas os clientes têm sua própria opinião sobre o quê é importante.

De acordo com Garvin (1992, p. 75), “as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa”. As diferentes opiniões entre expectativas e impressões são fundamentais na hora do consumidor avaliar a qualidade de um serviço, ou seja, os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço.

Para Berry (1996, p. 52), “a qualidade está diante dos olhos de quem observa”, e neste caso os desejos e necessidades do usuário, bem como suas preferências ditam o caminho que deve ser seguido.

Na literatura, as informações sobre qualidade apontam para um desajuste entre o que a organização pensa que satisfaz os clientes e aquilo que realmente os satisfaz. Este hiato de percepção é muito prejudicial para a relação entre consumidores e empresa, refletindo no desempenho da organização. A melhor maneira de combater isto é com pesquisas de mercado que unam as dimensões da qualidade e as necessidades dos consumidores (BERRY, 1996).

Vavra (1997) chama atenção para a diferença entre o olhar interno da organização e aquilo que realmente importa aos clientes. É necessário que haja um alinhamento entre as expectativas do mercado e as ofertas da empresa.

Segundo Berry (1996), avaliar a importância relativa de atributos de qualidade em serviços é uma tarefa crítica. Comumente, as empresas investem nas prioridades de serviços erradas. Uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços pode ser estabelecida através da determinação dos atributos de serviço que são mais importantes para segmentos-alvo de clientes e daqueles, nos quais a empresa possui desempenho inferior ao dos concorrentes e as expectativas dos clientes.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

Este trabalho de conclusão tem como tema o estudo dos fatores de desempenho de uma empresa de prestação de serviços em sistemas de segurança patrimonial sob a ótica do cliente. A discussão desses fatores vem tendo destaque nos projetos de melhoria que visam alinhar as estratégias das empresas com a satisfação dos clientes.

O objetivo principal deste trabalho é implementar uma pesquisa de mercado para identificar os atributos competitivos valorizados pelos clientes. Esta pesquisa fornecerá suporte para as tomadas de decisões de mudanças referentes à produção dos mesmos.

Os objetivos específicos determinados para este trabalho são:

- a) avaliar, a partir da percepção dos clientes, o desempenho da empresa nos atributos identificados;
- b) posicionar os atributos para o desenvolvimento de ações de melhoria que podem proporcionar vantagem competitiva à empresa, utilizando a Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack *et al.* (1999).

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica por diversos motivos, entre os quais se destacam: a busca pela satisfação dos clientes e a redução das diferenças entre os atributos que a empresa e o cliente consideram importantes, bem como o desempenho da empresa nos mesmos.

É crescente a utilização da satisfação dos clientes como uma importante medida para o desempenho da empresa (ROSSI; SLONGO, 1997). Segundo Slack *et al.* (1999), os consumidores são os árbitros do que é importante. Traduzir as necessidades dos consumidores, em termos que signifiquem algo para a empresa, possibilita a construção de um conjunto de metas e objetivos.

De acordo com Garvin (1992), compreender a natureza das expectativas dos clientes é fundamental para que a organização possa garantir que o bem ou serviço seja satisfatório, ou seja, estas expectativas são os reais padrões de qualidade.

Mas para reduzir a diferença entre as percepções dos consumidores e da empresa, a pesquisa de mercado é uma excelente aliada. Através dela pode-se identificar quais as dimensões de qualidade mais interessam aos clientes e assim a organização pode estabelecer um alvo correto para suas ações melhoria (BERRY, 1996).

Outra motivação pertinente para o desenvolvimento deste trabalho é o espaço significativo que o setor de serviços ocupa dentro da estrutura de produção industrial de um país. No Brasil, ele é responsável por aproximadamente 60% do valor adicionado no PIB nacional, quase 35 milhões de empregos, 813.000 empresas, representando um importante segmento da produção.

Fitzsimmons e Fitzsimmos (2000) destacam que os serviços estão no centro da atividade econômica da sociedade e chegam a caracterizá-la como uma sociedade pós-industrial, onde a atividade econômica predominante é a prestação de serviços. A continuidade e melhoria no desenvolvimento deste setor trazem repercussões diretas para a sociedade através de melhorias em produtividade e oferta de emprego.

Com o crescimento dos índices de violência no país, aumentou direta e proporcionalmente, a necessidade e demanda por serviços de segurança. Dentro deste setor, uma das indústrias que mais se desenvolveu foi a de sistemas de segurança patrimonial.

Para a empresa CIA o presente trabalho apresenta a oportunidade de poder identificar e entender os atributos que seus clientes valorizam. A empresa também poderá avaliar o quão diferentes ou quão distante está a sua percepção sobre esses atributos e caracterizar o que realmente satisfaz seus clientes. Mais que isso, é uma oportunidade de obter informações sobre o seu desempenho nos atributos apontados, frente à concorrência, para que conduza melhorias significativas.

1.4 MÉTODO

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é Pesquisa Aplicada, pois está orientada a gerar conhecimentos voltados para a solução dos problemas específicos da empresa. Segundo Malhotra (2001) pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo fazer um relato da importância e desempenho dos atributos sob a ótica do usuário da prestação dos serviços de sistema de segurança.

De acordo com Yin (2001, p. 32) “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, pode ser considerado um estudo de caso”.

Segundo o autor, um estudo de caso pode ser caracterizado por três condições:

- a) questão de pesquisa proposta do tipo “como” e “por que”;

- b) não exigência de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais efetivos;
- c) enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Nesse estudo, a questão pesquisada foi: “Em quais fatores competitivos que compõem a proposição de valor da CIA, de acordo com a visão do cliente, a empresa deve desenvolver ações de melhoria que possam lhe proporcionar vantagem competitiva?”. No desenvolvimento, o pesquisador adotou uma postura totalmente neutra, apenas anotando os acontecimentos, sem a mínima influência sobre os fenômenos e investigou a situação atual da empresa, dentro do contexto presente.

1.5 LIMITES DO TRABALHO

Este trabalho não se propõe a desenvolver um modelo de análise, mas apresentar um estudo de caso com alguns limites.

A empresa alvo deste trabalho atua no desenvolvimento, fabricação, instalação, monitoração e assistência técnica de soluções eletrônicas para segurança bancária, no entanto o desenvolvimento deste estudo de caso restringiu-se apenas às atividades vinculadas a serviços ao cliente, tais como: instalação, monitoração e assistência técnica.

Outro limite pertinente ao trabalho está ligado ao método de pesquisa. A generalização dos resultados para toda a população de clientes fica inviável em função da pequena composição amostral. Além disso, a natureza exploratória limita a capacidade de extrapolação dos resultados.

Apesar de a empresa possuir cobertura nacional dos seus serviços e por ser um estudo de caso, a pesquisa foi restrita aos serviços prestados pela CIA no estado do Rio Grande do Sul, não permitindo generalizações.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, de acordo com o exposto a seguir:

Capítulo 1: COMENTÁRIOS INICIAIS - é abordado o tema, os objetivos do trabalho, as justificativas para a determinação do tema e objetivos, bem como o método de trabalho, as limitações e a estrutura do mesmo;

Capítulo 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - é apresentada uma revisão da bibliografia, através das principais idéias de diversos autores, sobre o que é e qual a importância dos serviços, conceitos e características de qualidade em serviços, a importância da satisfação dos clientes e suas principais características, a importância da pesquisa de mercado e suas características. Também é apresentada a Matriz “Importância x Desempenho” de Slack *et al.*(1999), que é o modelo teórico de referência escolhido para a resolução do problema proposto.

Capítulo 3: ESTUDO DE CASO - neste capítulo é apresentado o cenário do trabalho, caracterização da empresa, coleta de dados e o estudo de caso propriamente dito.

Capítulo 4: TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - neste capítulo é realizada a tabulação dos dados, bem como sua análise.

Capítulo 5: COMENTÁRIOS FINAIS - são apresentadas as conclusões do trabalho, dificuldades encontradas bem como sugestões para trabalhos futuros que possam ser desenvolvidos a partir deste.

Ao final são apresentados as REFERÊNCIAS e os APÊNDICES como material complementar aos demais capítulos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo tem por objetivo o desenvolvimento e sustentação teórica para este estudo de caso.

A revisão bibliográfica é também uma parte importante da pesquisa que envolve o levantamento de questões e teorias trazidas à tona por outros pesquisadores e que servirão de referência e guia, norteando o processo investigativo.

Logo a seguir tem-se a explanação sobre as principais idéias que estão ligadas com o desenvolvimento deste trabalho, que são: a importância e as características dos serviços, os aspectos presentes nas atividades de serviços que proporcionam qualidade, assim como as principais dimensões competitivas e os critérios de desempenho pesquisados por vários autores. Também será revisada a importância da satisfação dos clientes para alcançar a diferenciação perante a concorrência, bem como os principais aspectos a serem observados em uma pesquisa de mercado.

2.1 SERVIÇOS

2.1.1 A Importância das Atividades de Serviços

Cada vez mais o setor de serviços vem ocupando uma posição de destaque na economia, seja nos países desenvolvidos ou nos países em desenvolvimento, como o Brasil, (Gianesi e Corrêa, 1996). Um dos indicadores utilizados para evidenciar esse fato é o percentual de participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração do

Produto Interno Bruto . Nos Estados Unidos, as profissões ligadas a serviço somam 79% do total de empregos e 74 % do total do Produto Interno Bruto (KOTLER, 2000). No Brasil, nos últimos anos, o setor de serviços manteve sua disparada participação na ocupação da mão-de-obra em torno de 33 milhões de pessoas, como pode ser observado na Figura 1.

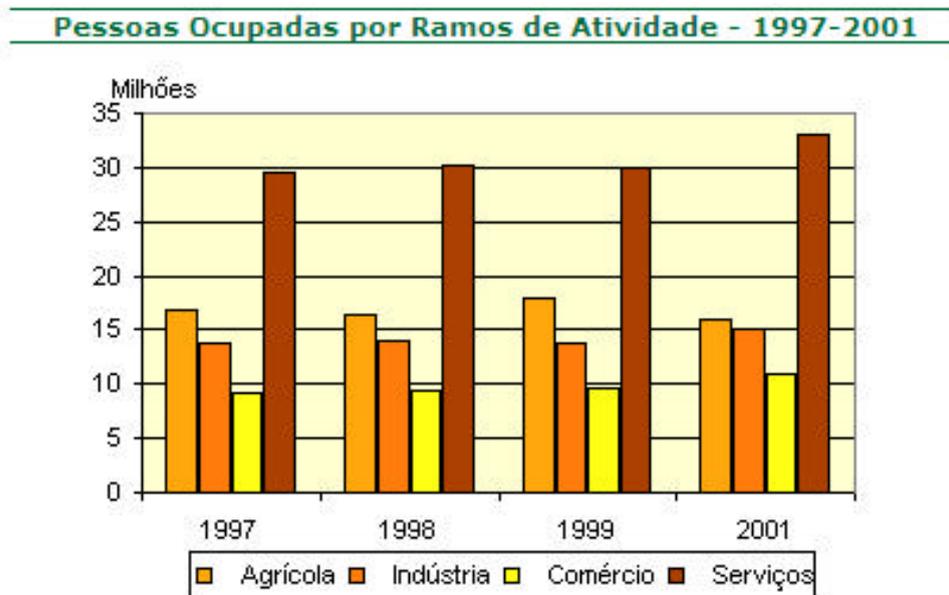


Figura 1 - Evolução da mão-de-obra por ramo de atividade
Fonte: IBGE (2004)

A participação do setor de serviços no percentual da geração do Produto Interno Bruto vem mantendo-se constante nos últimos anos, evidenciando sua estável importância, conforme mostra a Figura 2.

O setor denominado serviços engloba, segundo a classificação dos ramos de atividade utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as atividades de comércio de mercadorias, transportes e comunicações, prestação de serviços, atividades sociais e administração pública.

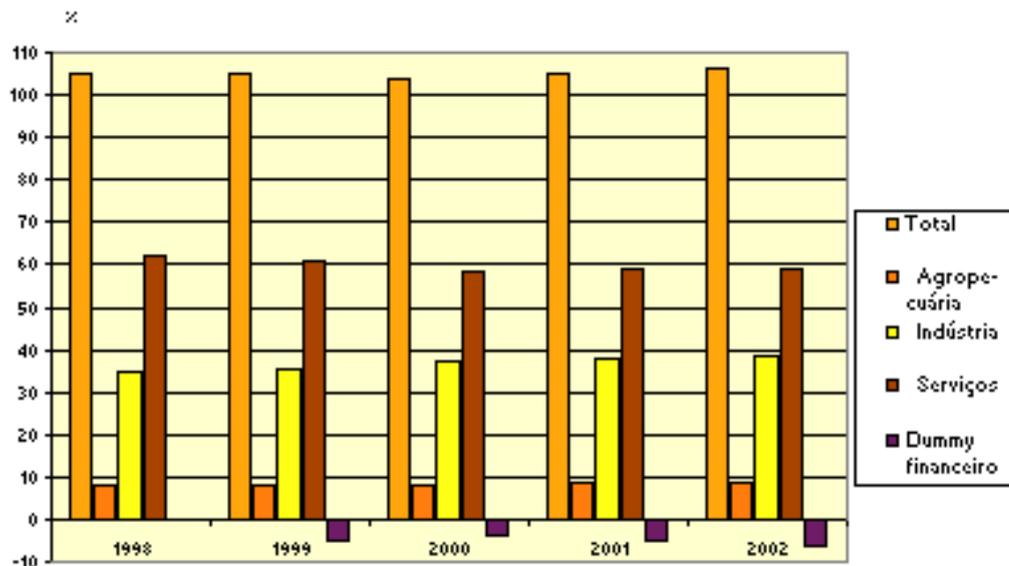


Figura 2 - Evolução do Produto Interno Bruto por ramo de atividade

Fonte: IBGE (2004)

Os dados apresentados nas Figuras 1 e 2 mostram a importância dos serviços na economia brasileira, ainda mais quando se considera, conforme o IBGE, à atividade industrial, o componente serviços, do pacote formado por produtos e serviços que as empresas estão oferecendo ao mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Segundo o IBGE (2004), o segmento de empresas que prestam serviços a outras empresas é muito diversificado e heterogêneo. Abrangendo tanto atividades intensivas em mão-de-obra com baixa ou semiquificação, como é o caso dos serviços de vigilância e limpeza, quanto atividades avançadas tecnologicamente e com mão-de-obra qualificada, como é o caso das atividades de consultorias técnicas.

Na Pesquisa Anual de Serviços - PAS, de 1999, realizada pelo IBGE (2004), o segmento se encontra dividido em três grupos, em função de suas especificações e grau de qualificação da mão-de-obra: serviços técnico-profissionais, respondendo por 54,60 % do valor de produção do segmento; seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra, com 7,20 % do valor de produção; e serviços de investigações, vigilância, segurança e limpeza em prédios e domicílios, com 38,20 % do valor de produção.

Para Kotler (2000), o setor de serviços é muito variado, formando uma “fábrica de serviços” que presta serviços à “fábrica de produtos”. Fazem parte deste setor as seguintes áreas:

- a) área governamental - tribunais, departamentos de polícia, serviços militares, hospitais, correios e escolas;
- b) área de organizações não-governamentais (ONGs) - museus, igrejas, instituições de caridade, universidades, fundações e hospitais;
- c) parte significativa da área empresarial - companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, consultórios médicos, empresas de consultoria administrativa, empresas de manutenção e imobiliárias;
- d) pessoas que trabalham na área de produção - operadores de computadores, contadores e assessorias.

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, é considerado uma mercadoria, se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Um serviço, em essência, é um desempenho. Para Grönroos (1993, p. 36),

[. . .] serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Já Kotler (2000) conceitua serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Grönroos (1993) diz que, embora definido tão estreitamente, 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 de empregos e, em tempos de expansão econômica, o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido do que no setor de fabricação. Como força empresarial, os serviços também são importantes na economia. Das empresas iniciantes que sobrevivem nos primeiros dois anos, 80 % são empresas de produção de serviços.

2.1.2 Conceito e Características

Os serviços têm sido conceituados como produtos que satisfazem as necessidades e desejos das pessoas (KOTLER, 1994). Portanto, serviços, assim como bens, são formas de satisfazer as necessidades das pessoas, sejam essas necessidades por entretenimento, locomoção, informação ou mesmo segurança.

Entretanto, e como uma de suas características, os serviços são intangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Ou seja, eles não são materializados, muitas vezes existindo apenas os seus benefícios. Por exemplo, um corte de cabelo não existe senão na cabeça do próprio cliente depois de executado. Uma transação bancária existe apenas depois de ter sido feita e não há nada que a materialize antes de ocorrer, como é o caso de uma geladeira que existe fisicamente antes da compra.

Essa característica dos serviços conduz a duas importantes questões: (1) os serviços muitas vezes não existem sem a existência de um mecanismo tangível; (2) o consumo e a produção de serviços são simultâneos.

A existência dos serviços ocorre muitas vezes somente com a existência de um mecanismo tangível como um bem. Essa característica torna o conceito de serviços um pouco nebulosa, misturada com o conceito de bem. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 42) “fazer a diferenciação entre bens e serviços é difícil, pois a compra de um bem é acompanhada de algum serviço (por exemplo, instalação) e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (por exemplo, alimentos em um restaurante)”.

Para Levitt (1990) os produtos podem ser tangíveis ou intangíveis, sendo também, muitas vezes, combinação de ambas as coisas. Richers (2000) considera serviços como produtos intangíveis, mas afirma que alguns só podem ser prestados a partir de algo tangível. Para Berry e Parasuraman (1995), se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, é considerado uma mercadoria, se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Um serviço, em essência, é um desempenho.

Kotler (2000) conceitua serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Berry e Parasuraman (1995) e Kotler (2000) concordam que existe uma diferenciação entre mercadorias e serviços. No entanto, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício essencial, como mostra a Figura 3.

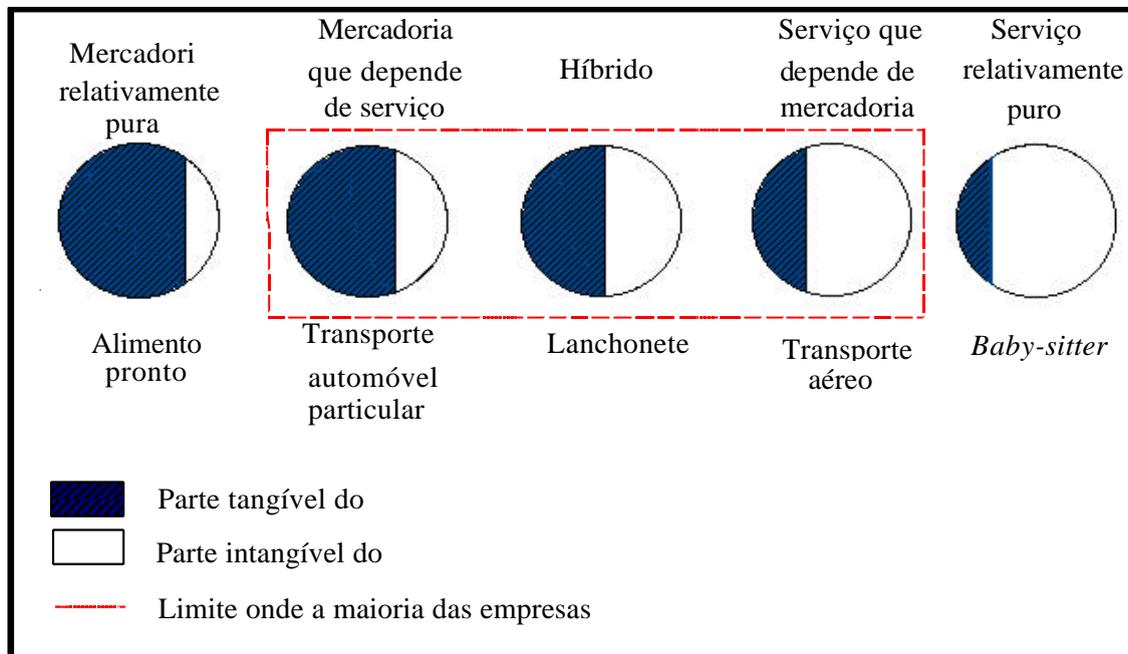


Figura 3 - Diferenciação entre mercadorias e serviços

Fonte: Berry e Parasuraman (1995)

O espectro mercadorias - serviços podem ser identificados em cinco categorias de oferta distintas:

- a) mercadoria relativamente pura: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, não havendo nenhum tipo de serviço associado ao produto;
- b) mercadoria que depende de serviço: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços;
- c) híbrido: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços;
- d) serviço que depende de mercadorias a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;
- e) serviço relativamente puro: a oferta consiste principalmente em um serviço.

Berry e Parasuraman (1995, p. 113) colocam que “os clientes não podem ver um serviço, mas podem ver diversos tangíveis associados ao serviço”, entre eles as instalações, os equipamentos, os empregados, os materiais de comunicação, outros clientes e as listas de preços de serviços. Esses aspectos tangíveis servem de pistas para informar aos clientes as características sobre o serviço invisível. Se essas pistas estiverem fora de controle, podem transmitir mensagens equivocadas sobre o serviço, abalando seriamente a estratégia de *marketing*; se bem administradas, podem trazer vitalidade e reforço à estratégia de *marketing*. Administrar a evidência é um conceito discutido por diversos autores.

Kotler (*apud* BERRY; PARASURAMAN, 1995) cita a “atmosfera” como instrumento de *marketing*, propondo o planejamento consciente do espaço para criar determinados efeitos nos compradores. Para Shostack (*apud* BERRY; PARASURAMAN, 1995), os profissionais que fazem o *marketing* de serviços deveriam concentrar-se em melhorar e fazer a diferenciação das “realidades”, através da manipulação de pistas tangíveis.

Ao mesmo tempo, a intangibilidade dos serviços, mesmo com algum nível de tangibilidade, traz repercussões para as operações dos serviços, como veremos melhor mais adiante. Uma destas repercussões é que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Por exemplo, a produção de um transporte aéreo é o próprio transporte do passageiro. Isto é, a companhia aérea produz o serviço de transportar seus passageiros no mesmo momento em que eles estão o consumindo ao serem transportados.

A produção e consumo simultâneos conduzem a algum nível de participação do cliente no processo produtivo (KARMARKAR; PITBLADDO, 1995; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Para Chase (1978), quanto maior a intensidade do cliente no processo, maior será a dificuldade de controlar a padronização da produção, já que é difícil de controlar o comportamento do cliente. Para Karmarkar e Pitbladdo (1995), a presença do cliente durante a produção traz uma complexidade para a área de operações e para o próprio julgamento da qualidade do serviço pelo cliente. É importante destacar que quanto maior a participação do cliente no processo produtivo, maior será a dificuldade de padronização dos serviços acarretando em variação na qualidade e, por fim, na satisfação dos clientes.

