

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

**AS DIMENSÕES DA QUALIDADE NO SEGMENTO DE CENTROS DE
FORMAÇÃO DE CONDUTORES DE CURITIBA/PR**

ELISEU JOÃO SILVA

Porto Alegre, 2005

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

**AS DIMENSÕES DA QUALIDADE NO SEGMENTO DE CENTROS DE
FORMAÇÃO DE CONDUTORES DE CURITIBA/PR**

ELISEU JOÃO SILVA

Orientadora: Professora Dr^a. Márcia Elisa Soares Echeveste

Banca Examinadora:

Prof. Carla Schwengber ten Caten, Dra.

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Prof. Liane Werner, Dra.

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

Porto Alegre, 2005

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

Prof^a. Marcia Elisa Soares Echeveste, Dra.
Orientadora
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Helena Beatriz Bettela Cybis, Ph. D.
Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Carla Schwengber ten Caten, Dra.
PPGEP/UFRGS

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
PPGEP/UFRGS

Prof. Liane Werner, Dra.
PPGEP/UFRGS

Agradeço a Deus por permitir a graça do acesso ao conhecimento, ao Gui pela torcida, à Ciça pela ajuda, à Mary pela força e, especialmente, à Márcia Echeveste pela orientação segura e precisa, sem eles todos este trabalho não aconteceria.

DAS UTOPIAS

Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas.

Mário Quintana

RESUMO

O trabalho discorre sobre a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes dos Centros de Formação de Condutores (CFC's) na cidade de Curitiba/PR. Aborda a qualidade em serviços por meio de um estudo comparativo com uma pesquisa realizada por Zeithaml *et al* (1990) na década de 80, a qual detectou que a ordem de importância da qualidade em serviços é, em primeiro lugar, confiabilidade, seguida por sensibilidade, segurança, empatia e tangíveis. Com base na fundamentação teórica sobre qualidade em serviços e dimensões da qualidade, realizou-se uma pesquisa junto aos clientes dos Centros de Formação de Condutores da cidade de Curitiba/PR com o intuito utilizar as dimensões preconizadas por Zeithaml *et al* (1990) na avaliação do setor de formação de condutores. Apresenta-se uma pesquisa bibliográfica sobre qualidade em serviços, histórico da qualidade, particularidades dos serviços e principalmente as dimensões da qualidade em serviços segundo Zeithaml *et al* (1990). A metodologia do trabalho consistiu em pesquisa qualitativa realizada por meio de grupo focado com dirigentes de CFC's, a qual forneceu subsídios para pesquisa quantitativa executada por meio de questionário estruturado aplicado aos clientes. A pesquisa constatou que a ordem de importância das dimensões da qualidade para tais clientes coincidiu com a apresentada por Zeithaml *et al* (1990). Concluiu-se que no mercado de serviços americano a confiabilidade está em primeiro lugar na importância, assim como entre os clientes dos CFC's de Curitiba; a dimensão tangíveis ficou em último lugar em ambas as pesquisas.

Palavras-chave: qualidade em serviços, dimensões da qualidade, satisfação do cliente.

ABSTRACT

This paper discourses upon the quality of services offered to clients at the Centros de Formação de Condutores – CFC's (driver training centers) in the city of Curitiba and metropolitan region. It approaches the quality of services through a comparative study with a survey carried out by Zeithaml, Berry and Parasuraman in the 1980s, which discovered that the order of importance of service quality is, at first place, reliability, followed by responsiveness, assurance, empathy and tangibles. Based on a theoretical foundation about service quality and quality dimensions, a survey was conducted with clients at the CFC's in Curitiba-PR. Aiming at analyzing the relation of quality dimension importance order verified by Zeithaml, Berry and Parasuraman (1990) with American market clients in several services with the order of the same dimensions in the CFC's in Curitiba. A bibliographic research about service quality is presented, as well as the history of quality, service particularity and mainly the quality dimensions according to Zeithaml, Berry and Parasuraman(1990). The survey methodology consisted of qualitative research conducted through a focus group with CFC managers, which provided with elements for the quantitative research conducted through a structured questionnaire answered by clients. The survey verified that the quality dimension ranking for those customers was the same as the one presented by Zeithaml, Berry and Parasuraman (1990), whose result was the following rank: reliability, followed by responsiveness, assurance, empathy and tangibles. The conclusion was that in the American market reliability is the most important as well as among the CFC clients in Curitiba, and tangibles is the least important in both surveys.

Key words: service quality, quality dimensions, client satisfaction.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO	16
1.3.1 Estrutura	17
1.3.2 Delimitações do trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ABORDAGENS CONCEITUAIS DA QUALIDADE	19
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS	25
2.3 A IMPORTÂNCIA DO CLIENTE	37
2.3.1 A Importância de Ouvir o Cliente	37
2.3.2 Expectativas e percepções do cliente sobre os serviços	38
2.4 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS SEGUNDO ZEITHAML <i>et al</i> (1990)	39
2.4.1 A pesquisa de Zeithaml <i>et al</i> (1990)	40
2.4.1.1 <i>Fase Qualitativa</i>	40
2.4.1.2 <i>As dimensões da qualidade</i>	41
2.4.1.3 <i>Refinamento das dimensões</i>	42
2.4.1.4 <i>Fase Quantitativa</i>	44
2.5 O MERCADO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES	46

2.5.1 A Importância da formação de condutores	46
2.5.1.1 <i>Acidentes com vítimas fatais no Brasil</i>	46
2.5.1.2 <i>Responsabilidade do condutor nos acidentes de trânsito</i>	48
2.5.1.3 <i>Alternativas para redução dos acidentes</i>	48
2.6 OS CENTROS DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES	50
2.6.1 Os serviços oferecidos pelos CFC's	51
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE MERCADO	55
3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	55
3.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA DE MERCADO	56
3.2.1 Objetivo Geral	56
3.3 MÉTODO DE PESQUISA	56
3.3.1 Fase qualitativa	57
3.3.2 Fase quantitativa	58
3.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	59
3.4.1 Tipo de amostragem	59
3.4.2 Mercado e amostragem	59
3.4.2.1 <i>Cálculo do tamanho da amostra</i>	60
4 ESTUDO DE CASO	63
4.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA	63
4.1.1 Fase Qualitativa	63
4.1.2 Fase Quantitativa	64
4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA	67
4.2.1 O resultado da pesquisa com clientes de Centros de Formação de Condutores de Curitiba	67

4.2.2 Conversão das notas dos entrevistados para mesma escala	
de Zeithaml <i>et al</i> (1990)	69
4.3 PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	82
ANEXOS	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação dos números de vítimas fatais no trânsito no Brasil do Denatran e do DPVAT	47
Tabela 2: Número de questionários por agrupamento em função do nível de significância desejado, coeficiente de variação (CV) e Erro Relativo admissível (ER)	61
Tabela 3: Distribuição dos estratos.....	62
Tabela 4: Relação de empresas onde foram efetuadas entrevistas, quantidade e data	66
Tabela 5: Resultados da pontuação para as dimensões	68
Tabela 6: Conversão das notas da pesquisa para números percentuais / 100 Pontos	69
Tabela 7: Resultado da pesquisa com números na base 100	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Consolidação das dez dimensões originais.....	43
Quadro 2: As cinco dimensões da qualidade consolidadas.....	44
Quadro 3: Relação dos fatores que influenciam a dimensão da qualidade com as questões que constarão no questionário aberto	58
Quadro 4: Relação das dimensões de Zeithaml <i>et al</i> (1990) com os atributos do serviço e com as perguntas do questionário	64
Quadro 5: Formulário das especificações do plano de melhorias	70
Quadro 6: Especificações do plano de melhorias – confiabilidade, sensibilidade e segurança.....	72
Quadro 7: Especificações do plano de melhorias – empatia e tangíveis.....	73

1 INTRODUÇÃO

As constantes mutações que alteram a economia mundial, em razão do processo natural de evolução econômica, conflitos, soluções sociais, políticas e culturais produzem reflexos diretos e importantes em todos os setores da economia. O mercado de serviços de formação de condutores (motoristas) onde operam os Centros de Formação de Condutores (CFC's), no passado denominadas auto-escolas, como integrantes desse macro ambiente não estão imunes a isso, pelo contrário sofrem igualmente os efeitos dessas mudanças. Essas empresas prestam o serviço de formação de condutores e reabilitação de condutores suspensos ou com habilitação cancelada pelos órgãos de trânsito, seus serviços incluem o treinamento de direção veicular, cursos de legislação, mecânica, educação de trânsito, primeiros socorros, cidadania entre outros.

Este serviço na maioria dos casos concentra-se na primeira habilitação que ocorre na faixa etária dos 18 anos, e sempre está cercado de ansiedade por parte dos candidatos a motorista, que esperam por um tempo que lhes parece interminável pelo momento de ter licença para dirigir, além do fato de obter uma carteira de habilitação constituir um momento marcante na vida da maioria das pessoas.

Esse componente emocional faz com que os fatores que envolvem a escolha da empresa que prestará esse serviço não fiquem claros e a necessidade de conhecê-los é a motivação deste trabalho.

Ao matricular-se no CFC, o cliente adquire um serviço e busca sempre a qualidade excelente na concretização do mesmo. No momento da escolha o cliente faz uma avaliação baseada em fatores que podem indicar a possibilidade de receber o serviço com a qualidade desejada. Esses fatores poderão estar enquadrados dentro das dimensões do serviço pesquisadas por Zeithaml *et al* (1990): confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e

empatia.