Outra característica citada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) é a intensidade de trabalho como uma das características diferenciadoras na operação de serviços. Em muitos

serviços a produção é feita por pessoas. Para a área de operações isso significa treinamento constante, instabilidade em função do perfil dos funcionários, dificuldade na padronização, entre outras repercussões. Quanto maior a dificuldade de padronização maior a probabilidade de variação na oferta do serviço e, por consequência, variação na qualidade e satisfação do cliente.

Neste sentido, Heskett *et al.* (2000) destacam os funcionários como determinantes para maiores lucratividades em empresas prestadoras de serviços. Os autores desenvolvem a idéia da cadeia de lucro em serviços em que a satisfação dos funcionários conduzirá a maior produtividade, que levará a maiores valores aos clientes que ficarão mais satisfeitos e leais, aumentando a lucratividade.

Entretanto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) também destacam uma abordagem industrial para a produção de serviços, tentando evitar a influência do cliente no processo produtivo e buscando a redução da intensidade de trabalho no processo produtivo. É citado o uso de tecnologias, equipamentos e ferramentas de gestão para aumentar a produtividade e reduzir o contato do cliente. Levitt (1990) é um dos maiores defensores da industrialização dos serviços. Ele defende a idéia de que os serviços devem ser fabricados tal qual um processo de produção em massa para que se obtenha os mesmos benefícios da produção em massa como ganhos de escala, experiência, etc.

Outra característica dos serviços é o grau de contato entre o cliente e a empresa. De acordo com Kotler (2000) e Gianesi e Corrêa (1996) os serviços podem ser divididos entre *front office* (ou linha de frente, devido a presença do cliente, o contato é alto e o ambiente onde o serviço é prestado possui mais incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil) e *back room* (ou retaguarda, os serviços são de baixo contato, isolados do cliente, semelhantes à manufatura, onde o ambiente é mais previsível, com maior padronização, possibilitando maior controle e produtividade).

Thomas (1978) coloca que a imagem tradicional de que os serviços são invariavelmente pessoais, como algo realizado por indivíduos para outros indivíduos, é errônea. Os serviços podem ser divididos em dois tipos gerais, exigindo diferentes estratégias: os serviços baseados em equipamentos e os serviços baseados em pessoas, conforme mostra a Figura 4. Algumas empresas podem ter serviços dos dois tipos.

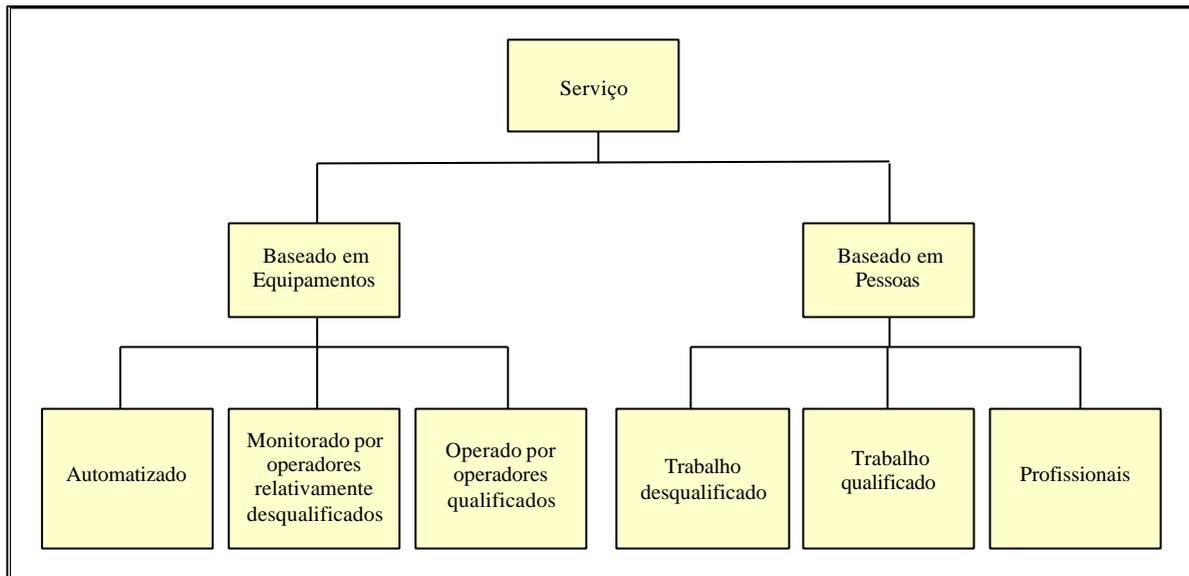


Figura 4 - Tipos de serviços: baseados em equipamentos ou pessoas.

Fonte: Adaptado de Thomas (1978).

Tem sido bastante utilizada na classificação de serviços a segmentação em grupos que compartilham características semelhantes de *marketing*. Lovelock (1983), em seus estudos, resume as principais classificações de serviços identificadas na literatura, segundo vários autores. Posteriormente, Grönroos (1993) acrescenta quatro esquemas que não constavam no resumo original de Lovelock. Muitos outros autores também têm apresentado características de serviços resultantes de classificações específicas. O Quadro 1 tenta sintetizar esses esquemas de classificação de serviços.

<i>Autor</i>	<i>Características fundamentais</i>
Judd (1964)	? Serviços ligados à locação de produtos;
	? Serviços ligados à posseção de produtos;
	? Serviços não ligados a produtos.
Rathmell (1974)	? Tipo de vendedor;
	? Tipo de comprador;
	? Razões de compra;
	? Práticas de compra;
	? Grau de regulação.
Shostack (1977);	? Proporção de bens físicos e de serviços intangíveis contidos no “package” de cada
Hill (1977)	? Serviços ligados a pessoas versus serviços ligados a produtos;
	? Efeitos permanentes versus efeitos temporários do serviço;
	? Efeitos reversíveis versus efeitos não-reversíveis do serviço;
	? Efeitos físicos versus efeitos mentais;
	? Serviços individuais versus serviços coletivos.
Thomas (1978)	? Serviços baseados em equipamentos;
	? Serviços baseados em pessoas.
Chase (1978)	? Intensidade do contato com o cliente quando da prestação do serviço (elevada versus
Grönroos (1979)	? Tipo de serviço (serviços profissionais versus outros serviços);
	? Tipo de cliente (indivíduos versus organizações).
Kotler (1994)	? Serviços baseados em equipamentos versus serviços baseados em pessoas;
	? Intensidade da presença do cliente na prestação do serviço;
	? Necessidades pessoais versus necessidades organizacionais;
	? Serviços públicos versus serviços privados.
Lovelock (1980)	? Características básicas da demanda;
	? Conteúdo do serviço e benefícios;
	? Processo de prestação do serviço.
Lovelock (1983)	? Natureza da prestação do serviço (ações tangíveis versus ações intangíveis) e objeto da
	? Tipo de transação (contínua versus discreta) e tipo de relação cliente-organização;
	? Intensidade do papel do pessoal de contato (elevada versus baixa) e da personalização
	? Comportamento da demanda;
	? Métodos de prestação do serviço (tipo de interação cliente-organização) e local de
Schmenner (1986)	? Intensidade do trabalho (tempo, esforço, mão-de-obra);
	? Grau de interação do cliente com o serviço e grau de personalização do serviço.
Lejeune (1989)	? Intensidade de participação do cliente na prestação do serviço e papel dos elementos
	? Grau de personalização do serviço;
	? Grau de associação de equipamentos à prestação do serviço;
	? Nível de associação entre venda/compra, produção e consumo.
Vandermerwe Chadwick (1989)	? Grau de interação consumidor/produtor (mais baixo versus mais alto);
	? Envolvimento relativo de bens (serviços “puros”, serviços com alguns bens ou

Quadro 1 - Esquemas de classificação de serviços

Fonte: Adaptado de Lovelock (1983), Grönroos (1993) e Evrard e Rodrigues (2002)

Segundo Eiglier e Langeard (*apud* GRÖNROOS, 1993), o relacionamento entre o conceito de serviço, o serviço oferecido aos clientes e os benefícios aos clientes deve ser esclarecido. Quando um prestador de serviços compreende o que os clientes, de fato, procuram, e como eles avaliam os serviços, é possível identificar a maneira de gerenciar essas

avaliações e influenciá-las na direção desejável. É necessário, então, que se defina a qualidade do serviço da mesma forma que os clientes o fazem.

Buzzel e Gale (*apud* GRÖNROOS, 1993, p. 47), afirmam que “[. . .] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”. De acordo com Garvin (*apud* GRÖNROOS, 1993), quebrar a palavra qualidade em partes gerenciáveis proporciona a definição de nichos de qualidade nos quais a empresa deseja competir, reduzindo também o risco existente quando a qualidade é definida muito estreitamente.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.2.1 Importância da Qualidade em Serviços

Em função das constantes e rápidas transformações do mercado e da concorrência cada vez mais acirrada, as empresas estão em busca de fatores que garantam a sua competitividade. Giansesi e Corrêa (1996, p. 201) colocam que “todo esforço bem direcionado de melhoria da qualidade repercute na competitividade”. Ser competitivo é superar a concorrência naquilo que o cliente mais valoriza e, cada vez mais, o cliente tem valorizado os aspectos relacionados à qualidade dos serviços. Melhorias de qualidade nos níveis de serviços prestados terão impacto direto na competitividade da organização, utilizando-se análises adequadas e priorização de ações.

A qualidade na prestação de serviços tem evoluído muito desde os anos 80, quando a área de serviços começou a ganhar elevado destaque nas economias pós-modernas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Tal fato tem levado ao desenvolvimento de diversos estudos, como o que relaciona prestação de serviço, lealdade e disposição a pagar, estando a qualidade ligada diretamente ao comportamento de compra dos clientes (PARASURAMAN *et al.*, 1996).

Porter (*apud* ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 23), coloca que: “Em geral, a redução de preços é uma loucura, se os concorrentes também podem reduzi-los; é preciso descobrir outra forma de vencer. A qualidade se torna fundamental, assim como o serviço e a

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

Na competição entre concorrentes existentes, uma das cinco forças competitivas descritas por Porter (GIANESI; CORRÊA, 1996), as operações têm praticamente total responsabilidade pelo poder de competitividade. A vantagem competitiva em serviços é alcançada através de estratégias de competição, fundamentadas na diferenciação, no aumento da qualidade do serviço prestado e na criação de custos de mudanças, baseados principalmente em lealdade dos consumidores a um serviço excelente. O sucesso das estratégias de competição depende fundamentalmente do desempenho superior das operações de serviços.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1996), a função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos ou serviços, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. O melhor entendimento do papel estratégico que as operações podem e devem ter para atingir os objetivos estratégicos da organização é uma das razões pela qual o interesse nessa área tem aumentado. A função de operações deve ser considerada um setor que tem, como nenhum outro, o potencial de criar vantagem competitiva sustentada pelo alcance de excelência em suas práticas. Cada vez mais, as empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva (GRÖNROOS, 1993).

2.2.2 Conceito e Características

Conforme Kotler (2000), para unificar as várias definições de qualidade com a satisfação do cliente, devemos encará-la como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço, ou seja, a visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe como tal.

Segundo Grönroos (1993), no processo de percepção da qualidade, a imagem da empresa, ou seja, a imagem corporativa, pode ser vista como um filtro, sendo de máxima importância para a maioria dos serviços. Ela pode impactar a percepção de qualidade de forma positiva, proporcionando a redução da intensidade de pequenos erros cometidos, se a imagem for favorável, ou de forma negativa, associada aos erros frequentes, danificando a

imagem e aumentando a intensidade dos erros cometidos. Para ele a qualidade de um serviço percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo. O “que” os clientes recebem em suas interações com a empresa é a chamada qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. É com isso que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam. O “como” os clientes recebem o serviço e como vivenciam o processo de produção e consumo simultâneos é a chamada qualidade funcional do processo. Essa dimensão está bastante relacionada às funções do prestador de serviços e ao seu comportamento na “hora da verdade” nas interações comprador-vendedor.

São quatro os princípios de serviços de qualidade, apontados por Berry (1996), que possuem papel principal em uma estratégia de serviços: credibilidade, surpresa, recuperação e integridade. A credibilidade refere-se a serviços confiáveis e corretos; a surpresa implica provocar no cliente a percepção da competência da empresa; a recuperação envolve reconquistar o cliente se o serviço for deficiente; a integridade exige um nível de respeito e ética no relacionamento entre a empresa e o cliente.

As percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela forma que o cliente é tratado. Para Fitzgerald *et al.* (*apud* MOREIRA, 1996), a qualidade do serviço refere-se ao “pacote” completo do serviço, formado por três elementos:

- a) os bens usados, que são os objetos físicos e tangíveis utilizados na prestação do serviço ou dele removido pelo cliente;
- b) o ambiente da realização do serviço;
- c) o serviço fornecido, que é o tratamento do cliente ou das coisas pertencentes a ele.

Entretanto, na literatura acadêmica, são Parasuraman *et al.* (1985) que mais se destacam no que concerne a questão da qualidade em serviços, onde realizaram um amplo estudo exploratório para compreender suas características.

De acordo com Parasuraman *et al.*(1985), são cinco as principais dimensões que os clientes julgam na qualidade em serviços:

- a) tangibilidade – são as aparências físicas dos equipamentos, edifícios, pessoal e materiais de comunicação;

- b) confiança – é a habilidade de entregar ao cliente aquilo que foi pretendido e prometido;
- c) responsabilidade/disponibilidade – é a disposição e prontidão em atender e ajudar o cliente, de forma rápida, sempre que ele precisar;
- d) segurança – é a cortesia, conhecimento dos funcionários e a habilidade para passar ao cliente confiança e segurança;
- e) empatia – é a atenção e individualidade no atendimento ao cliente.

Se o serviço percebido ficar abaixo das expectativas do cliente, ele é julgado como de baixa qualidade. Se o serviço percebido fica igual ou acima das expectativas do cliente, então é julgado como de boa qualidade (Parasuraman, 1988).

Segundo Parasuraman *et al.* (1985) as diferenças entre as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço moldam seu julgamento da qualidade dos mesmos. Qualidade percebida é o grau e direção da discrepância entre as percepções do consumidor e suas expectativas sobre o desempenho do fornecedor do serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1988), entendendo-se expectativas como o desejo e a vontade dos clientes sobre o que a empresa deveria fornecer. Ou seja, a diferença entre o que o cliente espera receber e o que ele percebe em relação aos serviços prestados, afeta o seu julgamento sobre qualidade. Essas diferenças são resultantes de *gaps* existentes na prestação dos serviços. A Figura 5 ilustra os *gaps* existentes que influenciam o julgamento acerca da qualidade.

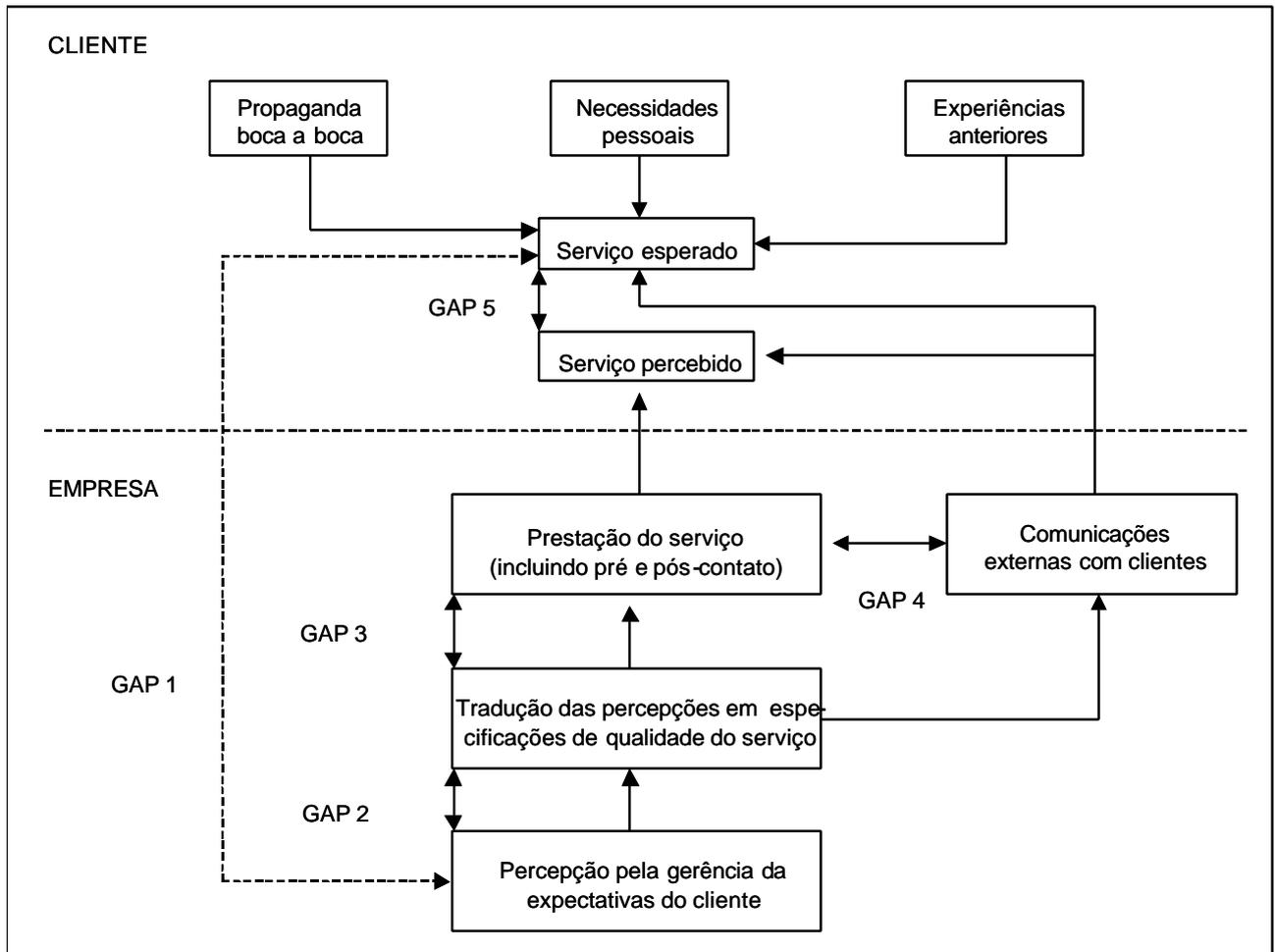


Figura 5 - Modelo de falhas em prestação de serviços

Fonte: Parasuraman *et al.* (1988)

De forma sintética os *gaps* acontecem da seguinte maneira:

- Gap 1* – gerentes não percebem o que o cliente espera;
- Gap 2* – gerentes não conseguem aplicar na prática as especificações de qualidade;
- Gap 3* – empresa não consegue operacionalizar o que foi especificado;
- Gap 4* – empresa não consegue comunicar ao cliente o serviço;
- Gap 5* – o serviço percebido pelo cliente não é igual ao esperado.

Os mesmo autores argumentam a favor de uma zona de tolerância na qual o cliente estaria oscilando entre um mínimo adequado para a prestação do serviço e o desejado por ele. A Figura 6 ilustra o conceito desenvolvido.

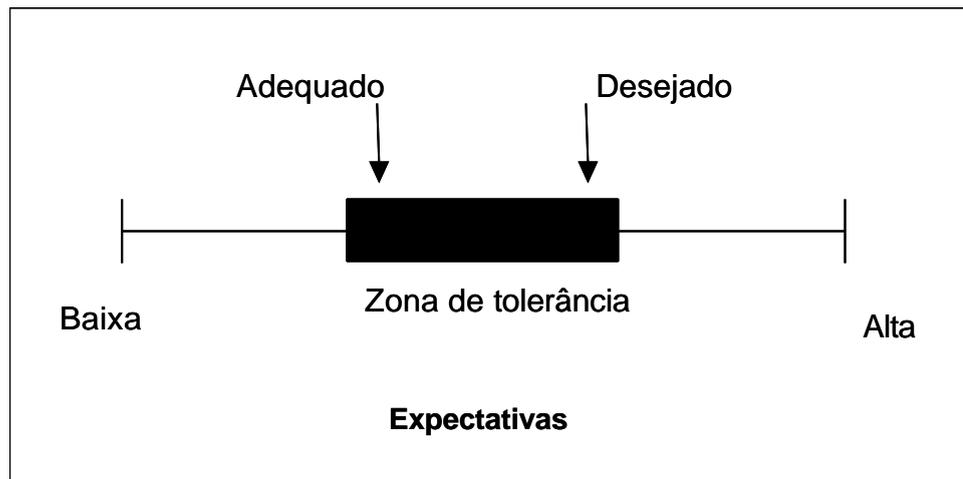


Figura 6 - Nível de expectativa

Fonte: Parasurman *et al.* (1988)

Tanto na idéia de Parasuraman *et al.* (1988) como na deste trabalho, essa diferença entre a percepção do cliente e da empresa que gerará um *gap* deve ser resolvida, tornando possível aproximar a empresa do cliente. Esse conceito de zona de tolerância é interessante neste sentido, pois traça um paralelo entre os atributos que os clientes consideram importante para a prestação de serviços e àqueles que a empresa considera importante para prestação de serviços.

Avaliar as expectativas dos clientes em relação aos serviços e a importância dos atributos desses serviços aumenta a capacidade de ação. Berry (1996) e Giansesi e Corrêa (1996) colocam que o conceito de qualidade de serviços, de acordo com a opinião dos clientes, deve ser suficientemente claro para os gerentes das empresas, de modo que estes tenham condições de tomar decisões, visando melhorar a qualidade, ou melhor, gerar a qualidade esperada pelos clientes.

2.2.3 Fatores Determinantes da Qualidade

Uma das formas de se compreender melhor as expectativas dos clientes é identificar os critérios segundo os quais eles avaliam os serviços prestados. A determinação dos critérios

competitivos priorizados pelo cliente permite que a gestão das operações de serviço possa focalizar o desempenho nesses critérios priorizados (GIANESI; CORRÊA, 1996).

De acordo com Berry (1996), uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços pode ser estabelecida determinando-se quais atributos de serviços são mais importantes para determinados clientes e em quais a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes. Os atributos de serviços não são uniformemente importantes para os clientes, portanto, é útil avaliar a importância relativa de cada um.

A identificação de uma estratégia de serviço implica responder três perguntas cruciais, cujas respostas constituem uma análise das oportunidades da empresa (BERRY, 1996).

- a) quais atributos de serviços são e continuarão a ser mais importantes para o mercado-alvo?
- b) quais os pontos fracos da concorrência em se tratando de atributos de serviços importantes?
- c) quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais da empresa?

De acordo com Berry (1996), um pré-requisito para a criação de uma estratégia de serviços é descobrir, através de pesquisas, quais as necessidades de serviços importantes para os clientes, que estejam sendo insatisfatoriamente atendidas pela concorrência e possam ser supridas pela empresa, representando uma oportunidade de serviços “aberta” no mercado.

Na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente, diversos autores têm discutido sobre dimensões competitivas e atributos de desempenho para serviços. Slack *et al.* (1999) apontam cinco dimensões fundamentais:

- a) qualidade: significa “fazer certo as coisas”, proporcionando, não somente a satisfação de consumidores externos, mas também clientes internos, redução de custos e aumento da confiabilidade;
- b) rapidez: significa “quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços”, proporcionando à empresa redução de estoques e de riscos de previsões erradas;

- c) confiabilidade: significa “fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos”, proporcionando estabilidade e economia de tempo e de recursos financeiros. A confiabilidade de uma operação só pode ser julgada pelos consumidores após o produto ou serviço ter sido entregue;
- d) flexibilidade: significa “ser capaz de mudar a operação de alguma forma”, proporcionando agilidade à resposta, manutenção da confiabilidade e maximização do tempo de utilização de recursos. A mudança exigida pelos consumidores deve atender a quatro tipos de exigências: flexibilidade de produto/serviço - produtos e serviços diferentes; flexibilidade de composto (*mix*) - ampla variedade ou composto de produtos e serviços; flexibilidade de volume - quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços; flexibilidade de entrega - tempos de entrega diferentes;
- e) custo: significa “fazer as coisas mais baratas”, proporcionando um menor preço aos consumidores e um aumento dos lucros.

Garvin (1987) aponta oito categorias ou dimensões críticas da qualidade de produtos que podem servir de estrutura para uma análise estratégica:

- a) desempenho: refere-se às características operacionais básicas de um produto e, em empresas prestadoras de serviços, um aspecto importante do desempenho é, muitas vezes, a velocidade de atendimento;
- b) características secundárias: são as características que complementam as características principais de um produto. São características que, mesmo não estando presentes, possibilitam a realização das funções originais do produto, no entanto sua presença proporciona ao usuário uma satisfação adicional;
- c) confiabilidade: reflete a probabilidade de um produto apresentar uma falha, dentro de um determinado período de tempo;
- d) conformidade: avalia o grau de adequação do produto aos padrões pré-estabelecidos no projeto;

- e) durabilidade: refere-se à medida da vida útil do produto e possui duas dimensões: a dimensão econômica, que avalia, sob o ponto de vista do consumidor, a viabilidade econômica de manter o produto ou substituí-lo, e a dimensão técnica, definida como o tempo que um produto pode ser utilizado até se deteriorar fisicamente;
- f) serviços agregados ou atendimento: refere-se à rapidez, cortesia e facilidade de um serviço ser oferecido a um cliente. Tem por objetivo atender o consumidor, visando a que eventuais problemas de pós-venda tornem-se motivo de insatisfação do mesmo;
- g) estética: é uma dimensão subjetiva da qualidade, refletindo as preferências pessoais do consumidor;
- h) qualidade percebida: refere-se a artifícios indicativos que inferem algo acerca da qualidade, tais como imagem, propaganda e marca.

Johnston *et al.* (*apud* MOREIRA, 1996), propõem 12 fatores ou dimensões que influenciam a qualidade do serviço, uns relacionados aos bens tangíveis, outros ao serviço em si e outros ainda ao ambiente em que o serviço é prestado. Nem todos os 12 fatores são igualmente importantes em todas as situações. A importância pode variar com a natureza do serviço e dos bens tangíveis que tomam parte, com a natureza da competição e com as intenções estratégicas da empresa. A medição do desempenho da atividade de serviços, em cada um destes fatores de qualidade, pode ser feita através de levantamentos rotineiros junto aos clientes, visto que o objetivo maior é atender ao cliente. O Quadro 2 lista os 12 fatores de qualidade, relacionando-os a cada elemento do pacote de serviço a que se aplicam.

Fator	Exemplos de Aplicação		
	Ao bem usado	Ao serviço	Ao ambiente
Acesso	?	?	? clareza do caminho ? conveniência de localização da unidade ? facilidade de achar o caminho ? aparência das instalações
Estética e Aparência	? aspecto dos bens ? gosto de alimentos	? aparência do <i>staff</i>	? aparência das instalações
Disponibilidade	? disponibilidade do bem ? variedade do bem	? disponibilidade do <i>staff</i> ? visibilidade do <i>staff</i>	? disponibilidade das instalações
Limpeza	? dos bens usados	? do <i>staff</i>	? das instalações
Conforto	?	?	? do ambiente ? dos assentos ? das instalações
Comunicação	? inteligibilidade e clareza associadas ao bem	? inteligibilidade e clareza da interação entre <i>staff</i> e cliente	? clareza da sinalização
Competência	?	? conhecimento, habilidade e profundidade do <i>staff</i>	?
Cortesia	?	? polidez e respeito do <i>staff</i> com o cliente	?
Atitude Amigável	?	? disponibilidade do <i>staff</i> , atenção	?
Confiabilidade	? do bem usado	? da entrega ? pontualidade	? consistência do ambiente
Poder de Resposta	?	? velocidade de entrega ? tempo de resposta	?
Segurança	? segurança física do bem	? confidencialidade do <i>staff</i>	? segurança pessoal do cliente

Quadro 2 - Fatores de qualidade em serviços

Fonte: Moreira (1996)

Durante os anos 80, Parasuraman *et al.* (1985) realizaram estudos que conduziram ao desenvolvimento de um instrumento denominado SERVQUAL, que avalia a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço prestado. Segundo Grönroos (*apud* PARASURAMAN *et al.*, 1985), os resultados desse estudo apontam dez dimensões que influenciam a qualidade percebida pelos clientes.

São a confiabilidade envolve coerência no desempenho e constância; rapidez de resposta diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço; competência significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários; acesso envolve facilidade de abordagem e de contato; cortesia envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal; comunicação significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes; credibilidade envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente; segurança é estar livre de perigos, riscos ou dúvidas; compreender/conhecer o cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente e tangíveis incluem evidência física do serviço, conforme o Quadro 3.

Confiabilidade	? desempenho correto do serviço na primeira vez; ? precisão no faturamento; ? manutenção correta dos registros; ? execução do serviço no tempo previsto.
Rapidez de resposta	? prestação do serviço em tempo adequado; ? transações por correio expedidas imediatamente; ? chamada telefônica rápida de volta ao cliente; ? prestação imediata do serviço.
Competência	? conhecimento e habilidades dos empregados de contato com clientes; ? conhecimento e habilidades do pessoal de suporte operacional; ? capacidade de pesquisa da organização.
Acesso	? serviço é facilmente acessível por telefone; ? tempo de espera para receber o serviço não é extenso; ? horas convenientes de operação; ? local conveniente de execução dos serviços.
Cortesia	? consideração pela propriedade do consumidor; ? aparência limpa e arrumada do pessoal de contato com o público.
Comunicação	? explicar o serviço em si; ? explicar o custo do serviço; ? explicar as relações entre custo e serviço; ? assegurar aos consumidores que o problema vai receber atenção.
Credibilidade	? nome da empresa; ? reputação da empresa; ? características pessoais do pessoal de contato com clientes; ? o grau de venda sob pressão envolvido nas interações.
Segurança	? segurança física; ? segurança financeira; ? confiabilidade.
Compreender/ conhecer o cliente	? conhecer as exigências específicas do cliente; ? fornecer uma atenção individualizada; ? reconhecer o cliente assíduo.
Tangíveis	? instalações físicas; ? aparência do pessoal; ? ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço; ? representações físicas do serviço (cartões, etc.); ? outros clientes nas instalações do serviço.

Quadro 3 - Atributos de Serviços

Através de um estudo quantitativo de grande escala, Zeithaml *et al.* (1988) condensaram a quantidade de fatores determinantes da qualidade, de dez para cinco:

- a) tangíveis: aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- b) confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- c) rapidez na resposta: disposição para ajudar o cliente e prontidão e rapidez na prestação do serviço;
- d) certeza: conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- e) empatia: atenção e cuidado individualizados proporcionados aos clientes.

De acordo com as pesquisas realizadas por Berry e Parasuraman (1995), dessas cinco dimensões, a mais importante na avaliação da qualidade de um serviço é a confiabilidade. Uma diferenciação competitiva por meio de uma sólida confiabilidade no serviço pode proporcionar diversos benefícios significativos: índices mais elevados de retenção dos clientes atuais, mais negócios com os clientes atuais, mais comunicação boca-a-boca promovendo a empresa e maior oportunidade de cobrar um preço mais alto, levando a possíveis lucros mais altos.

Gianesi e Corrêa (1996) consideram essas cinco dimensões excessivamente abrangentes para auxiliar os gerentes de operações de serviços a tomar decisões que tornem o serviço mais competitivo aos olhos dos clientes e propõem um conjunto de dimensões de avaliação do serviço, combinando as visões de diferentes autores e observações empíricas de seus trabalhos de consultoria, apresentado na seqüência:

- a) aspectos tangíveis: refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, como bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Esses aspectos são importantes para a maioria dos serviços, uma vez que o cliente enfrenta dificuldades de avaliar o serviço antes da compra;
- b) consistência: significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. A consistência na prestação do serviço

ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar o serviço;

- c) competência: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor em executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores. É um critério geralmente importante para os serviços profissionais, já que os clientes procuram capacitação da qual não dispõem. Quanto mais complexas as necessidades dos clientes, mais estes buscarão alta competência do fornecedor do serviço;
- d) velocidade de atendimento: é um critério importante para o cliente principalmente quando sua presença é necessária na prestação do serviço. Velocidade de atendimento também se refere à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo de espera pode ter duas dimensões: a real, referente ao tempo físico (minutos, horas, dias) e a percebida, referente à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar;
- e) atendimento/atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência do cliente durante o processo de prestação do serviço, envolvendo a atenção personalizada dispensada ao cliente, a cortesia dos funcionários e a boa comunicação;
- f) flexibilidade: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças das necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Esse critério tende a ser importante devido à alta variabilidade e incerteza presentes no processo de prestação de serviços. O atributo flexibilidade pode ser dividido em sete tipos, que significam critérios de avaliação diferentes para os clientes e podem ser obtidos através de decisões gerenciais distintas: flexibilidade de projeto de serviço, de pacote de serviço, de data de fornecimento do serviço, de local de fornecimento do serviço, de volume de serviço, de robustez do sistema de operações e de recuperação de falhas;
- g) credibilidade/segurança: refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Esse critério é mais importante quanto maior for o risco percebido pelo cliente e quanto maior for o valor estabelecido na prestação do serviço;

- h) acesso: avalia a facilidade de o cliente entrar em contato com o fornecedor do serviço. Características como localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação e ampla disponibilidade de linhas telefônicas para contato contribuem para a facilidade de acesso;
- i) custo: avalia o valor que o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Na falta de melhores informações sobre a qualidade do serviço, os clientes tendem a associar níveis de preços mais altos a níveis de qualidade dos serviços mais altos.

“Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida” são, segundo Grönroos (1993), determinados através da integração de estudos disponíveis:

- a) profissionalismo e habilidades: os clientes compreendem que o prestador de serviços, os empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional;
- b) atitudes e comportamento: os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável;
- c) facilidade de acesso e flexibilidade: os clientes sentem que o prestador de serviços, a localização, as horas de operação, os empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível;
- d) confiabilidade e honestidade: os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, pelos seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes;
- e) recuperação: os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviço tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução;

- f) reputação e credibilidade: os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

Alguns dos critérios de desempenho, sob determinadas circunstâncias, podem tornar-se especialmente importantes para uma organização, de acordo com Slack *et al.* (1999). Desses fatores, três são particularmente importantes na determinação de quais critérios de desempenho devem ser enfatizados:

- a) as necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa, identificando-se os critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes para eles;
- b) as atividades dos concorrentes da empresa, avaliando-se como a operação reage a mudanças no comportamento dos concorrentes;
- c) o estágio do ciclo de vida em que se encontra o produto ou serviço, podendo ser estágio de introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

Garvin (1992) afirma que a competição em qualidade é muito mais complexa. Múltiplas dimensões implicam que os produtos ou serviços podem ser diferenciados de inúmeras maneiras. Direcionar a abordagem, desde que as dimensões selecionadas estejam bem ajustadas às necessidades do mercado, pode proporcionar ótimos resultados. Competir em qualidade não significa buscar todas as dimensões simultaneamente e a excelência em todos os aspectos raramente é uma necessidade para a concorrência.

Também para Giansi e Corrêa (1996), um bom sistema de operações não pode, simultaneamente, tornar-se excelente em todos os critérios de desempenho. Prioridades devem ser estabelecidas entre os critérios de desempenho de modo a identificar aqueles que realmente representam necessidades ou desejos dos clientes. Conseqüentemente, uma estratégia que envolva decisões referentes à estrutura e infra-estrutura do sistema de operações deve ser desenvolvida, de modo a focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas valorizadas pelo segmento de mercado pretendido (GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

2.3.1 Importância da Satisfação dos Clientes

A questão da satisfação dos clientes é importante uma vez que age no processo de tomada de decisão dos clientes que compram os produtos ou serviços da empresa. Kotler (2000) destaca a importância da satisfação do cliente para a fidelidade dos mesmos. Clientes satisfeitos tendem a um comportamento de recompra maior do que os clientes insatisfeitos. Para uma empresa que busca a sobrevivência no longo prazo isso é item fundamental.

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) notaram, em sua investigação com mais de 25 mil consumidores de 77 organizações suecas de diversos segmentos, que as empresas com alto nível de satisfação de seus clientes também apresentavam um significativo retorno sobre o investimento. Pesquisas ainda mostram que aumentar a lealdade do cliente auxilia a criação de futuros rendimentos, a diminuição da elasticidade dos preços e a redução de custos de futuras interações (DANAHER; RUST *apud* COLGATE, 1999; FORNELL, 1992). Barcellos (1997) coloca que:

Propiciar serviços de alto valor agregado sob a ótica do cliente tem impacto decisivo em sua satisfação e retenção, bem como nos resultados financeiros da empresa, o que destaca a importância do emprego de ferramenta científico na obtenção de indicadores para a tomada de decisão estratégica. (BARCELLOS, 1997, p. 81)

Vavra (1997) destaca a ligação entre satisfação dos clientes lucratividade, retenção dos clientes e participação de mercado. O autor apresenta trabalhos e pesquisas desenvolvidas que mostram uma relação positiva entre satisfação e lucratividade, onde empresas que apresentam maiores índices de satisfação experimentam altos valores em suas ações. O tempo de vida dos clientes também aumenta a medida que os clientes estão mais satisfeitos devido ao comportamento de recompra e retenção que a satisfação proporcionam. Relacionado a idéia de retenção e lucratividade, Rust e Zahorik (*apud* VAVRA, 1997) evidenciam como a retenção de clientes satisfeitos proporciona uma maior lucratividade para as organizações.

Tanto a literatura quanto o próprio desenvolvimento da prática empresarial vem mostrando, esse trabalho também se ampara na importância da satisfação dos clientes para a

manutenção da qualidade, para a retenção dos clientes e para o aumento da lucratividade e da participação de mercado. De acordo com Albrecht e Bradford (1992), o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação. Para isso, a satisfação dos clientes tem se mostrado um indicador amplamente estudado e aceito no meio acadêmico e empresarial, unindo parte da pesquisa e parte do pragmatismo.

Somente buscando a informação dos clientes é que é possível articular um plano de ações que tenham em vista corrigir pontos a serem melhorados e ampliar a utilização de pontos positivos. Day (2001, p. 88) coloca que “as atividades interligadas de sentir o mercado e compreendê-lo permitem que as organizações aprendam continuamente a respeito dos seus mercados”. Sentir o mercado significa pesquisar com a mente aberta, ouvindo continuamente as necessidades e os desejos dos consumidores, e não buscar informações para confirmar as crenças já existentes no mercado.

Segundo Gale (1996, p. 13), “focar a qualidade percebida pelo mercado *versus* os concorrentes é essencial para tornar possível o verdadeiro pensamento estratégico”. Uma pesquisa de satisfação orientada tanto para obter dados de não-clientes que estão comprando o produto/serviço dos concorrentes (registrando a opinião total do mercado) como para medir o desempenho do produto/serviço em relação aos produtos/serviços dos concorrentes, permite que a empresa atinja o foco na qualidade e no valor percebido pelo mercado.

Esse entendimento torna a qualidade uma arma estratégica claramente inteligível, permitindo a análise de como o comprador toma a decisão de compra e que movimentos estratégicos devem ser realizados. Kotler (2000) escreve que, em função da variabilidade dos serviços, empresas prestadoras de serviços podem tomar como uma das providências, visando ao controle da qualidade, o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes.

Se a estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar é apenas uma melhoria parcial. A qualidade é definida pelo cliente e qualidade é a conformidade com as especificações do cliente e não da empresa. Ouvir com atenção e continuamente a opinião dos clientes proporciona a implementação de serviços de elevada qualidade, identificando-se quais são as prioridades de melhoria, como

devem ser alocados os recursos e quais os elementos essenciais de uma estratégia eficaz de qualidade em serviços (BERRY, 1996).

Berry (1996, p. 34) também coloca que

[. . .] um sistema de informações sobre qualidade em serviços usa múltiplas abordagens de pesquisa para capturar e disseminar sistematicamente informações sobre qualidade em serviços com o objetivo de apoiar as tomadas de decisão.

Os principais benefícios de um sistema de informações sobre qualidade em serviços:

- a) encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do cliente no processo de tomada de decisões;
- b) revela as prioridades de serviços dos clientes;
- c) identifica as prioridades de melhoria dos serviços e orienta as decisões de alocação de recursos;
- d) permite o rastreamento do desempenho em serviços da empresa e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- e) revela o impacto das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- f) fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade e corrigir os de baixa qualidade

2.3.2 Conceito e Características

Kotler (1994, p. 50) define satisfação como “o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”, ou seja, quanto os clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos com os atributos, bens ou serviços que uma empresa fornece.

Rossi e Slongo (1997) destacam essa relação entre satisfação e qualidade em serviços. Conforme descrito anteriormente, as diferenças entre as expectativas e percepções dos

clientes sobre o serviço moldam seu julgamento da qualidade dos mesmos. A satisfação do cliente será um produto da diferença daquilo que o cliente espera, suas expectativas, do produto ou serviço e daquilo que realmente o produto oferece, suas percepções, após a compra.

Além disso, Rossi e Slongo (1997) também chamam atenção para o caráter cumulativo da satisfação, argumentando que a satisfação é acumulada através da experiência total de consumo.

Para Gianesi e Corrêa (1996), o comportamento de satisfação do consumidor está relacionado com três conceitos básicos: necessidades, expectativas e percepções. A necessidade surge quando existe uma diferença entre o estado atual que uma pessoa se encontra e o estado desejado que ela está buscando. Essa diferença entre os estados da pessoa é que abre espaço para as necessidades.

O conceito de necessidade vai influenciar e relacionar-se com o conceito de expectativas dos clientes. De acordo com Gianesi e Corrêa (1996) as expectativas do cliente refere-se ao que ele espera de um determinado serviço. Dizendo de outra forma, as necessidades dos clientes farão com que sejam criadas expectativas sobre um determinado serviço que tenha potencial para atender as necessidades que haviam surgido.

Já as percepções são a forma como o cliente avalia um serviço após ter sido prestado, ele irá avaliar através da sua percepção se este serviço é satisfatório ou insatisfatório para as suas necessidades (GRÖNOOS, 1995, GIANESI; CORRÊA, 1996).

O cliente tem necessidades e por isso forma expectativas em torno de um determinado serviço que tem potencial para atender suas necessidades. Após a utilização de um determinado serviço, este cliente percebe se suas expectativas foram confirmadas ou não, dando então surgimento para a satisfação ou insatisfação. Para ilustrar um pouco melhor o conceito de satisfação do consumidor, Tupiniquim e Freitas (2001) utilizam a seguinte fórmula:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Percepção}}{\text{Expectativas}}$$

As expectativas dos clientes são influenciadas por diversos fatores ligados ao processo de compra e a própria vida de cada cliente como mostra a Figura 7, um quadro conceitual

desenvolvido por Giansesi e Corrêa (1996) onde eles destacam vários fatores que influenciam as expectativas dos clientes.

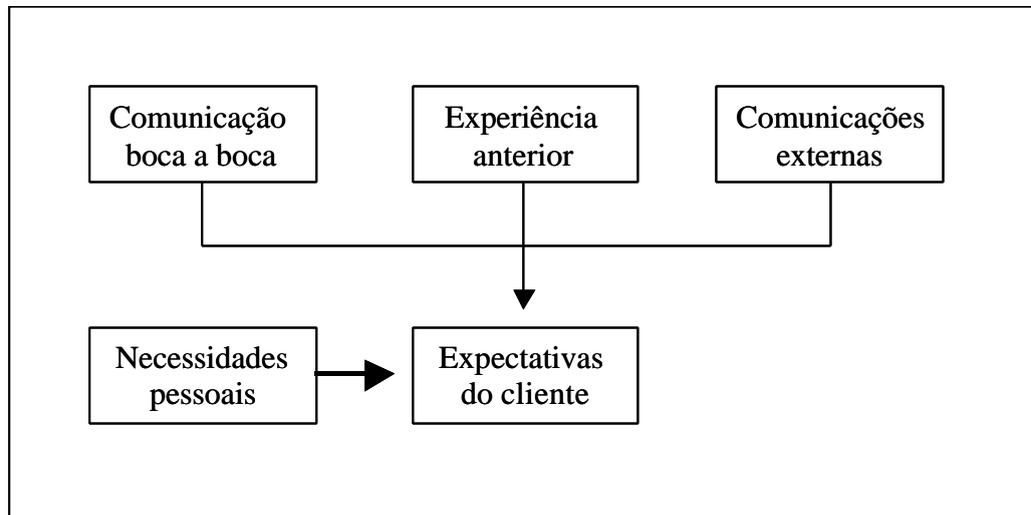


Figura 7 - Fatores que influenciam na formação das expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado
 Fonte: Giansesi e Corrêa (1996)

É importante destacar que estes fatores estão relacionados com os atributos de satisfação envolvendo um processo de compra e utilização de serviços. Tanto os atributos como estes fatores serão fundamentais para os clientes basearem suas expectativas e contraporem às suas percepções, formando desta forma sua avaliação sobre a satisfação dos serviços. Assim, através das diferenças entre expectativas sobre um determinado serviço e as percepções que os clientes após a utilização do serviço é que ele forma seu conceito sobre satisfação ou insatisfação. Na verdade, é uma busca pela confirmação ou negação de suas expectativas.

De acordo com Fornell (*apud* BARCELLOS, 1997), os clientes podem fornecer informações valiosas sobre o desempenho da empresa em certo número de dimensões da qualidade, possibilitando, a partir desses dados, a identificação e o acompanhamento dos componentes da qualidade cuja melhoria conduzirá aos maiores efeitos no desempenho econômico da empresa. Fornell afirma ainda que “é a avaliação subjetiva da qualidade por parte do cliente e o seu subsequente comportamento de compra que determinam a taxa de retorno de quaisquer investimentos em qualidade” (p. 88).

Para Wiersema (1996), empresas que vêem o mundo pelos olhos do cliente e compreendem os seus pontos de vista, quase sempre vêem aquilo que o cliente negligencia.

Essas empresas podem oferecer produtos e serviços que abordam as fontes dos problemas reais de seus clientes e não os seus sintomas imediatos, proporcionando o conhecimento gerado pela solução de um problema, o que possibilita prever dificuldades futuras.

Tanto para Kotler (2000) como para Ribeiro *et al.* (2001) essas informações valiosas podem ser pesquisadas através da pesquisa de *marketing*, ou seja, uma pesquisa de mercado que investigue as opiniões dos clientes, fornecendo dados a respeito das dimensões da qualidade. A partir dessas informações a empresa estará realmente vendo o mundo pelos olhos do cliente, compreendendo os seus pontos de vista e assim norteando seus processos de melhoria.

2.4 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de *marketing* é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados, que tem por objetivo descobrir e/ou descrever fatos, bem como verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias, e ao *marketing* como área de conhecimento de administração (MATTAR, 1996).

Segundo Ribeiro *et al.* (2001), quando a empresa não tem o conhecimento completo dos itens que são importantes para o consumidor ou quando ela desconhece a importância relativa desses itens, uma pesquisa de mercado é sugerida.

O processo de pesquisa de mercado, conforme diversos autores, entre eles Albrecht e Bradford (1992), Berry (1996), Whiteley (1999), Ribeiro *et al.* (2001), Köche (1997), Mattar (1996) e Kotler (2000), envolve diversas etapas: definição do problema e dos objetivos da pesquisa; desenvolvimento do plano da pesquisa; coleta de informações; e análise das informações e apresentação dos resultados.

a) Definição do Problema e dos Objetivos da Pesquisa

O primeiro passo no planejamento da pesquisa é especificar os objetivos da pesquisa. Quanto maior a precisão dos objetivos da pesquisa, mais claramente podem ser definidas as informações necessárias e o que se deve fazer para consegui-las. O problema deve ser amplamente discutido pela equipe responsável pela pesquisa, envolvendo conversa com

especialistas, reuniões com grupos de consumidores e consulta a livros, revistas, artigos científicos, entre outros. A delimitação do problema define os limites da dúvida, explicitando quais variáveis estão envolvidas na investigação e como elas se relacionam. No estabelecimento dos objetivos, aspectos como o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação dos dados devem ser considerados (RIBEIRO *et al.*, 2001; MATTAR, 1996).

b) Desenvolvimento do Plano da Pesquisa

De acordo com Kotler (2000), o desenvolvimento do plano de pesquisa envolve a determinação do mais eficiente plano para a coleta das informações necessárias, envolvendo decisões sobre fonte dos dados, abordagens de pesquisa e métodos de contato, instrumentos de pesquisa e plano de amostragem.

De um modo geral, existem dois tipos de fontes de busca de informação: fontes secundárias, aquelas que já foram coletadas anteriormente e podem ser encontradas em bancos de dados da empresa, catálogos, publicações do governo, jornais e periódicos, entre outros; e fontes primárias, os dados brutos que nunca foram coletados, envolvendo o acesso direto a consumidores, intermediários, entre outros. Para a coleta dos dados primários, o passo mais importante é a determinação do público-alvo (KOTLER, 2000; RIBEIRO *et al.*, 2001).

Os dados podem ser coletados através de diversos métodos e técnicas, de forma individual ou combinada. Essa abordagem pode ser realizada através de levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas publicadas, pesquisa por observação direta, pesquisa por grupos de discussão *focus group* - são convidadas de seis a dez pessoas a passarem algumas horas com um moderador treinado, a fim de discutir sobre um determinado produto, serviço, organização ou elemento de *marketing*), entrevistas com especialistas, entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, dados comportamentais (coletados pelas leitoras de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e no banco de dados do cliente), pesquisa experimental (são observadas as relações de causa e efeito eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas), entre outros (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; BERRY, 1996; WHITELEY, 1999; RIBEIRO *et al.*, 2001; KÖCHE, 1997; MATTAR, 1996; KOTLER, 2000).

Para a coleta de dados primários, dois instrumentos de pesquisa podem ser utilizados: questionários e instrumentos mecânicos. O questionário é um conjunto de perguntas que são

feitas aos entrevistados. Essas perguntas podem ser fechadas, com todas as possíveis respostas já previamente especificadas, ou abertas, onde as respostas podem ser feitas com as próprias palavras do respondente. Com a intenção de se descobrir qualquer falha que tenha passado despercebida, é recomendável a utilização de um pré-teste para os questionários. Os instrumentos mecânicos, ocasionalmente utilizados em pesquisas, possibilitam medir interesse, emoções e outros sentimentos dos entrevistados (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; KOTLER, 2000; RIBEIRO *et al.*, 2001).

O plano de amostragem, de acordo com Kotler (2000), requer três decisões:

- ? unidade de amostragem: definir a população-alvo que será objeto da amostragem, ou seja, definir quem será pesquisado;
- ? tamanho da amostra: definir quantas pessoas devem ser entrevistadas. Amostras grandes oferecem resultados mais confiáveis que amostras pequenas, entretanto não há necessidade de entrevistar toda a população-alvo;
- ? procedimento de amostragem: definir como os entrevistados devem ser selecionados.

c) Coleta de Informações

A fase de coleta de dados da pesquisa geralmente é a mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. Quatro principais problemas podem surgir: alguns entrevistados não estarão em casa e deverão ser recontatados ou substituídos; outros entrevistados se recusarão a cooperar; outros poderão dar respostas tendenciosas ou desonestas; e alguns entrevistadores poderão ser tendenciosos ou desonestos (KOTLER, 2000).

Alguns aspectos importantes para o planejamento da coleta de dados devem ser observados, como o cronograma das atividades, o orçamento de despesas, o dimensionamento dos recursos humanos e o controle da coleta de dados (RIBEIRO *et al.*, 2001).

d) Análise das Informações e Apresentação dos Resultados

A partir dos dados coletados, conclusões podem ser tiradas da pesquisa. Tabulações dos dados e distribuições de frequência possibilitam a identificação de conclusões relevantes para as principais decisões de *marketing* da empresa (ALBRECHT; BRADFORD, 1992;

BERRY, 1996; WHITELEY, 1999; RIBEIRO *et al.*, 2001; KÖCHE, 1997; MATTAR, 1996; KOTLER, 2000).

2.5 MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Por ser um modelo amplamente utilizado e validado na literatura e por ser largamente aplicado no desenvolvimento de trabalhos que tem esse mesmo objetivo, o modelo conceitual escolhido é a Matriz “Importância x Desempenho” de Slack *et al.* (1994). A importância desta matriz para a análise dos dados, é a habilidade de reunir as perspectivas do consumidor (importância) e concorrente (desempenho), a fim de avaliar as melhorias que necessitam ser executadas nos atributos analisados. Desta forma fica assegurado que cada atributo de um serviço será avaliado pela importância e pelo desempenho frente à concorrência.

Kotler (2000) sustenta que na área de *marketing* e operações de serviços, cada atributo de um serviço pode ser julgado pela importância dada pelo consumidor e desempenho da empresa. A análise “importância x desempenho” é utilizada para avaliação dos diversos elementos do pacote de serviços e identificação das mudanças necessárias.

É fundamental para o processo de formulação da estratégia das operações a derivação da lista de dimensões ou fatores competitivos (como qualidade, flexibilidade, custo, entre outros), estando atento à importância relativa para cada fator competitivo. Segundo Slack *et al.* (1994), essa lista é usada para inferir um conjunto de decisões estratégicas para as operações ou, em conjunção com uma lista derivada independentemente do desempenho da organização, priorizar cada um dos fatores competitivos.

Para Martilla e James (1977), a análise de “importância *versus* desempenho” possibilita à administração de um foco útil para o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, oferece várias vantagens para avaliar a aceitação do consumidor de um programa de *marketing*. É uma técnica de fácil entendimento que proporciona orientações importantes sobre quais aspectos do *mix de marketing* a empresa deve dedicar mais atenção como também identifica áreas que podem estar consumindo muitos recursos.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) colocam que, para a identificação de problemas e oportunidades, é fundamental buscar fatores que sejam importantes e nos quais o desempenho

da empresa está baixo em comparação à concorrência. Colgate (1999) também coloca que a matriz permite analisar quais as áreas que são importantes para a satisfação e lealdade do cliente com a empresa e possuem possibilidades de melhoria.

A matriz proposta por Martilla e James (1977) para a análise de importância e desempenho, de acordo com a Figura 8, é dividida em quatro quadrantes, onde a importância era avaliada em escala de quatro pontos que variam entre extremamente importante, importante, ligeiramente importante e não importante e o desempenho era avaliado como excelente, bom, regular ou ruim.

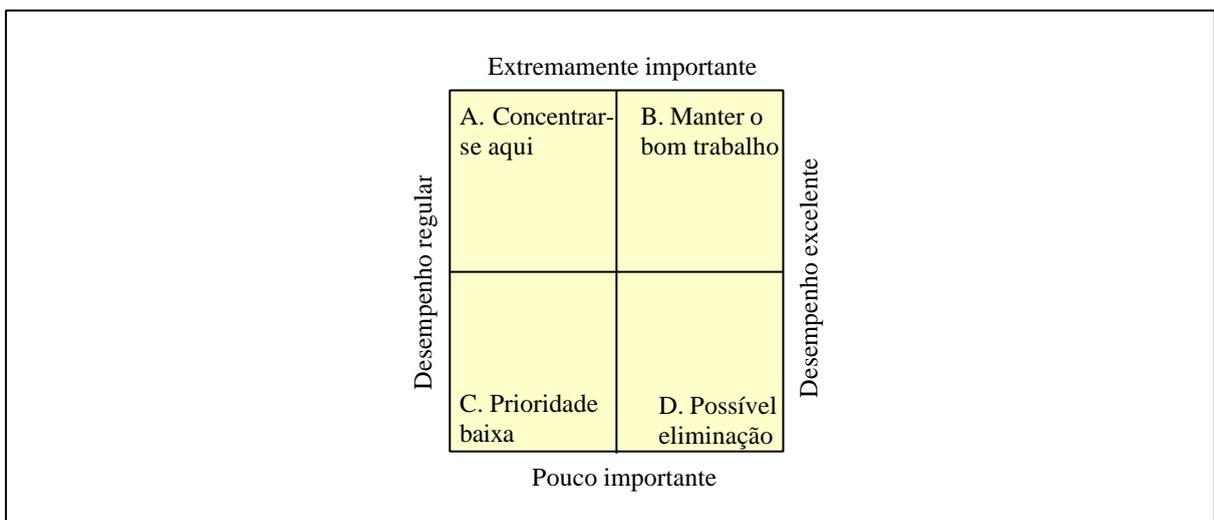


Figura 8 - Matriz “Importância x Desempenho” de Martilla e James
 Fonte: Adaptado de Martilla e James (1977); Kotler (2000)

A utilidade dessa matriz está na habilidade de mostrar tanto a perspectiva do consumidor (importância) quanto a do competidor (desempenho), possibilitando o julgamento das necessidades relativas de melhoria que necessitam ser aplicadas em cada fator competitivo. A Matriz “Importância x Desempenho”, proposta por Slack *et al.* (1999), com base nos estudos de Martilla e James, reflete a relação entre importância, desempenho e prioridades de melhoria.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1996), a Matriz “Importância x Desempenho”, é uma ferramenta que possibilita a análise de *gaps*, ou discrepâncias, entre o desempenho ideal e o real. Essa ferramenta, para Slack *et al.* (1999), considera duas escalas: a de “importância”, indicando como os clientes vêem a importância relativa de cada critério de desempenho, e a

de “desempenho”, classificando cada critério de desempenho contra os níveis atingidos pelos concorrentes.

Slack *et al.* (1999) e Hill (*apud* GIANESI; CORRÊA, 1996) para o entendimento do processo de priorização dos critérios competitivos, introduzem os seguintes conceitos:

- a) critérios ganhadores de pedido: fatores chave da competitividade, são os que mais influenciam as decisões dos consumidores sobre os negócios a fazer com a empresa. Elevar o desempenho em critérios ganhadores de pedido resultará em mais negócios ou em melhora das chances de ganhar mais negócios;
- b) critérios qualificadores: aspectos da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de certo nível para que a empresa seja considerada pelos consumidores como possível fornecedora. Neste caso, só haverá retorno na melhoria no desempenho se o nível qualificador for atingido; esforços que resultem melhorias sem que se atinja o nível qualificador são pouco recompensados, da mesma forma que esforços adicionais após se atingir este nível;
- c) critérios menos importantes: aqueles que são relativamente pouco importantes, comparados a outros critérios de desempenho. São critérios não valorizados pelos clientes e neste caso os esforços de melhoria no desempenho são pouco compensados.

O relacionamento entre o desempenho e o benefício competitivo gerado para cada um dos três critérios está representado na Figura 9:

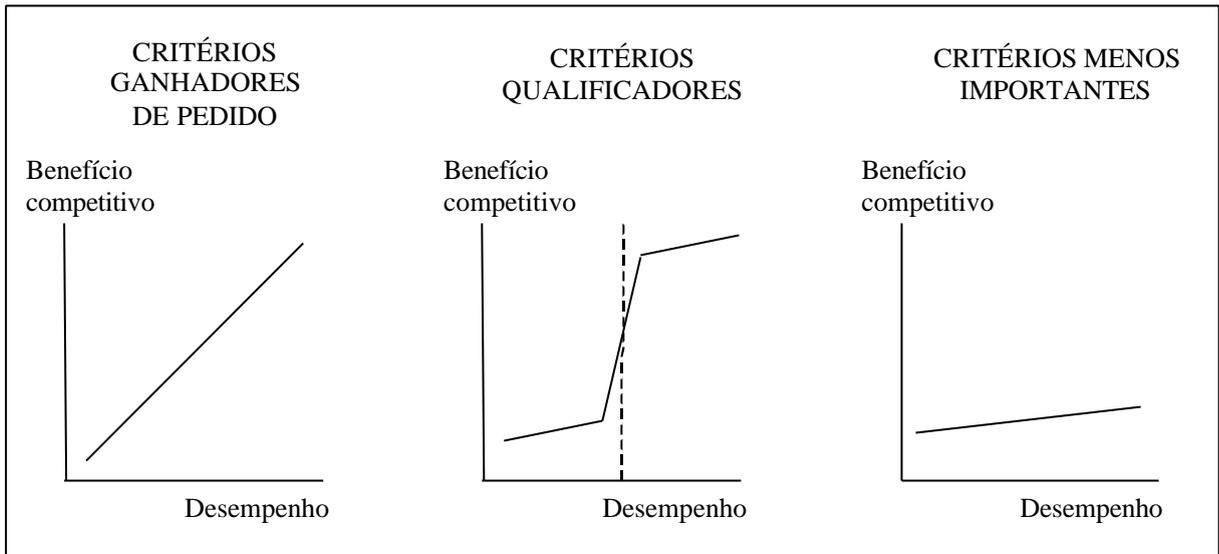


Figura 9 - Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes

Fonte: Slack *et al.* (1999)

Para facilitar a análise e a classificação de cada critério competitivo Slack *et al.*(1999) propõe uma escala de nove pontos .

Critérios Ganhadores de Pedido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado 3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado
Critérios Qualificadores	<ol style="list-style-type: none"> 4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor 5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor 6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor
Critérios Menos Importantes	<ol style="list-style-type: none"> 7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro 8. Muito raramente é considerado pelos clientes 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Quadro 4 - Escala da Importância

Fonte: Slack, 1999 e Gianesi e Corrêa, 1996

As medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas ao desempenho dos concorrentes. Comparar o desempenho operacional ao dos concorrentes é uma parte chave de qualquer estratégia para melhorar o desempenho da empresa. Slack *et al.* (1999) também apresenta uma escala de nove pontos classificando o desempenho de cada critério competitivo contra os níveis de desempenho atingidos pelos concorrentes, como pode ser visto no Quadro 5.

Melhor do que a Concorrência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo 2. Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo 3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
Igual à Concorrência	<ol style="list-style-type: none"> 4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes 6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior do que a Concorrência	<ol style="list-style-type: none"> 7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes 8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes 9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Quadro 5 - Escala do Desempenho

Fonte: Slack, 1999 e Giansi e Corrêa, 1996

Cruzar as informações relativas à importância dos critérios para o mercado e o desempenho dos mesmos em relação à concorrência, permite identificar regiões específicas na “Matriz”, como mostra a Figura 10.

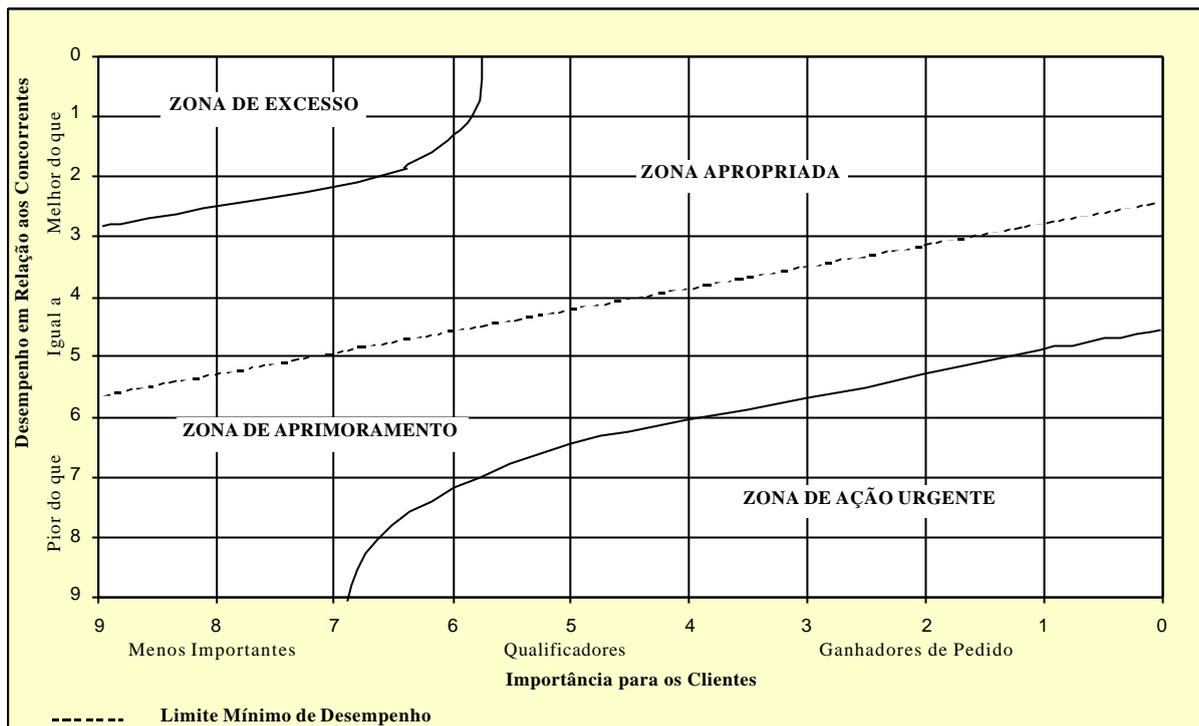


Figura 10 - Matriz “Importância x Desempenho” de Slack

Fonte: Slack *et al.* (1999)

A “Zona Apropriada” é delimitada em sua margem inferior por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo do qual a empresa não deveria permitir que o desempenho de suas operações caísse. Os critérios classificados nessa área são considerados satisfatórios, não sendo prioridade a curto ou médio prazo. A longo prazo, a maioria dos concorrentes desejará ir movendo seu desempenho no sentido do limite superior da zona.

Quando um aspecto de desempenho que se encontre abaixo da fronteira de desempenho mínimo pertence à “Zona de Aprimoramento”. Os critérios que estiverem logo abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz (onde o desempenho é pobre e a importância é pequena) são vistos como casos não urgentes.

Os critérios de desempenho que se encontram na “Zona de Ação Urgente” são importantes para o cliente e possuem o desempenho em relação à concorrência abaixo do que deveria ser. A curto prazo, o desempenho desses critérios deve ser melhorado até pelo menos a “Zona de Aprimoramento” e, a médio prazo, até a “Zona Apropriada”.

No caso de critérios localizados na “Zona de Excesso” o desempenho é muito superior à concorrência em aspectos que o cliente não prioriza. É possível que recursos empregados

para atingir tais níveis de desempenho possam ser mais bem empregados em critérios classificados nas regiões de ação urgente ou de melhoramento. Outra possível ação é tentar movimentar horizontalmente os critérios que estão nessa zona de excesso, buscando alterar a importância a eles conferida pelos clientes.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o caminho mais rápido para se melhorar a qualidade em geral é uma análise, em conjunto, tanto da importância quanto do desempenho dos processos ou subprocessos. A Matriz “Importância x Desempenho” permite priorizar o ataque ao aprimoramento do desempenho dos critérios competitivos, devendo-se estabelecer planos de ação para atingir o aprimoramento desejado.

Quando se deseja conhecer os fatores competitivos e a sua importância relativa, de acordo com o apresentado no modelo teórico de referência, item 2.5, uma pesquisa de mercado conforme descrito no item 2.4, é fundamental para que se estabeleça as dimensões de qualidade valorizadas pelo cliente. Estes dois itens sustentam o estudo de caso apresentado no capítulo 3., bem como dos seus resultados apresentados no capítulo 4.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo é uma empresa gaúcha, fundada em Porto Alegre em 1966. É uma das mais tradicionais empresas de monitoramento 24 horas e comunicação de eventos do mercado brasileiro. Doravante, a mesma será designada apenas como CIA.

A CIA é uma empresa de serviços que tem como foco principal o setor bancário e atende, atualmente, mais de quatro mil agências das maiores instituições financeiras presentes no mercado brasileiro. Iniciou suas atividades com a fabricação, manutenção e instalação de equipamentos elétricos e eletrônicos, desenvolvendo novas tecnologias, produtos e serviços para a segurança e monitoramento de imóveis à distância.

A empresa conta com 340 técnicos próprios e treinados e atende em todos os estados brasileiros, através de uma rede de filiais instaladas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Pernambuco.

Destaca-se como líder absoluta em monitoramento 24 horas de agências bancárias e caixas eletrônicos – um dos setores mais críticos da área de segurança. Neste setor, mantém a expressiva participação de 31% do mercado nacional, sendo 22% na região sudeste e 69% na região sul.

Seu principal produto trata-se de sistemas de alarme monitorados, especialmente desenvolvidos e adaptados para ambientes que requerem um elevado grau de proteção para pessoas e/ou patrimônio. Para cada cliente é feita uma análise das necessidades específicas, o que resulta em soluções adequadas a sua realidade, buscando maximizar a eficácia do sistema.

Recentemente, passou a atender também os setores residencial, empresarial e comercial, trazendo para estas áreas toda a eficiência que a conduziu à liderança em monitoramento de agências e postos bancários do país.

Segundo a própria empresa, o sucesso deve-se as suas políticas internas, voltadas para a realização das expectativas dos clientes, que acredita estarem intimamente ligadas à busca de soluções inovadoras, investimentos em tecnologia e capacitação profissional. É primordial ir além do que foi pedido, em cada etapa do processo, para que a excelência seja o resultado final.

Essa busca pela excelência na prestação de seus serviços, baseados na execução dos mesmos com qualidade fez com que a CIA buscasse a certificação ISO 9001. Em 1988 a CIA foi certificada ISO 9001, certidão esta outorgada pela empresa alemã DQS.

3.1.1 Os Serviços Prestados pela Empresa

3.1.1.1 Pesquisa e desenvolvimento

O domínio da tecnologia é um fator estratégico para a CIA, que se mantém sempre atualizada com os mais modernos sistemas de segurança, monitoramento e alarmes do mundo. Está também constantemente realizando pesquisas na área tecnológica.

O desenvolvimento dos sistemas de alarme é específico para cada cliente, o que permite atender necessidades particulares de cada um, aumentando o grau de segurança da solução.

3.1.1.2 Instalação e manutenção

Manter o sistema de alarme operando: este é o objetivo maior da equipe de aproximadamente 300 técnicos responsáveis pela instalação e manutenção.

Adequadamente treinados, os técnicos distribuídos nos 22 estados onde a CIA desenvolve as suas operações, garantem o funcionamento dos equipamentos responsáveis pelo sistema de alarme, executando os serviços de instalação e manutenção bem como orientando os clientes quanto ao melhor uso do sistema.

- a) Checagem Automática - A conexão entre o sistema de alarme do cliente e a Central de Monitoramento, tanto da linha convencional quanto da Dupla Via, é verificada, automaticamente, várias vezes ao dia, possibilitando pronto-atendimento em caso de avaria do equipamento ou necessidade de ajuste técnico.
- b) Manutenção Técnica Preventiva e corretiva - A CIA possui um serviço de manutenção técnica preventiva, e não apenas corretiva, ou seja, a manutenção dos equipamentos é feita antes da manifestação do problema, prevenindo possíveis interrupções no monitoramento do imóvel.

3.1.1.3 Monitoramento

A CIA possui quatro Centros de Monitoramento, que controlam remotamente todas as funções do sistema de segurança. Os Centros de Monitoramento são interligados entre si e com empresas de vigilância e a polícia. São acompanhados, simultaneamente, por sistemas de imagem digital. O regime de operação dos Centros de Monitoramento é redundante, onde, caso haja a interrupção de um centro de monitoramento, outro centro assume o recebimento das ocorrências.

Estes Centros de Monitoramento são operados por diversas equipes técnicas especialmente treinadas para identificar situações de emergência e para tomar as medidas necessárias para cada situação. Fazem parte destes serviços:

- a) Equipes de Pronto-Atendimento - Composta por vigilantes uniformizados e treinados, atendem prontamente no local da ocorrência, confirmam a anormalidade e repassam as informações em tempo real para a Central de Monitoramento 24 horas.

- b) Dupla via de Comunicação de Eventos - O sistema de alarme proporciona uma dupla via de comunicação de eventos, ou seja, quando uma via de comunicação falha, uma segunda via de comunicação passa a operar automaticamente, possibilitando a troca de informações entre o painel de alarme do imóvel monitorado e a Central de Monitoramento 24 horas da empresa. Trata-se de um serviço imprescindível para quem pretende prevenir-se contra falhas, defeitos, corte intencional ou outros motivos que impeçam a linha telefônica convencional de funcionar normalmente.
- c) Monitoramento Simultâneo - Com o esse sistema, o cliente conta sempre com mais de uma Central de Monitoramento 24 horas monitorando simultaneamente o imóvel. Essa vantagem oferecida pela CIA assegura a continuidade do serviço de monitoramento mesmo que ocorra qualquer tipo de emergência com uma das centrais (black out, falta de energia por período prolongado, outros).
- d) Monitoramento 24 horas de Som e Imagem - Trata-se de um serviço sofisticado, com o qual o cliente tem acesso aos sons e as imagens do seu imóvel sempre que quiser, podendo acionar câmeras e microfones à distância, de onde estiver. A Central de Monitoramento 24 horas da empresa também acompanha os sons e imagens em tempo real. As câmeras e microfones são interligados aos alarmes eletrônicos e sempre que um sinal de alarme for disparado, os sons e as imagens captadas no imóvel passam a ser transmitidas automaticamente nas telas dos computadores da Central. Esse serviço permite um estreito acompanhamento e rígido controle dos imóveis à distância, possibilitando inúmeras aplicações.

3.2 MODELO PROPOSTO

Segundo Yin (2001), a investigação de estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Uma vez selecionado o tema, um estudo de caso compreende a execução das seguintes etapas: projetar o estudo de caso; conduzir o estudo de caso, envolvendo o preparo para a coleta de dados e a própria coleta das evidências; analisar as evidências do estudo de caso; e compor o relatório de estudo de caso.

Esta pesquisa tem duas fases bem distintas, uma fase qualitativa e outra quantitativa. Para Malhotra (2001, p. 155), “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística”.

O desenvolvimento deste trabalho compreende as seguintes etapas:

a) Revisão da literatura

Que consiste na investigação em artigos e livros de autores que são referências em seus respectivos campos de conhecimento e atuação. O objetivo é compreender mais profundamente as principais teorias e conceitos envolvendo os principais pilares teóricos do estudo, que envolve o estudo teórico sobre aspectos relativos à importância e características dos serviços, satisfação dos clientes, atributos que influenciam a prestação do serviço, fatores de competitividade e desempenho. Além disso, espera-se encontrar embasamento teórico para ajudar na coleta de dados e análise dos dados.

b) Estudo do cenário da empresa

Estudar o cenário onde a empresa está inserida, bem como suas características e fatores de desempenho.

c) Pesquisa Qualitativa

Realizar um diagnóstico através de uma pesquisa exploratória e qualitativa, que tem o propósito de gerar os atributos considerados na prestação do serviço, que irão compor um instrumento de pesquisa para a segunda fase da pesquisa..

Para Rossi e Slongo (1997), a geração dos atributos reveste-se de extrema importância, pois o cliente irá expressar sua satisfação ou insatisfação aos atributos que são importantes para eles. Caso a empresa parta do pressuposto que os atributos que são importantes são aqueles que ela julga, então haverá problemas de alinhamento entre o cliente espera e recebe em termos de produtos e serviços.

A fase qualitativa será realizada através de um grupo de foco que, de acordo com Malhotra (2001, p. 156), é “uma entrevista realizada com um moderador, de uma forma não

estruturada e natural, com um pequeno grupo de respondentes para obter uma visão aprofundada sobre o problema de interesse”.

É necessário um local apropriado para a discussão onde os entrevistados deverão falar, e a preparação da pessoa que irá conduzir o grupo é fundamental, pois o moderador deverá estar inteirado do tema tratado pela pesquisa e ter muito claro os objetivos do trabalho. Por essa razão é recomendável que a discussão seja conduzida pelo próprio autor do projeto (MATTAR, 1996).

Os elementos da amostra da fase qualitativa serão escolhidos através da técnica de amostragem por julgamento, onde os elementos da população são escolhidos de acordo com o julgamento do pesquisador. Neste caso, os elementos incluídos na amostra são considerados representativos da população de interesse ou por algum outro motivo. (MALHOTRA, 2001).

A análise do conteúdo, ou seja, tudo o que foi dito pelos participantes deve ser transcrito e os principais indicadores devem ser quantificados para que seja verificado quantas vezes aparece cada um dos atributos. O ponto central nesta análise é a geração dos atributos importantes para a satisfação dos clientes.

d) Comparação dos resultados

Comparar os resultados da análise da pesquisa qualitativa com os atributos levantados pela revisão bibliográfica.

e) Pesquisa quantitativa

A segunda etapa será de natureza quantitativa e descritiva, destinada a medir o grau de importância e o desempenho da empresa conforme a avaliação do cliente, que serão coletados dados através de um questionário. A pesquisa quantitativa deve vir após a qualitativa, pois esta não pode gerar resultados conclusivos ou para fazer generalizações. Para Mattar (1996) essas duas pesquisas são complementares, e não concorrentes.

Este método, determinado *survey*, segundo Malhotra (2001), é realizado para obter informações específicas dos respondentes através de interrogatório. As perguntas podem ser formuladas verbalmente ou por escrito, e geralmente utiliza-se o questionário estruturado.

f) Definição da população-alvo

“Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing” (MALHOTRA, 2001, p. 301).

g) Definição e tamanho da amostra

De acordo com Mattar (1996), a amostragem visa pesquisar apenas uma parte da população para inferir conhecimento sobre o todo, baseando-se na premissa de que há singularidade suficiente entre os elementos para que uns poucos representem o todo. Entre as vantagens da amostragem estão: a economia de mão-de-obra e dinheiro, a economia de tempo e a possibilidade de coletar dados mais precisos.

Para este estudo foi escolhida a técnica de amostragem probabilística sistemática, onde a amostra é escolhida selecionando-se um ponto de partida aleatório e tomando-se a cada i -ésimo elemento sucessivamente, neste tipo de amostragem cada elemento da população tem probabilidade igual e conhecida de seleção. Obtêm-se o intervalo amostral i , dividindo o tamanho N da população pelo tamanho n da amostra e fazendo o arredondamento para o inteiro mais próximo (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), esta técnica tem como pontos fortes a possibilidade de aumentar a representatividade, fácil implementação e não ser necessário arcabouço amostral, isto é, não necessita de um conjunto de instruções para identificar a população-alvo.

Como a população da pesquisa é dicotômica e finita, o número de elementos da amostra será determinado pela seguinte equação:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Onde:

- ? n: número de elementos da amostra
- ? N: população
- ? Z: nível de confiabilidade
- ? P: probabilidade de o atributo ser importante

- ? Q: probabilidade de o elemento não ser importante
- ? e: erro admitido

h) Formulação do questionário

Mattar (1996) e Malhotra (2001) concordam que o tipo de questionário estruturado e direto é o mais utilizado na coleta de dados. Nos modelos mais populares, as perguntas são ordenadas e elaboradas de modo formal, onde a maior parte das questões é do tipo de alternativa fixa, com um conjunto predeterminado de respostas.

Para Malhotra (2001) este método tem diversas vantagens como sua facilidade de aplicação, produção de dados confiáveis, redução da variabilidade de resultados e principalmente tabulação, análise e interpretação simples.

i) Pré-teste

O pré-teste é tão importante para o aprimoramento do questionário quanto para a coleta de dados, tanto que nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que este questionário tivesse sido testado (MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001)

j) Coleta de dados

Conforme Malhotra (2001), a coleta de dados quantitativos ou informações através de questionários podem ser obtidas de quatro maneiras principais: entrevistas pessoais, entrevistas telefônicas, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas.

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa pessoal, pois oferece maior facilidade e custos acessíveis, já que os consultores utilizados visitam periodicamente as empresas.

l) Tabulação e análise dos dados

Para tabular e analisar os dados coletados através do questionário, utilizou-se a Matriz “Importância x Desempenho” de Slack *et al.* (1999), pois este modelo apresenta a possibilidade de analisar tanto os fatores de competitividade importantes na escolha de um produto ou serviço pelos consumidores, quanto verificar o desempenho da empresa nos mesmos fatores frente à concorrência.

m) Apresentação de conclusões e sugestões

No último capítulo são feitas análises gerais quanto às técnicas de pesquisa utilizadas, quanto aos dados coletados e posicionados na matriz de Slack *et al.* (1999), bem como apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

3.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A população da pesquisa é formada por todas as agências bancárias de instituições financeiras que são clientes ativos da empresa CIA, ou seja, 442 agências localizadas geograficamente em Porto Alegre e região metropolitana. A escolha desta população deve-se ao fato de mais de 90% dos serviços prestados pela empresa ser para instituições financeiras.

3.4 PESQUISA QUALITATIVA

3.4.1 Determinação da Amostra da Fase Qualitativa

A coleta de dados foi realizada através de dois grupos de discussão (grupo focal), pois os entrevistados sentem-se mais a vontade para falar, há uma interação maior entre os elementos e os resultados são disponibilizados mais rapidamente. À medida que se verificou o não aparecimento de novos fatores, concluiu-se não ser necessária a realização de mais grupos de discussão.

Os elementos que compõem a amostra foram selecionados entre os clientes da empresa, juntamente com os consultores da CIA, que têm experiência com os serviços prestados e capacidade para expressar suas opiniões.

Por se tratar de uma etapa qualitativa o número de elementos da amostra deve ser pequeno. Foram selecionadas pelo pesquisador dezesseis agências bancárias clientes da CIA, de Porto Alegre e da região metropolitana, adotando-se o critério de escolha por julgamento, já que nesta fase qualitativa os participantes devem apresentar condições de contribuir para a pesquisa e discutir os indicadores de satisfação.

3.4.2 Investigação dos Fatores Competitivos

A pesquisa qualitativa através de grupos de discussão foi desenvolvida no mês de outubro de 2004, através do próprio autor deste trabalho, que por ter conhecimento do assunto e objetivos da pesquisa considera-se como melhor moderador. Os grupos foram realizados na sede da empresa, em Porto Alegre, em duas manhãs diferentes com duração de aproximadamente uma hora e meia.

As discussões contribuíram para obter importantes informações sobre o comportamento dos clientes e os atributos valorizados no processo de decisão de compra de serviços de segurança. Os grupos focais foram realizados com representantes de dezesseis agências bancárias, representando os clientes da CIA, caracterizados como usuários bastante experientes em relação ao serviço investigado.

Essa investigação dos critérios junto aos clientes identificou aspectos relacionados a:

1. Competência na realização dos serviços
2. Reputação da empresa
3. Prazo de entrega
4. Qualidade técnica do sistema de segurança
5. Qualidade técnica dos profissionais
6. Tempo de resposta do Pronto-Atendimento
7. Preço do serviço
8. Flexibilidade de negociação
9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente
10. Atendimento dos consultores
11. Atendimento da Central 24 Horas
12. Orientação aos clientes

3.4.3 Comparação dos Fatores Competitivos

Levando em consideração o desenvolvimento deste trabalho, que busca identificar os atributos valorizados pelos clientes, a análise dos dados constitui um ponto crucial para a geração destes fatores.

A comparação dos diversos fatores de desempenho investigados junto a clientes aos revistos na literatura permite verificar quais influenciam as atividades da empresa. O Quadro 6 apresenta as informações comparadas.

CLASSIFICAÇÃO	FATORES COMPETITIVOS COLETADOS NA FASE QUALITATIVA
QUALIDADE	? Competência na realização dos serviços ? Qualidade técnica do sistema de segurança ? Qualidade técnica dos profissionais
CONFIABILIDADE	? Reputação da empresa ? Prazo de entrega
RAPIDEZ	? Tempo de resposta do Pronto-Atendimento
CUSTO	? Preço do serviço ? Flexibilidade de Negociação
CONFORMIDADE	? Serviço de acordo com as necessidades do cliente
ATENDIMENTO	? Atendimento dos consultores ? Atendimento da Central 24 Horas ? Orientação aos clientes

Quadro 6 - Relação entre informações coletadas e revisão dos atributos na literatura

3.5 PESQUISA QUANTITATIVA

3.5.1 Amostra da Fase Quantitativa

Para estabelecer o tamanho da amostra, definimos que o nível de confiança será 95,44%, denominado por Mattar (1996) como nível de confiança notável por ter um alto nível de confiabilidade.

Logo a equação utilizada será:

$$n = \frac{4 N P Q}{e^2 (N - 1) + 4 P Q}$$

Onde:

N: 442, número total de agências em Porto Alegre e região metropolitana que são clientes da empresa CIA;

P: no caso da população ser dicotômica, 50%, ou seja 0,5

Q: no caso da população ser dicotômica, 50%, ou seja 0,5

e: definimos o erro amostral como 10%, ou seja 1,00.

$$n = \frac{4 \cdot (442) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(1,00)^2 \cdot (442 - 1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 81$$

Assim, o tamanho da amostra pesquisada na fase quantitativa será de 81 clientes, no caso, agências.

3.5.2 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O questionário quantitativo utilizado na coleta de dados foi elaborado a partir da análise e comparação dos atributos de desempenho levantados na etapa exploratória. O

instrumento de pesquisa foi dividido em duas etapas, a primeira com o objetivo de identificar o grau de importância que os clientes dispõem aos atributos identificados e a segunda, com o intuito de investigar o desempenho da empresa CIA nos mesmos (MALHOTRA, 2001).

Cada etapa possui um enunciado próprio onde os entrevistados podem compreender claro e facilmente os objetivos da questão. Logo após o enunciado virão os atributos relacionados, conforme os mesmos atributos constantes no anterior Quadro 6, para que o respondente possa atribuir um grau de importância ou desempenho de acordo com a sua opinião.

Para a avaliação dos atributos de qualidade, o questionário apresenta uma legenda que foi elaborada apresentando dez opções de resposta, tanto para o grau de importância quanto para o desempenho da empresa em relação à concorrência. As opções de resposta variam de 9 (maior importância e melhor desempenho) a 1 (menor importância e pior desempenho), oferecendo-se assim a opção neutra de resposta, além da “SA”, ou seja, sem avaliação o que possibilita aos respondentes não decidirem por algo que não têm conhecimento e evitando-se assim o risco de se obter respostas equivocadas (MATTAR, 1996).

A pesquisa desenvolvida é composta por:

- a) carta de encaminhamento, em cujo conteúdo consta o objetivo da pesquisa, o agradecimento pela participação, de acordo com o Apêndice A;
- b) questionário, conforme Apêndice B, dividido em duas partes, importância e desempenho, bem como um espaço aberto para sugestões e/ou críticas;

3.5.3 Pré-Teste

Com o objetivo de verificar a consistência das perguntas elaboradas, um pré-teste do questionário foi realizado com três agências bancárias que são clientes da empresa, sediadas em Porto Alegre/RS. Como não foram detectadas inconsistências nem tão poucas dificuldades para o seu preenchimento, o questionário foi considerado aprovado para a aplicação da pesquisa.

3.5.4 Coleta dos Dados

Foram identificados e devidamente orientados os consultores responsáveis pelo relacionamento com os clientes selecionados na geração da amostra, bem como os dados das empresas a serem visitadas. Os questionários começaram a ser coletados pessoalmente pelos consultores a partir do dia 18 de outubro, com consultas agendadas previamente pelo telefone. Esta fase quantitativa se encerrou em 19 de novembro.

A partir da coleta dos questionários foi iniciada a segunda fase da pesquisa. Os dados obtidos foram agrupados e posteriormente analisados através da Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack *et al.* (1999). O tratamento dos dados coletados foi realizado durante a segunda quinzena de novembro de 2005 e mostra o grau de importância atribuído pelos clientes aos fatores e atributos, bem como o desempenho da empresa nos mesmos.

4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à matriz original proposta, foram realizadas alterações em relação à pontuação, que ao invés de para valores maiores ter-se “menor importância” e “pior desempenho”, como estabelece Slack *et al.* (1999), determinou-se que valores maiores significam “maior importância” e “melhor desempenho”, semelhantemente à proposta de Martilla e James (1977), conforme já visto. A partir do cruzamento dos resultados obtidos dos questionários aplicados desenvolveu-se a Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack *et al.* (1999).

O índice de retorno da pesquisa foi de 100%, já que todas as empresas se dispuseram a responder os questionários levados pelos consultores, sendo todos aproveitados total ou parcialmente. Não houve questões não respondidas (em branco) ou respondidas com a opção “SA” (sem avaliação).

Os resultados obtidos foram agrupados e posteriormente analisados, através da média aritmética das respostas da pesquisa relativa a cada atributo, obteve-se as médias da importância e do desempenho.

4.1 FATORES COMPETITIVOS VALORIZADOS PELO CLIENTE

Através da Tabela 1, que apresenta a média do grau de importância geral de cada fator de desempenho, é possível realizar algumas análises a respeito dos critérios importantes para os consumidores de acordo com Slack *et al.* (1999).

O tratamento dos dados coletados da pesquisa quantitativa referente à importância, mostra que todos os fatores são considerados importantes pelos questionados, já que as médias ficaram entre 6,20 e 8,46, estando entre os fatores competitivos considerados ganhadores de pedidos e fatores competitivos qualificadores.

A média geral da importância dos fatores de desempenho está em 7,52 pontos, ou seja, entre os fatores competitivos ganhadores de pedido.

Nenhum dos fatores competitivos avaliadas localizou-se na faixa dos fatores competitivos menos importantes, ou seja, apresentando média inferior a 3,00. Significa que entre os fatores comparados não há algum que seja desconsiderado ou pouco considerado na tomada de decisão sobre a escolha dos serviços de sistema de segurança.

Tabela 1 - Grau de importância dos fatores

FATORES	Importância
	Média
1. Competência na realização dos serviços	8,46
2. Reputação da empresa	8,16
3. Prazo de entrega	8,07
4. Qualidade técnica do sistema de segurança	8,07
5. Qualidade técnica dos profissionais	7,73
6. Tempo de resposta do Pronto-Atendimento	7,89
7. Preço do serviço	6,60
8. Flexibilidade de negociação	6,77
9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente	7,67
10. Atendimento dos consultores	7,26
11. Atendimento da Central 24 Horas	6,20
12. Orientação aos clientes	7,36

Como todos os fatores obtiveram média de importância consideravelmente alta, identificou-se a existência de um grupo desses fatores considerados mais importantes que outros, ou seja, considerados principais na tomada de decisão de compra. Neste trabalho, para a análise da média de importância a linha de corte considerada é o valor de 8,00. A Figura 11 ilustra a média da importância de cada fator de desempenho e identifica o conjunto que está acima desta média.

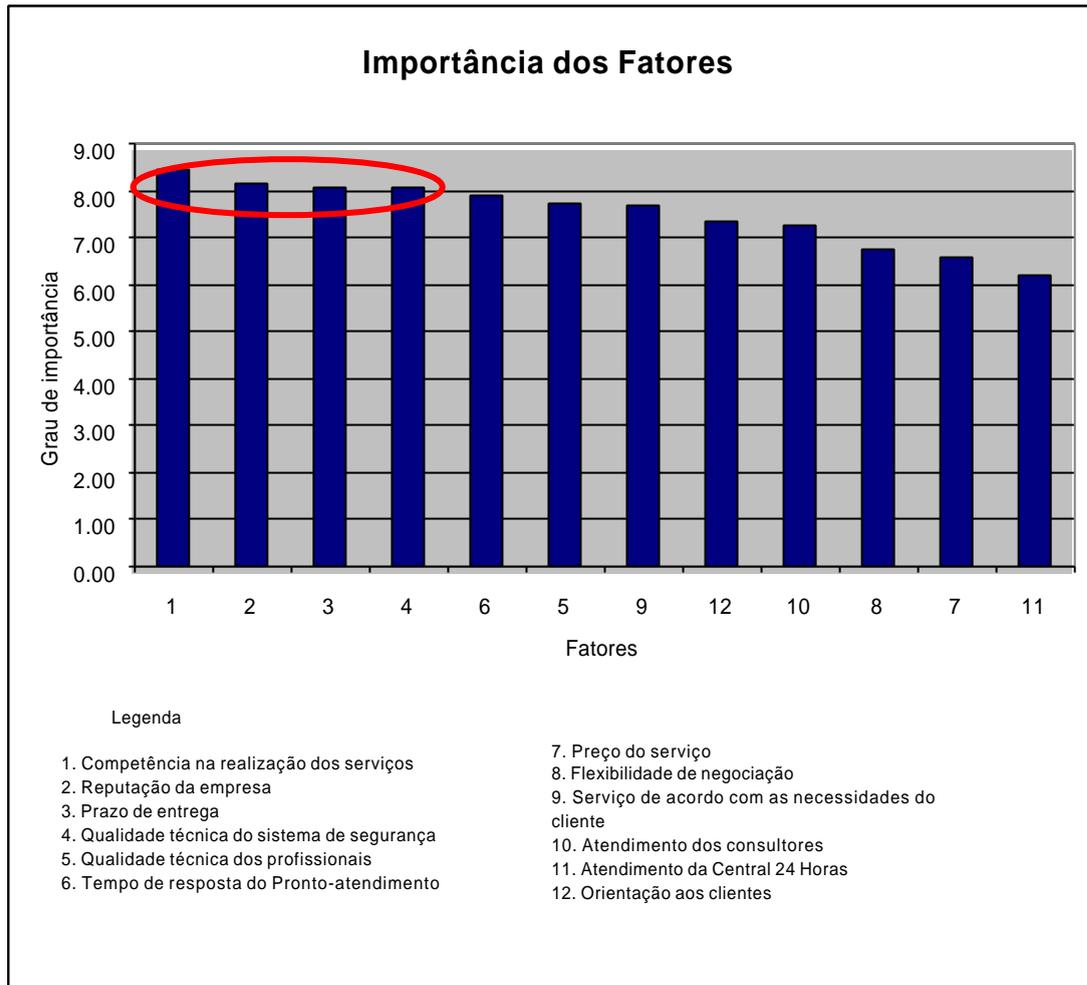


Figura 11 - Grau de Importância dos fatores

O fator competitivo “1. Competência na realização dos serviços”, obteve 8,46 pontos, a maior média de importância. Já o item “11. Atendimento da Central 24 Horas” obteve a menor média geral de importância, 6,20.

Foram quatro fatores competitivos considerados principais na tomada de decisão, isto é, com média igual ou superior a 8,00, como mostra a área circulada na Figura 11. A variação de pontos dos fatores ganhadores de pedido ficou entre 8,07 e 8,46.

Em primeiro ficou o item “1. Competência na realização dos serviços” com uma média de importância de 8,46 pontos na escala. A Figura 12 mostra a distribuição das respostas, onde todos os respondentes consideraram o fator muito importante, sendo que 88 % deles atribuíram pontos entre 8,00 e 9,00.

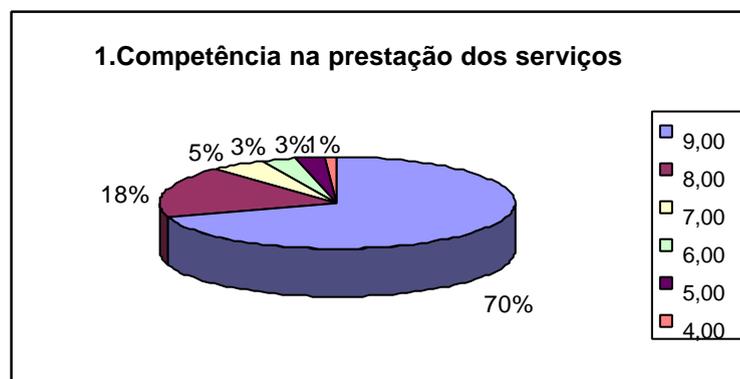


Figura 12 - Importância para “1. Competência do serviço prestado”

Em segundo lugar, com uma pontuação média de importância levemente inferior ao primeiro fator, ficou o item “2. Reputação da empresa”, que apresentou média de 8,16. A Figura 13 apresenta a distribuição das respostas, onde 75% dos respondentes consideraram o fator entre 8,00 e 9,00 graus.

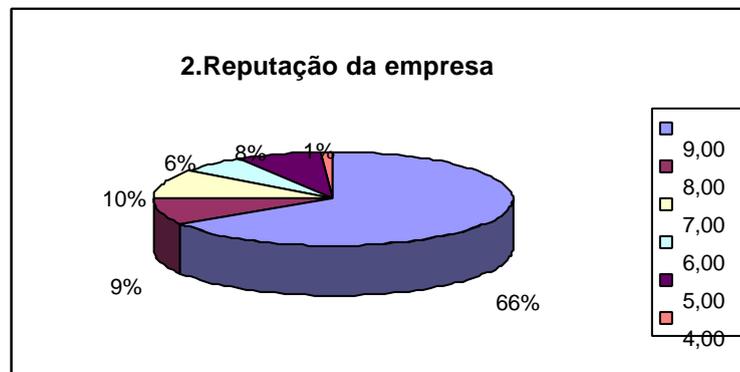


Figura 13 - Importância para “2. Reputação da empresa”

Empatadas, com a mesma média de importância de 8,07, estão os fatores “3. Prazo de entrega” e “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, que completam o grupo de fatores de desempenho considerados como principais na decisão de compra de um serviço, respectivamente nas Figuras 14 e 15, onde são apresentadas as distribuições das respostas.



Figura 14 - Importância para “3. Prazo de entrega”

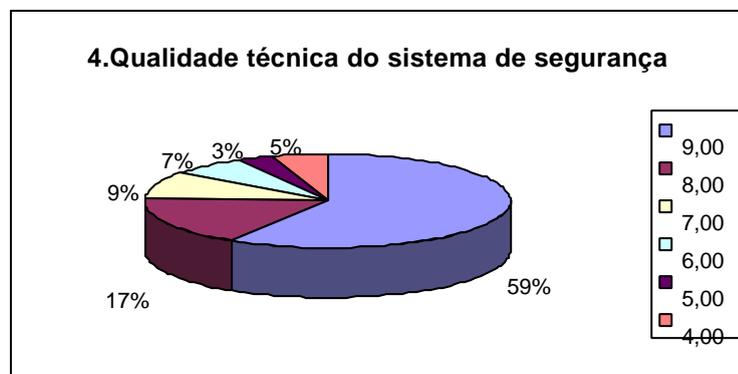


Figura 15 - Importância para “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”

Os outros oito fatores, por não estarem elencadas na escala acima de 8,00, não são apresentadas com maior detalhamento, porém as informações relativas à média de importância de todos estão apresentadas na Tabela 1 e na Figura 11.

Salienta-se que os itens “6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento” com média 7,89, “5. Qualidade técnica dos profissionais” com média 7,73 e “9. Serviço de acordo com as

necessidades do cliente” com média 7,67 chegaram bem próximos das médias obtidas pelas variáveis circuladas como principais, o que significa que estas também podem proporcionar vantagem importante.

Entretanto, inclusive os fatores que obtiveram médias abaixo de 7,50 pontos podem proporcionar uma vantagem útil ou, pelo menos precisam estar dentro de um bom padrão competitivo em relação ao mercado prestador de serviços na área de segurança.

4.2 ATRIBUTOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELO CLIENTE

Através da Tabela 2, que apresenta a média do grau de importância geral de cada atributo de desempenho para os entrevistados, é possível realizar também a análise dos atributos competitivos relacionados aos fatores competitivos, conforme o já mostrado Quadro 6.

Tabela 2 - Grau de importância dos atributos

ATRIBUTOS	Importância
	Média
1. Qualidade	8,08
2. Confiabilidade	8,12
3. Rapidez	7,89
4. Custo	6,69
5. Conformidade	7,67
6. Atendimento	6,94

De acordo com a Figura 16, os dados coletados da pesquisa quantitativa referente à importância, mostram que todos os atributos são considerados muito importantes pelos questionados, já que as médias ficaram entre 6,69 e 8,08, estando entre os fatores

competitivos considerados ganhadores de pedidos e fatores competitivos qualificadores. Não há atributo que seja desconsiderado ou pouco considerado na tomada de decisão sobre a escolha dos serviços de sistema de segurança. A diferença entre o fator considerado mais importante e a considerada menos importante é 1,39 pontos em uma escala de 9,00 pontos, isto é, a variação é baixa.

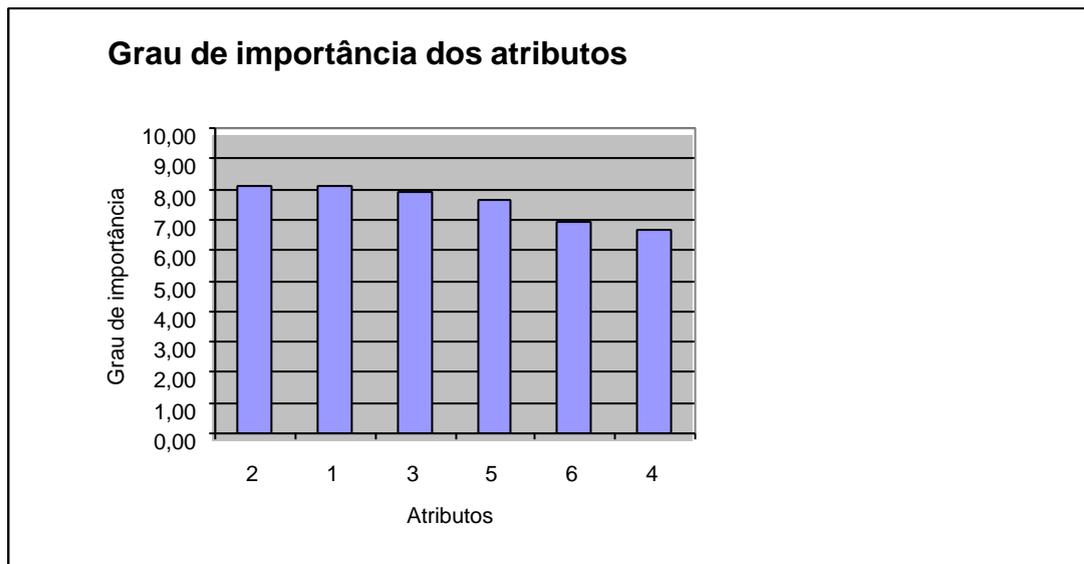


Figura 16 - Grau de Importância dos atributos

Como todos os atributos obtiveram média de importância bastante alta, dividiu-se os fatores em três grupos de acordo com o grau de importância atribuído pelos entrevistados, como mostra a Figura 17.

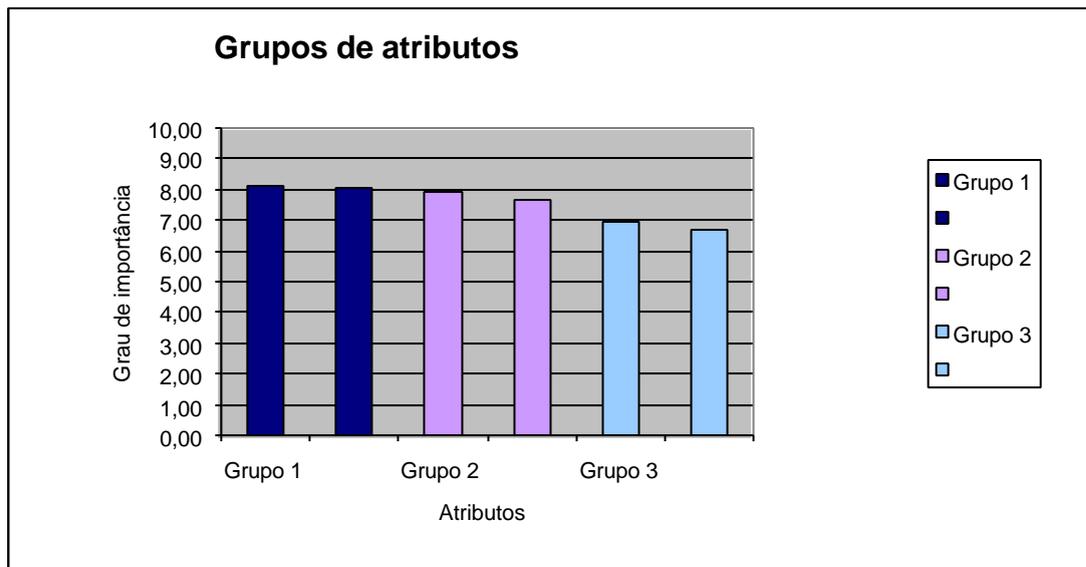


Figura 17 - Grupos de importância dos atributos

Para a análise da média de importância do primeiro grupo a linha de corte considerada para a análise na média de importância é o valor de 8,00. Os atributos “2. Confiabilidade” e “1. Qualidade” obtiveram as maiores médias de 8,12 e 8,08 respectivamente. Esses fatores competitivos são considerados ganhadores de pedidos e podem apresentar vantagens muito importantes, quase cruciais.

Para o Grupo 2, a linha de corte considerada para a análise da média de importância tem valor 7,00. Os atributos “3. Rapidez” e “5. Conformidade” obtiveram médias levemente inferiores, de 7,89 e 7,67 respectivamente, localizando-se bem próximos dos atributos principais, que compõem o grupo 1. Esses atributos competitivos são também considerados ganhadores de pedidos e podem apresentar vantagem útil ou importante.

Já para o terceiro e último grupo, a linha de corte considerada para a análise da média de importância tem valor 6,00. Os atributos “6. Atendimento” e “4. Custo” obtiveram médias de 6,94 e 6,69 respectivamente, localizando-se entre os fatores competitivos ganhadores de pedido e os fatores competitivos qualificadores. Esses atributos precisam estar com bom desempenho em relação ao mercado para não perderem pedidos ou garantirem uma vantagem útil.

4.3 DESEMPENHO DA EMPRESA NOS FATORES IDENTIFICADOS

Através da Tabela 3, que apresenta a média do grau de desempenho geral da empresa em cada fator, é possível julgar se o desempenho atingido por uma operação é melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes (Slack *et al.*, 1999). Os resultados da pesquisa permitem visualizar que a CIA possui desempenho semelhante ou superior aos seus concorrentes em todos os fatores pesquisados, já que as médias para os fatores competitivos ficaram entre 5,30 e 8,16 pontos.

A média geral de desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes é de 6,70 pontos, ou seja, pode ser julgada no geral como pouco melhor que seus concorrentes. Já a diferença entre o fator considerado com maior desempenho e o considerado com pior desempenho é de 2,86 pontos em uma escala de 9,00 pontos, isto é praticamente um terço de variação em relação à escala, o que sugere cuidado ao considerar-se a média geral de desempenho obtida.

Nenhum dos fatores avaliados localizou-se na faixa dos fatores competitivos com desempenho pior do que os concorrentes, ou seja, apresentando média inferior a 3,00. Significa que entre os fatores comparados não há alguma em que a empresa apresente grande desvantagem em relação ao mercado.

Tabela 3 - Grau de desempenho dos fatores

FATORES	Desempenho
	Média
1. Competência na realização dos serviços	8,07
2. Reputação da empresa	6,45
3. Prazo de entrega	5,30
4. Qualidade técnica do sistema de segurança	8,16
5. Qualidade técnica dos profissionais	7,22
6. Tempo de resposta do Pronto-Atendimento	6,49
7. Preço do serviço	6,10
8. Flexibilidade de negociação	6,27
9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente	7,11
10. Atendimento dos consultores	6,74
11. Atendimento da Central 24 Horas	5,70
12. Orientação aos clientes	6,86

Como todos os fatores obtiveram média de desempenho consideravelmente altas, identificou-se a existência de um grupo desses fatores considerados com melhor desempenho do que outras. Para este trabalho, a linha de corte definida para a média do desempenho da empresa é o valor de 7,00, pois Slack *et al.* (1999) considera que os fatores com médias acima deste valor têm desempenho competitivo melhor do que os concorrentes. A Figura 18 ilustra a média do desempenho em cada fator e identifica aquelas em que a CIA apresenta desempenho superior a esta média.

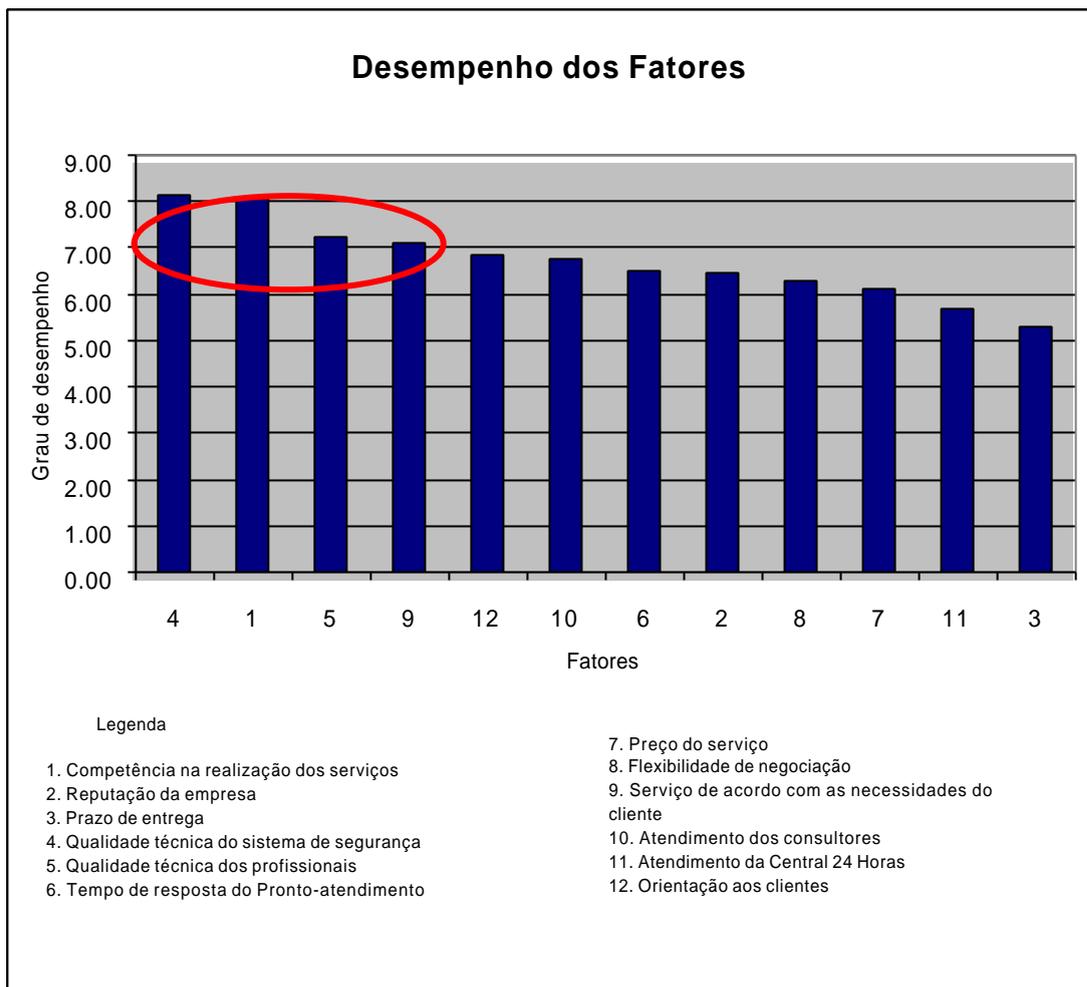


Figura 18 - Grau de Desempenho dos fatores

O fator “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, obteve 8,16 pontos, a maior média de desempenho. Já o item “3. Prazo de entrega” obteve o pior desempenho, 5,30 pontos. Foram quatro fatores considerados com desempenho melhor que a concorrência, isto é, com média igual ou superior a 7,00, como mostra a área circulada na Figura 16. A variação de pontos entre esses fatores está entre 7,11 e 8,16.

Em primeiro ficou o item “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, obteve 8,16 pontos na escala. A Figura 19 mostra a distribuição das respostas, onde 85% dos respondentes atribuíram pontos superiores a 7,00.

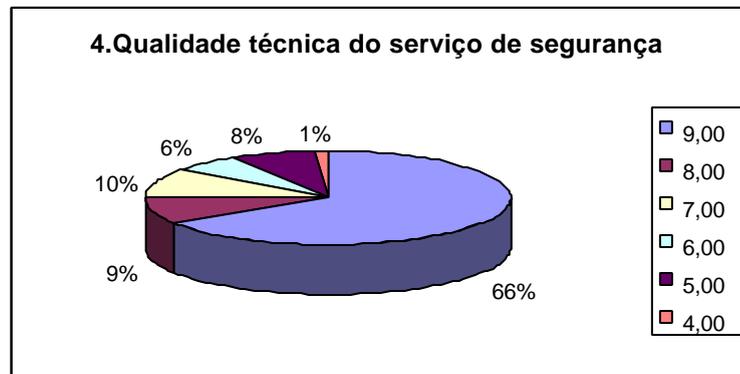


Figura 19 - Desempenho para “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”

Com uma pontuação de desempenho um pouco inferior, o fator “1. Competência na prestação dos serviços” apresenta média de 8,07. A Figura 20 apresenta a distribuição das respostas para esse fator, onde também 85% dos respondentes atribuíram mais de 7,00 pontos.



Figura 20 - Desempenho para “1. Competência na prestação dos serviços”

Os fatores “5. Qualidade técnica dos profissionais” e “9. Serviço de acordo com a necessidade do cliente” completam o grupo de fatores com desempenho superior a 7,00, apresentando médias de desempenho de 7,22 e 7,11. As Figuras 21 e 22 mostram as distribuições das respostas.

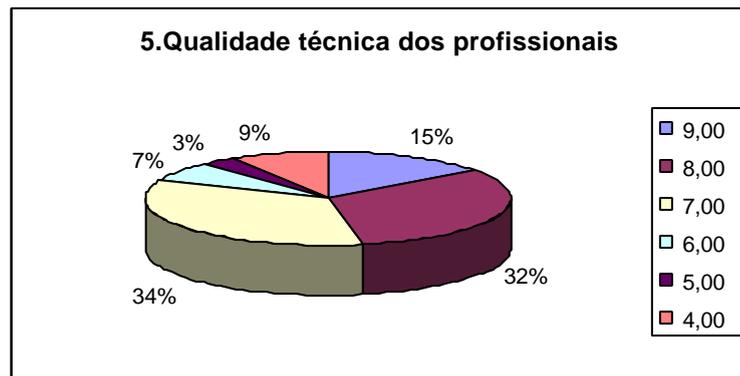


Figura 21 - Desempenho para “5. Qualidade técnica dos profissionais”



Figura 22 - Desempenho para “9. Serviço de acordo com a necessidade do cliente”

As informações relativas à média da empresa CIA para os demais fatores não estão detalhadas, por não estarem elencadas na escala acima de 7,00 pontos, mas encontram-se na Tabela 3 e na Figura 18.

Salienta-se que os itens “12. Orientação aos clientes” com média 6,86 e “10. Atendimento dos consultores” com média 6,74 chegaram bem próximos das médias obtidas pelos fatores circulados com desempenho melhor que os concorrentes.

Entretanto, inclusive os fatores que obtiveram média entre de 6,00 e 6,50 pontos estão entre os fatores que proporcionam desempenho marginalmente maior do que o mercado e mesmo os fatores localizados abaixo da média de 6,00 pontos ainda podem ser considerados com desempenho igual a outras empresas concorrentes.

4.4 DESEMPENHO DA EMPRESA NOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS

Através da Tabela 4, que apresenta a média do grau de desempenho geral de cada atributo para os entrevistados, é possível realizar também a análise do desempenho da empresa CIA nos atributos competitivos relacionados aos fatores competitivos, conforme o já mencionado Quadro 6.

Tabela 4 - Grau de desempenho dos atributos

ATRIBUTOS	Desempenho
	Média
1. Qualidade	7,82
2. Confiabilidade	5,88
3. Rapidez	6,49
4. Custo	6,19
5. Conformidade	7,11
6. Atendimento	6,44

De acordo com a Figura 23 os dados coletados da pesquisa quantitativa referente ao desempenho, mostra que todos os atributos são considerados com desempenho melhor ou ligeiramente melhor que os concorrentes, já que as médias ficaram entre 6,44 e 7,82, Não há atributo com desempenho pior do que os concorrentes. A diferença entre os atributos com melhor e pior desempenho é somente de 1,38 pontos, além de ser uma variação muito baixa é bem semelhante à variação da importância.

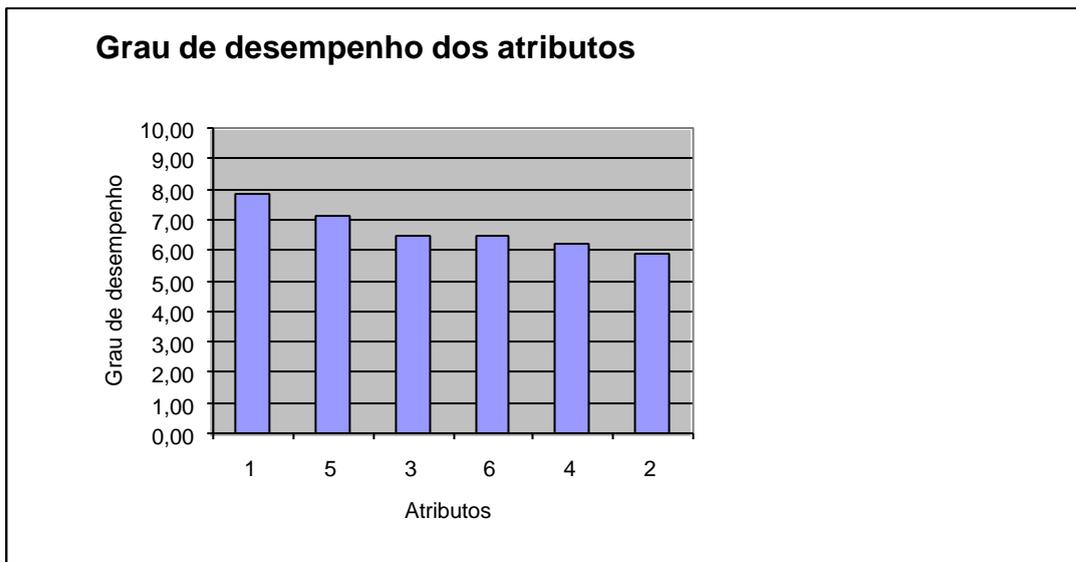


Figura 23 - Grau de Desempenho dos atributos

Todos os atributos obtiveram média de desempenho relativamente alta. Para a análise das médias de desempenho também se dividiu os fatores em três grupos de acordo com o grau atribuído pelos entrevistados, como mostra a Figura 24.

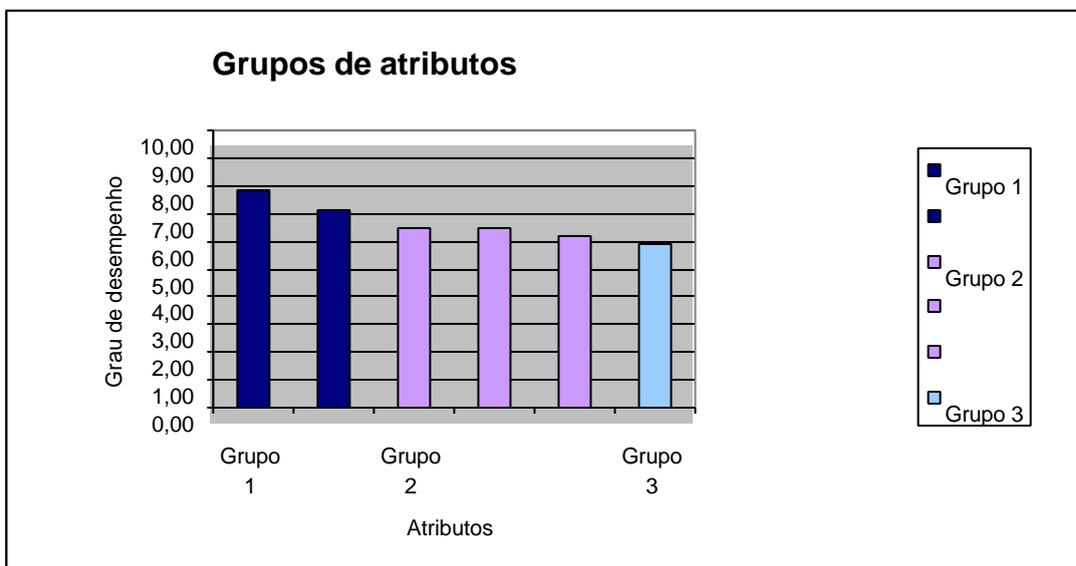


Figura 24 - Grupos de desempenho dos atributos

Para a análise da média de importância do primeiro grupo a linha de corte considerada para a análise na média de desempenho frente à concorrência é o valor de 7,00. Os atributos “1. Qualidade” e “5. Conformidade” e obtiveram as maiores médias de 7,82 e 7,11 respectivamente. Esses atributos competitivos têm desempenho melhor que os concorrentes.

Para o Grupo 2, a linha de corte considerada para a análise da média de desempenho tem valor 6,00. Os atributos “3. Rapidez”, “6. Atendimento” e “4. Custo” obtiveram médias 6,49; 6,44 e 6,19 respectivamente, localizando-se entre o grau de desempenho melhor e igual aos concorrentes, ou seja, levemente melhor do que o mercado.

Já para o terceiro e último grupo, a linha de corte considerada para a análise da média de desempenho tem valor 6,00 e somente um atributo localiza-se neste grupo. O atributo “2. Confiabilidade” obteve 5,88 pontos na escala de desempenho. Apesar de este atributo ser considerado pouco melhor ou igual aos concorrentes, foi o atributo com pior desempenho.

4.5 POSICIONAMENTO DOS FATORES: MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”

Através do cruzamento dos resultados apresentados isoladamente nas Tabelas 1 e 3, foi formulada a Tabela 5, que relaciona os dados referentes à importância média dos fatores ao desempenho médio da CIA nos mesmos, comparados à concorrência. Esta tabela serve de base para elaborar-se a Matriz “Importância x Desempenho”.

Tabela 5 – Relação Importância X Desempenho

FATORES		Relação	
		Importância	Desempenho
1.	Competência na realização dos serviços	8,46	8,07
2.	Reputação da empresa	8,16	6,45
3.	Prazo de entrega	8,07	5,30
4.	Qualidade técnica do sistema de segurança	8,07	8,16
5.	Qualidade técnica dos profissionais	7,73	7,22
6.	Tempo de resposta do Pronto-atendimento	7,89	6,49
7.	Preço do serviço	6,60	6,10
8.	Flexibilidade de negociação	6,77	6,27
9.	Serviço de acordo com as necessidades do cliente	7,67	7,11
10.	Atendimento dos consultores	7,26	6,74
11.	Atendimento da Central 24 Horas	6,20	5,70
12.	Orientação aos clientes	7,36	6,86

Para uma análise simplificada, o cruzamento dos dados permite identificar o posicionamento de cada fator na matriz, bem como apresenta a necessidade de ação em cada um deles. A figura 25 apresenta a localização dos fatores.

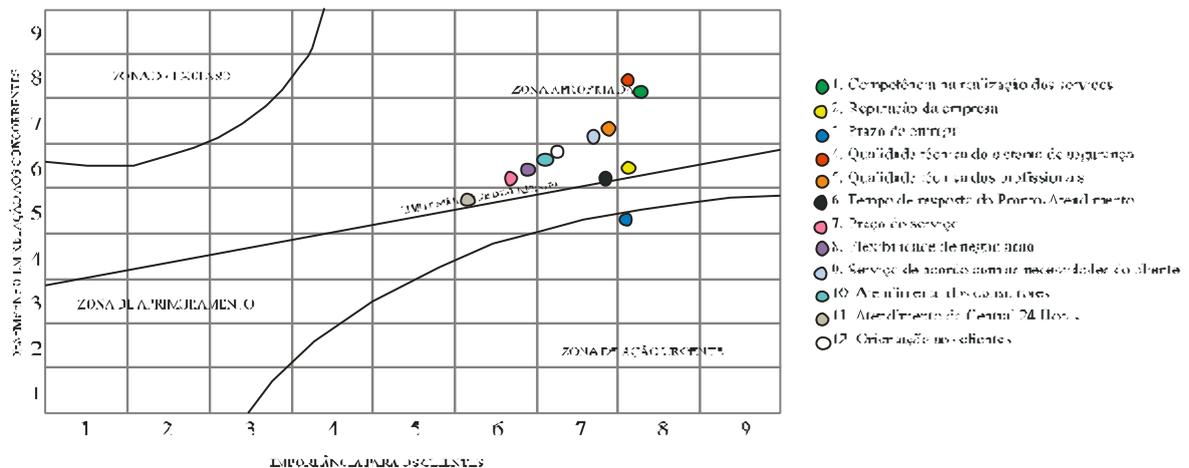


Figura 25 - Matriz “Importância x Desempenhos” dos fatores

Os fatores “1. Competência na realização dos serviços”, “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, “5. Qualidade técnica dos profissionais”, “7. Preço do serviço”, “8.

Flexibilidade de negociação”, “9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente”, “10. Atendimento dos consultores” e “12. Orientação aos clientes” estão localizadas acima do “Limite mínimo de desempenho”, na “Região apropriada” onde não há necessidade de ação imediata.

Os fatores “2. Reputação da empresa”, “6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento” e “11. Atendimento da Central 24 Horas” estão localizadas bem próximas ao “Limite mínimo de desempenho”, entrando na “Região aprimorar”, onde se verifica a necessidade de movimentar verticalmente para cima estas variáveis através do aumento de seus desempenhos.

Já o fator “3. Prazo de entrega” está localizado na “Região de ação urgente” e necessita de ação urgente para movimentar-se verticalmente para cima a fim de tornar-se competitiva.

Para uma análise mais aprofundada, pode-se verificar nesta matriz a existência de três grupos, identificados na Matriz “Importância x Desempenho” da Figura 26.

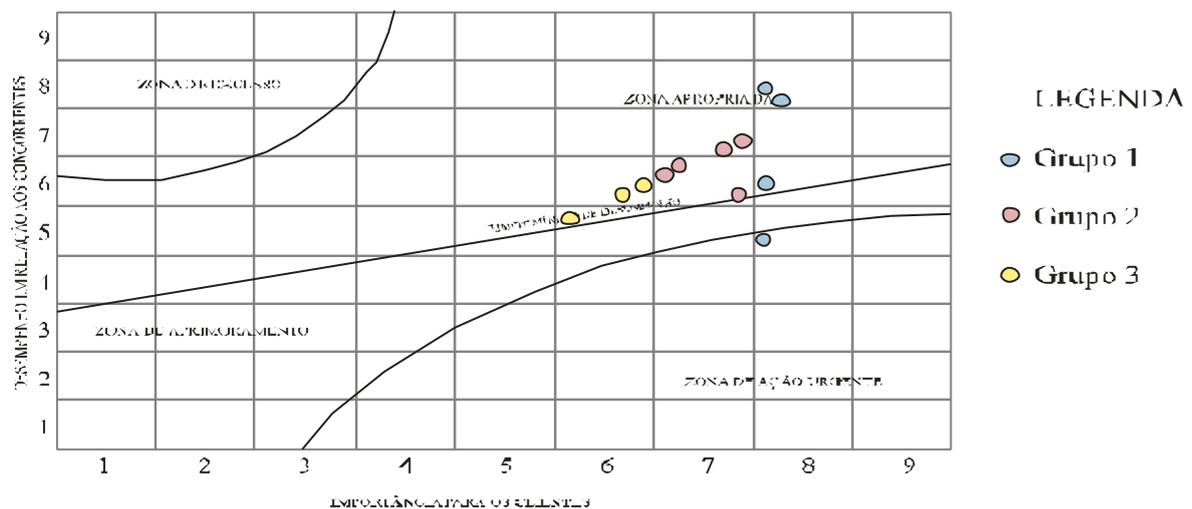


Figura 26 - Matriz “Importância x Desempenhos” por grupos de fatores

O Grupo 1 identifica os fatores que se destacam pela sua importância, ou seja, aqueles considerados como principais ganhadores de pedidos pelos respondentes, ou seja, os mais responsáveis pelas contratações de serviços de sistema de segurança. Neste grupo encontram-

se os fatores “1. Competência na realização dos serviços”, “2. Reputação da empresa”, “3. Prazo de entrega” e “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”.

Desses fatores dois se enquadram na “Região apropriada”, são elas “1. Competência na realização dos serviços” e “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, sendo que o segundo apresenta desempenho levemente superior ao primeiro. Considerando-se o modelo proposto por Slack (1999), estes fatores garantem uma vantagem competitiva significativa, já que possuem desempenho claramente melhor que seus concorrentes em fatores considerados importantes pelos clientes e podem aumentar as chances da empresa de ganhar mais negócios. Apesar de serem consideradas satisfatórias a curto e médio prazo, é interessante para as organizações sempre elevar o desempenho no sentido da fronteira superior da região.

O fator “2. Reputação da empresa” localiza-se próximo ao “Limite mínimo de desempenho” e apesar de não estar ainda na “Região aprimorar”, necessita de uma atenção especial, pois é o segundo fator competitivo levado em consideração pelos consumidores na escolha da empresa prestadora dos serviços de sistema de segurança. É um candidato ao melhoramento e verifica-se a possibilidade de movimentar-se verticalmente para cima esse fator através de ações que aumentem seu desempenho, levando-o para um patamar mais alto dentro da “Região apropriada”.

Principal atenção necessita o fator “3. Prazo de entrega”, pois é o fator competitivo com desempenho mais crítico. Este fator é considerado entre os principais ganhadores de pedido, ou seja, é um critério importante na escolha do cliente na hora de comprar o produto e está localizada na “Região de ação urgente”. Este aspecto de desempenho está muito abaixo do que deveria e dada a sua importância para o consumidor, pode comprometer a contratação da CIA em negócios futuros. O objetivo mais urgente da empresa deve ser levantar o desempenho a curto prazo pelo menos até a “Região aprimorar” e logo que possível elevá-lo verticalmente acima do “Limite mínimo de desempenho”, para a “Região apropriada”.

Dentro do Grupo 2 estão os fatores onde os mesmos têm média de importância entre 7,00 e 8,00 pontos, ou seja, considerados importantes ou muito importantes pelos entrevistados.

Com exceção do fator “6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento”, todos os outros fatores possuem desempenho ligeiramente melhor que a concorrência, o que significa que são satisfatórios e não necessitam de ação imediata, mas que a empresa deve sempre tentar elevar

o grau de desempenho no sentido da fronteira superior da região. Apesar de os graus de pontuação serem próximos, os fatores “5. Qualidade técnica dos profissionais” e “9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente” têm desempenho levemente maior do que “10. Atendimento dos consultores” e “12. Orientação aos clientes”.

Porém somente o fator “6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento”, está localizado próximo ao “Limite mínimo de desempenho”, praticamente entrando na “Região aprimorar” e precisa de atenção a médio prazo, pois é um fator competitivo com razoável importância para os consumidores. Movimentar este fator verticalmente para cima para aumentar seu grau de desempenho, elevando-o para um patamar mais alto dentro da “Região apropriada” deve ser considerado.

O terceiro grupo apresenta os demais fatores, ou seja, aqueles que receberam pontuação de importância inferior a 7,00 pontos, menos considerados na escolha do serviço de sistema de segurança. Nesse grupo enquadram-se “8. Flexibilidade de negociação”, com importância e desempenho um pouco superior, “7. Preço do serviço” logo atrás nos dois critérios e “11. Atendimento da Central 24 Horas” que apesar de ser o fator considerado menos importante entre os doze apontados pelos respondentes, precisa ser observado, pois está praticamente sobre o “Limite mínimo de desempenho”, descendo para a “Região aprimorar” e embora não seja primeira prioridade, precisa de melhoramentos.

De acordo com os resultados da pesquisa, de forma geral os clientes consideram o desempenho da CIA dentro da “Região apropriada” e superior à concorrência nos fatores pesquisados. Entretanto, considerando-se o modelo proposto por Slack *et al.* (1999), alguns fatores competitivos localizam-se abaixo do “Limite Mínimo de Desempenho”. Para proporcionar vantagem competitiva, ações de melhoria devem ser consideradas na estratégia da empresa possibilitando aumento ou manutenção do seu desempenho nos fatores investigados.

Segundo Slack *et al.* (1999), outra alternativa estratégica pode estar em movimentar horizontalmente, ou seja, mover para direita ou esquerda os fatores dentro da matriz, mudando a percepção do consumidor acerca dos fatores competitivos. Desta forma pode-se persuadir o consumidor a valorizar os fatores de acordo com os interesses da empresa.

4.6 POSICIONAMENTO DOS ATRIBUTOS: MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”

Através do cruzamento dos resultados apresentados isoladamente nas Tabelas 2 e 4, foi formulada a Tabela 6, que relaciona os dados referentes à importância média dos atributos ao desempenho médio da CIA nos mesmos, comparados à concorrência. Esta tabela serve de base para elaborar-se a Matriz “Importância x Desempenho”.

Tabela 6 - Relação Importância X Desempenho

ATRIBUTOS	Relação	
	Importância	Desempenho
1. Qualidade	8,08	7,82
2. Confiabilidade	8,12	5,88
3. Rapidez	7,89	6,49
4. Custo	6,69	6,19
5. Conformidade	7,67	7,11
6. Atendimento	6,94	6,44

A Figura 27 apresenta a localização dos atributos. De maneira mais simples, o cruzamento desses dados permite identificar o posicionamento de cada atributo na matriz, bem como apresenta a necessidade de ação em cada um deles.

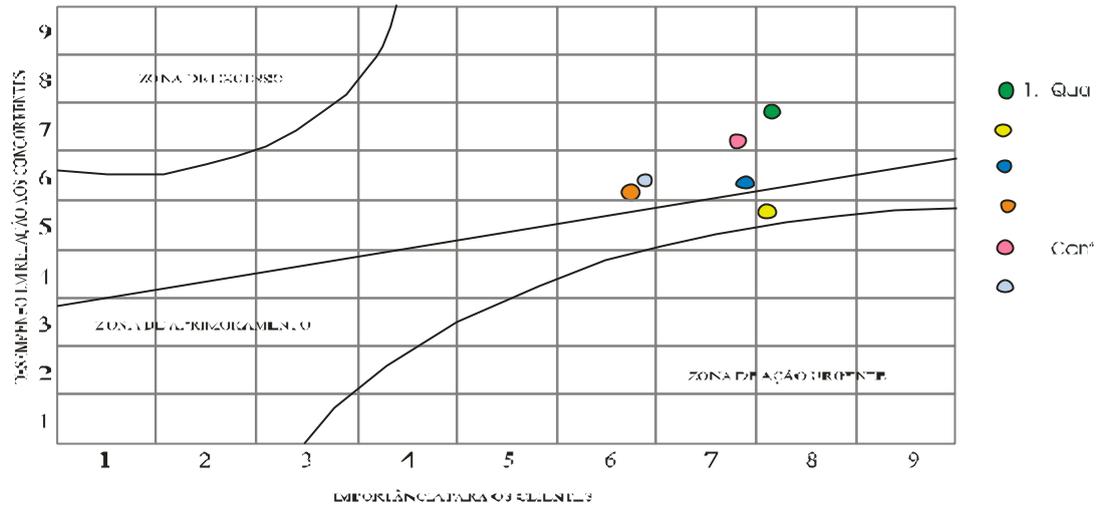


Figura 27 - Matriz “Importância x Desempenhos” dos atributos

Os atributos “1. Qualidade”, “5. Conformidade” e “6. Atendimento” estão localizados acima do “Limite mínimo de desempenho”, na “Região apropriada” onde não há necessidade de ação imediata.

Já os atributos “3. Rapidez” e “4. Custo” estão localizados próximos ao “Limite mínimo de desempenho”, pouco antes da “Região aprimorar”, onde se verifica a necessidade de movimentar verticalmente para cima estes atributos através do aumento de seus desempenhos.

O atributo “2. Confiabilidade” necessita de maior atenção já que está localizado na “Região aprimorar” e apesar de não ser um caso urgente, certamente é o que mais necessita de melhoramento.

Para uma análise mais complexa das necessidades da empresa, verifica-se a existência de três grupos nesta matriz, identificados na Matriz “Importância x Desempenho” da Figura 28.

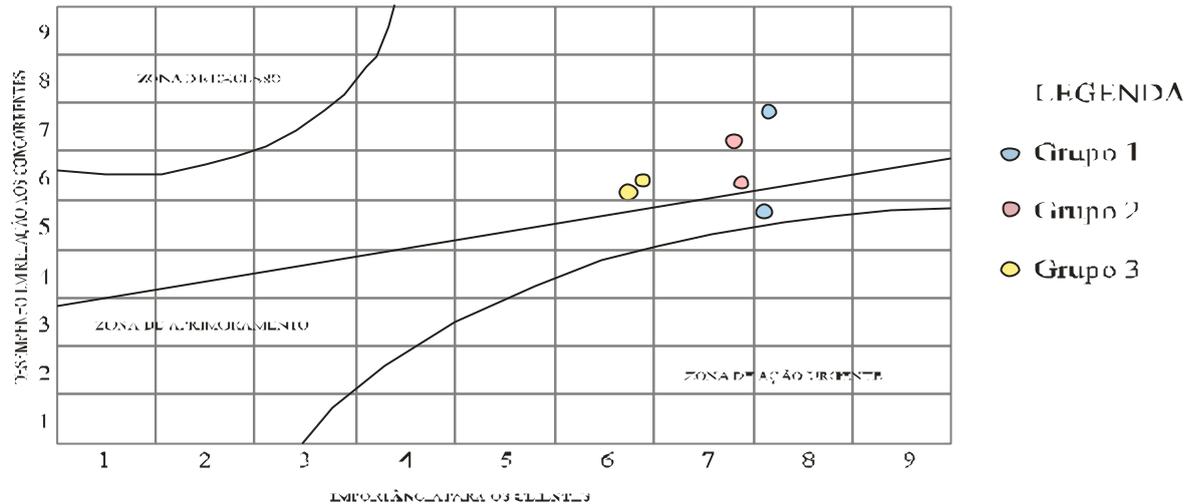


Figura 28 - Matriz "Importância x Desempenhos" por grupos de atributos

O primeiro grupo identifica os atributos que se destacam pela sua importância, ou sejam, aqueles principais ganhadores de pedidos pelos clientes, que significa dizer, os maiores responsáveis pelas contratações de serviços de sistema de segurança. Neste grupo encontram-se "1. Qualidade" e "2. Confiabilidade". Desses atributos o primeiro se enquadra na "Região apropriada", e conforme Slack *et al.*(1999), pode garantir vantagem competitiva significativa, já que possui desempenho claramente melhor que seus concorrentes em um atributo considerado o segundo mais importantes pelos consumidores e pode aumentar as chances da empresa de ganhar mais negócios. No médio prazo é interessante para a empresa elevar o desempenho no sentido da fronteira superior da região, mesmo que o desempenho seja considerado satisfatório.

Localizado abaixo do "Limite mínimo de desempenho" está o atributo "2. Confiabilidade" na "Região aprimorar" e apesar de não estar na "Região de ação urgente" necessita de uma atenção muito especial, pois é o fator competitivo mais levado em consideração pelos consumidores na escolha da empresa prestadora dos serviços de sistema de segurança. É o principal candidato ao melhoramento e é fundamental para o sucesso da empresa que se movimente verticalmente para cima esse atributo através do aumento do seu desempenho, levando-a para um patamar mais alto, dentro da "Região apropriada".

Compõem o Grupo 2 os atributos com média de importância entre 7,00 e 8,00 pontos, ou seja, considerados importantes. São eles: o item "5. Conformidade", que se localiza na "Região apropriada" e não apresenta necessidade imediata de ação, mas que no futuro deve

ser elevado verticalmente na matriz, através de seu desempenho. Já o item “3. Rapidez” encontra-se muito próximo ao “Limite mínimo desempenho” e é um importante candidato à melhoria.

O Grupo 3 apresenta os atributos restantes, ou seja, os que receberam pontuação de importância inferior a 7,00 pontos, menos considerados na escolha do serviço pelos clientes. Nesse grupo enquadram-se “4. Custo”, que apesar de ser o atributo considerado de menor importância pelos respondentes, precisa ser observado, pois está descendo para a “Região aprimorar”, quase no “Limite mínimo de desempenho”, e mesmo não sendo primeira prioridade, precisa de melhorias. O atributo “6. Atendimento”, com importância e desempenho um pouco superior, não é preocupante a médio prazo.

No geral os respondentes consideram o desempenho da empresa CIA dentro da “Região apropriada” e superior a concorrência, de acordo com os resultados da pesquisa. Entretanto, considerando-se o modelo proposto por Slack *et al.*(1999), os fatores competitivos precisam de ações de melhoria que possibilitem o aumento ou manutenção do seu desempenho nos atributos pesquisados.

“A principal preocupação, é claro, é sempre ir movendo o desempenho verticalmente para cima. Mas empresas que falham em, pelo menos explorar as dimensões de marketing do posicionamento competitivo, ilustrados pelo movimento horizontal na matriz, estão desnecessariamente limitando suas opções.” (SLACK, 1993, p.185) Considerar estratégias neste sentido de movimentação dentro da matriz pode reforçar a importância de atributos que já tenham desempenho melhor do que a concorrência.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo de caso demonstra o interesse da CIA em pesquisar a opinião de seus consumidores sobre os serviços de sistema de segurança prestados por ela, bem como posicionar os atributos em relação à sua importância e desempenho a fim de orientar ações e estratégias e obter subsídios para a melhoria do processo do negócio da empresa, buscando construir uma vantagem competitiva. A análise dos resultados da pesquisa, realizada com base no método proposto por Slack *et al.* (1999), conduz a importantes informações a respeito dos fatores que podem proporcionar maior competitividade ou que necessitam ser desenvolvidos.

5.1.1 Conclusões Quanto ao Método Utilizado

A metodologia utilizada neste trabalho, na fase qualitativa, com o objetivo de identificar os atributos de qualidade e na pesquisa quantitativa, para investigar o grau de importância para os consumidores e o desempenho em relação à concorrência, assim como a análise, utilizando-se a Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack *et al.* (1999), em conjunto com as adaptações efetuadas, demonstrou atender aos objetivos deste estudo de caso.

A coleta de dados realizada através de questionários objetivos e simples, levados aos clientes pessoalmente pelos consultores, apresenta como vantagem a possibilidade de ser respondida por alguém qualificado, bem como reduz a nulo o índice de pesquisas não

respondidas, evitando problemas com baixo retorno de questionários. Porém, este método apresenta um custo maior e a coleta de dados é um pouco mais demorada do que via correio ou e-mail.

Não utilizar a entrevista pessoal é uma boa opção para evitar o possível embaraço do respondente em determinadas questões. O fato de se utilizar questionários quantitativos torna mais simples e rápida a análise dos resultados, assim como a sua tabulação.

O resultado da aplicação da pesquisa poderia ter sido mais amplo, caso houvesse a possibilidade de ser realizada em âmbito nacional e com um número maior de dados, e em outras áreas de atuação da empresa, não somente a rede bancária.

É importante destacar que uma limitação da Matriz “Importância x Desempenho” que é a produção de resultados de importância normalmente elevados em função de os clientes considerarem todos os atributos de qualidade importantes. Isso ocorre em função da análise individual que o cliente faz de cada atributo.

Seria ideal que os atributos fossem analisados conjuntamente no que diz respeito à importância, pois estão correlacionados e muitas vezes podem ser excludentes. Este é o caso da Análise Conjunta, técnica mais indicada para analisar a importância de diversos atributos simultaneamente.

Uma boa opção seria utilizar a técnica de Análise Conjunta para avaliar a importância e a seguir utilizar a Matriz Importância X Desempenho, para correlacionar estes dois índices propostos por Slack *et al.* (1999).

5.1.2 Conclusões Quanto aos Resultados

Foi implementada uma pesquisa de mercado para identificação dos fatores competitivos considerados importantes pelos clientes. Através de uma etapa qualitativa foi possível levantar os principais fatores competitivos que pesam nas decisões que os clientes utilizam para avaliar os serviços. Posteriormente com a posse destes, foi possível desenhar uma pesquisa quantitativa para avaliar o grau de importância dos fatores competitivos. Desta

forma, implementou-se uma pesquisa conforme previsto no objetivo principal deste trabalho, atingindo-o plenamente.

Ao mesmo tempo, essa pesquisa permitiu identificar como estava o desempenho de cada um destes fatores competitivos identificados. Com a realização da etapa quantitativa da pesquisa os clientes apontaram como eles avaliam o desempenho da empresa. Com estas informações foi possível identificar os fatores que estavam melhores ou piores que a concorrência. Essa identificação permite o desenvolvimento de um plano gerencial de melhorias para aqueles fatores que os clientes consideram o desempenho da CIA pior que a dos seus concorrentes. Esta etapa atinge o primeiro objetivo específico que era medir o desempenho da empresa para os fatores competitivos identificados.

Por fim, e em alinhamento com o segundo e último objetivo específico, foi possível posicionar os atributos da empresa Cia na Matriz de “Importância x Desempenho”. Com os resultados obtidos com a implementação dos objetivos específicos anteriores se desenvolveu uma análise dos dados através da Matriz “Importância X Desempenho”, que gerou importantes informações relativas ao posicionamento da CIA frente ao mercado. Entretanto a comparação entre a importância e o desempenho dos atributos dos serviços de sistema de segurança utilizando esta matriz somente fornece dados quanto ao que deve ser melhorado e não indica nenhum procedimento ou ação.

Contudo, a partir da identificação e avaliação dos atributos apresentados como resultados deste trabalho e o posicionamento dos fatores competitivos na matriz de Slack, a empresa poderá traçar metas e estratégias melhor orientadas visando à melhoria de seus serviços de acordo com a opinião dos consumidores, possibilitando satisfazê-los cada vez, buscando a excelência nos serviços prestados.

Quanto à importância das variáveis e atributos pesquisados, os resultados mostram que todos são considerados importantes pelos clientes, com pontuações sempre superiores a 6,00 pontos na escala. Este resultado demonstra que a pesquisa de importância proposta por Slack *et al.* (1999) apresenta a possibilidade de todos os fatores serem considerados com graus muito próximos de importância, dificultando a hierarquização dos mesmos. Há a possibilidade de as variáveis que poderiam ser consideradas pelos respondentes como menos importantes não terem sido investigadas na fase qualitativa, pois já que são pouco importantes

como critérios de escolha de um serviço ou produto podem não ter sido sugeridas pelos participantes dos grupos focais, o que pode comprometer os resultados.

Com relação ao desempenho da CIA nos fatores e atributos pesquisados, em todos, a empresa é considerada pelos respondentes como superior ou igual à concorrência.

A análise segmentada das respostas a respeito dos fatores e atributos demonstrou a concordância entre elas quanto ao desempenho dentro da matriz de Slack *et al.* (1999). A Matriz “Importância x Desempenho”, obtida através do cruzamento dos resultados de importância e desempenho para os fatores e atributos pesquisados, conduz a conclusões acerca do posicionamento de cada fator e permite uma análise combinada.

As variáveis “5. Qualidade técnica dos profissionais”, “7. Preço do serviço”, “8. Flexibilidade de negociação”, “9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente”, “10. Atendimento dos consultores” e “12. Orientação aos clientes” e os atributos “5. Conformidade” e “6. Atendimento” localizam-se na “Região apropriada” o que significa que têm desempenho satisfatório e não necessitam de ação imediata. Mesmo assim, a médio prazo a empresa deve sempre tentar elevar o grau de desempenho verticalmente na matriz no sentido da fronteira superior da região.

O fator “2. Reputação da empresa” é o segundo fator competitivo levado em consideração pelos consumidores na escolha da empresa prestadora dos serviços de sistema de segurança e o fator “6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento” é um fator com razoável importância, e o atributo “3. Rapidez” localizam-se próximas ao “Limite mínimo de desempenho” e apesar de não estarem ainda na “Região aprimorar” precisam de atenção especial pois são candidatas a melhoria. Movimentar estes fatores verticalmente para cima e aumentar seu grau de desempenho, elevando-a para um patamar mais alto dentro da “Região apropriada” deve ser considerado.

Tanto o fator “11. Atendimento da Central 24 Horas”, quanto o atributo “4. Custo”, apesar de serem considerados de menor importância pelos respondentes precisam ser observados, pois estão praticamente sobre o “Limite mínimo de desempenho”, descendo para a “Região aprimorar”. Embora não sejam prioritárias, necessitam melhoramentos.

Apesar de o atributo “4. Custo” obter desempenho relativamente baixo, observa-se que não faz parte das políticas da empresa competir em preços e nem mesmo é considerado como

um fator determinante na escolha pelos consumidores. Esse fato reflete a realidade do mercado em que a CIA está inserida, onde o principal objetivo, a segurança dos clientes é baseada em qualidade técnica de última geração e esta tecnologia é dispendiosa.

Atenção necessita o fator “3. Prazo de entrega” e o atributo “2. Confiabilidade” que, como demonstram os resultados da pesquisa estão diretamente relacionados e ambos têm desempenho crítico. Este fator é considerado entre as principais ganhadoras de pedido e o atributo é o fator competitivo mais levado em consideração pelos consumidores na escolha da empresa prestadora dos serviços de sistema de segurança e estão localizados na “Região de ação urgente”.

Principais candidatos à melhoria, e fundamentais para o sucesso da empresa, que sejam movimentados verticalmente para cima esses fatores, através do aumento do seu desempenho. Este aspecto está muito abaixo do que deveria e dada a sua importância para o consumidor, pode acarretar em perda de negócios para a CIA. O objetivo mais urgente da empresa deve ser levantar o desempenho a curto prazo pelo menos até a “Região aprimorar” e logo que possível elevá-lo verticalmente acima do “Limite mínimo de desempenho”, para a “Região apropriada”.

Fica clara a relação entre os fatores e os atributos, pois tanto o atributo “1. Qualidade”, que está entre os que se destacam pela sua importância, ou seja, aqueles principais ganhadores de pedidos pelos clientes e maiores responsáveis pelas contratações de serviços de sistema de segurança, como os dois fatores “1. Competência na realização dos serviços” e “4. Qualidade técnica do sistema de segurança”, se enquadram na “Região apropriada”. Considerando-se o modelo proposto por Slack *et al.* (1999), ambos garantem vantagem competitiva significativa, já que possuem desempenho claramente melhor que seus concorrentes em fatores considerados importantes pelos clientes e podem aumentar as chances da empresa de ganhar mais negócios. Apesar de serem consideradas satisfatórias a curto e médio prazo, é interessante para as organizações sempre elevar o desempenho no sentido da fronteira superior da região e se enquadra na “Região apropriada”.

Outra alternativa estratégica pode estar em movimentar horizontalmente, ou seja, mover para direita ou esquerda os fatores dentro da matriz, mudando a percepção do consumidor a cerca dos fatores competitivos. Desta forma pode-se persuadir o consumidor a valorizar os critérios de acordo com os interesses da empresa (Slack *et al.*, 1999).

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como complementação a este estudo de caso e com o objetivo de aplicar os dados coletados com esta pesquisa, o desenvolvimento de ações de melhoria, aplicáveis aos fatores e atributos destacados na Matriz “Importância x Desempenho”.

Por ser realizado apenas levando-se em consideração os itens de instalação, monitoração e assistência técnica, sugere-se que trabalhos semelhantes sejam realizados levando-se em consideração as outras áreas da organização e procedimento que têm contato com os clientes, tais como cobrança e desenvolvimento de produtos.

Sugere-se também a utilização de uma nova pesquisa a ser realizada com uma quantidade de clientes que permita avaliar o comportamento da empresa em nível nacional, levando-se em consideração outros estados, pois esta pesquisa restringiu-se apenas ao Rio Grande do Sul.

Considerando-se que este estudo reflete a situação da empresa na data atual da pesquisa e que as opiniões dos consumidores mudam à medida que o mercado desenvolve-se, bem como a empresa também se modifica e o ambiente econômico sofre algumas alterações, sugere-se a realização de pesquisas regulares para manter as informações atualizadas e adquirir novos dados.

Para conhecer melhor o mercado em que atua empresa, a pesquisa deve ser aplicada também a clientes potenciais e não somente aos já clientes da CIA, buscando identificar outros fatores competitivos não apontados pelo grupo, dos já clientes, pesquisado. A análise de outros segmentos, não somente instituições financeiras, que utilizam os serviços da empresa CIA podem trazer outras informações. Também o desenvolvimento de estudos nas outras filiais, pode fornecer conhecimento mais amplo da empresa e do mercado.

Por último, com o objetivo de avançar no tema proposto, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com outras empresas prestadoras de serviço de sistemas de segurança, comparadas e analisadas em conjunto.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade** : a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, jul. 1994.

BARCELLOS, Paulo F. P. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 81-89, abril/junho 1997.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima** : guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 297 p.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1995.

CHASE, Richard B. Where does customer fit in a service operations? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 4, p. 137-142, 1978.

COLGATE, Mark. Customer satisfaction and loyalty: how New Zealand Banks need to improve. **University of Auckland Business Review**, v.1, n. 1, p. 36-48, 1999. Disponível em: <<http://www.baldrigeplus.com/Exhibits/Exhibits-customersatisfactionandloyaltyNZvsUSbanks.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2004.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EVARD, Yves; RODRIGUES, Alziro. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.7, n.6, ed. 24, dez. 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read24/artigos/artigo8.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 6-21, jan. 1992.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996. 368 p.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, p.101-109, November/December 1987.

_____. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard A. **The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value**. New York: The Free Press, 2000.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>>. Acesso em: 03 out. 2004

KARMARKAR, Uday S.; PITBLADDO, Richard. Service markets and competition. **Journal of Operations Management**, v. 12, n. 3/4, p.397-411, 1995.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997. 180 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Practice Hall, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, summer 1983.

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

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-Performance Analysis. **Journal of Marketing**, p. 77-79, jan. 1977

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

PARASUARAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n.4, p. 41-50, 1985.

_____. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p. 12-40, 1988.

_____. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n.2, p. 31-46, 1996.

RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTE, Márcia E.; DANILEVICZ, Ângela de M. F. A **Utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001. 100 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Estado-da-arte e proposição de um método brasileiro de satisfação de clientes. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 20, Angra dos Reis (RJ), setembro de 1997. **Anais...**

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993. 196 p.

_____. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v.14, 1994. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdwweb>>. Acesso em: 11 out. 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999. 526 p.

THOMAS, Dan R. E. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, p. 158-165, july/aug 1978.

TUPINIQUIM, Armando C.; FREITAS, Sebastião N. **Marketing Básico e Descomplicado**. 1991. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/livromarketing> . Acesso em: 18 nov. 2004.

VAVRA, Terry G. **Improving your measurement of customer satisfaction**: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 35-48, apr. 1988.

WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o Cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus. 1996, 214 p.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 263 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA DE ENCAMINHAMENTO

Porto Alegre, outubro de 2004.

Prezado Sr.

Sempre empenhada em aprimorar a qualidade do serviço de sistemas de segurança e aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes para melhor atendê-los, a CIA entende a importância de conhecer a sua opinião.

Por isso estamos solicitando, através do consultor, sua avaliação a respeito de alguns fatores que julgamos importantes.

O questionário da Pesquisa de Marketing é composto por duas partes:

- ? Parte A, onde constam perguntas a respeito da importância de alguns aspectos do serviço de sistemas de segurança.*
- ? Parte B, onde constam perguntas a respeito do desempenho da empresa CIA nos mesmos fatores.*

Sua opinião é muito importante para melhorar a qualidade de nossos serviços.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

PESQUISA DE MARKETING

DATA DA PESQUISA: ___/___/___

DADOS DA EMPRESA

EMPRESA:

AGÊNCIA:

TELEFONE:

ENDEREÇO:

ENTREVISTADO:

CARGO:

AVALIAÇÃO DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

Instruções para o preenchimento do questionário

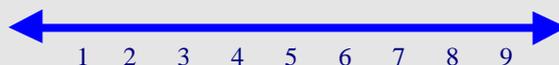
PARTE A: GRAU DE IMPORTÂNCIA

A respeito dos serviços prestados por empresas de sistemas de segurança, indique o grau de importância que você atribui, de acordo com a escala, a cada um dos fatores relacionados abaixo.

Caso não possa avaliar, utilize a sigla SA (sem avaliação)

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

Pouco importante Importante Muito importante



1. Competência na realização dos serviços ()

2. Reputação da empresa ()

3. Prazo de entrega ()

PESQUISA DE MARKETING

4. Qualidade técnica do sistema de segurança ()

5. Qualidade técnica dos profissionais ()

6. Tempo de resposta do Pronto-atendimento ()

7. Preço do serviço ()

8. Flexibilidade de negociação ()

9. Serviço de acordo com as necessidades do cliente ()

10. Atendimento dos consultores ()

11. Atendimento da Central 24 Horas ()

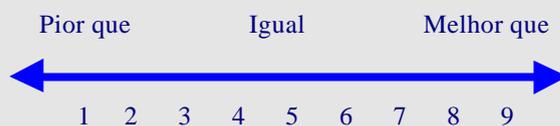
12. Orientação aos clientes ()

PARTE B: GRAU DE DESEMPENHO

De acordo com a escala abaixo, indique o grau de desempenho da empresa CIA em relação a seus concorrentes, nos fatores relacionados aos serviços de sistemas de segurança.

Caso não possa avaliar, utilize a sigla SA (sem avaliação)

ESCALA DE DESEMPENHO



1. Competência na realização dos serviços ()

2. Reputação da empresa ()

3. Prazo de entrega ()