Este trabalho busca enquadrar todos os aspectos envolvidos no serviço dos CFC's dentro das dimensões da qualidade apresentadas por Zeithaml *et al* (1990), cuja pesquisa revelou a ordem de importância dessas dimensões no mercado americano de serviços.

Chegou-se à seguinte problematização: as dimensões da qualidade em serviços utilizadas por Zeithaml *et al* (1990), na avaliação de serviços e a sua hierarquia de importância para os clientes dos mercados americanos, podem ser ampliados para o mercado de Centros de Formação de Condutores de Curitiba / PR?

1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

O tema do presente trabalho é a qualidade dos serviços no mercado de formação de condutores ou motoristas na cidade de Curitiba/PR, onde o estudo será conduzido. Neste mercado atuam 96 Centros de Formação de Condutores (dados do DETRAN/PR, 2004) que são as empresas credenciadas legalmente para prestar esses serviços. Os CFC's são credenciados e autorizados legalmente pelos órgãos de trânsito brasileiro, o Detran (Departamento Estadual de Trânsito) no plano estadual e o Denatran (Departamento Nacional de Trânsito) no plano federal.

Este trabalho baseia-se nas dimensões da qualidade em serviços apresentada por Zeithaml *et al* (1990). O conhecimento dessas dimensões poderá fornecer importantes subsídios para as empresas que operam no mercado onde se realiza este estudo. Os CFC's têm pouca diferenciação entre si, os preços praticados para os serviços são recomendados pelo Detran. Da mesma forma, a qualidade não pode ser comparada por vários motivos, desde a alta subjetividade na avaliação do serviço até mesmo pelo fato dele não ser experimentado em

outra empresa. De uma maneira geral o cliente utiliza uma única vez o serviço, quando da sua formação para dirigir e dificilmente troca de empresa durante o processo de formação, dificultando uma comparação direta com outras empresas.

Nesse quadro os CFC's acabam sendo conduzidos a uma relativa padronização dos serviços, o que acaba inibindo ações de diferenciação entre os mesmos. Isso se dá em razão da regulamentação da atividade pelos órgãos de trânsito, que deixam uma margem pequena de diferenciação entre as empresas que podem diferenciar apenas no atendimento, nas instalações, na qualificação do pessoal, na postura dos funcionários e na sua política de atuação, mas não na forma de preparar o candidato à motorista.

Assim foram escolhidas as dimensões da qualidade em serviços preconizadas por Zeithaml *et al* (1990) por apresentarem atributos de serviços definidos pelos clientes em pesquisas desenvolvidas com muito rigor e ao longo de muitos anos de observação e estudos. As dimensões encontradas pelos autores em sua pesquisa, trazem um quadro amplo de informações que vão proporcionar neste trabalho a observação do comportamento dos clientes dos CFC's.

O conhecimento da hierarquia de importância das dimensões fornecerá elementos para o desenvolvimento de ferramentas para avaliação contínua da qualidade, fornecerá argumentos para ações que propiciem a melhoria da qualidade e conseqüente atração e conquista de clientes com a oferta de serviços mais próximas das expectativas do mercado.

O serviço de formação de condutores tem características especiais e é um serviço de fundamental importância para a sociedade. O comportamento dos motoristas na direção de um veículo é tido como uma das principais causas dos acidentes de trânsito. Segundo Nodari e Lindau (2001), 64 % deles são causados por falhas humanas e, embora não seja possível estabelecer com precisão se estas falhas humanas estão associadas à preparação inadequada dos condutores, é consenso entre técnicos e especialistas que dentre as falhas humanas a

maior parte delas é ocasionada por imperícia ou imprevidência, associadas à preparação deficiente.

Martinez Filho (2005) afirma que a incidência de fatores humanos é o principal fator na ocorrência do acidente de trânsito, mesmo onde existirem condições adversas na via, no veículo ou do clima, pois cabe ao condutor habilitado corretamente, administrá-la com segurança. Conhecer as dimensões que envolvem esse serviço contribuirá para os Centros de Formação de Condutores introduzirem mudanças na prestação de serviço, com ganhos importantes para a sociedade como um todo.

O contexto onde está inserido o serviço de formação de condutores e os seus efeitos para a sociedade demonstra a importância da realização deste estudo e a sua relevância. O modelo teórico de Zeithaml *et al* (1990) possibilita conhecer o comportamento dos seus clientes e aumentar a possibilidade de oferecer serviços mais adequados às expectativas dos mesmos, ampliando a satisfação pelos serviços prestados, além de permitir a implantação de melhorias na qualidade dos serviços e em última análise melhorando a formação dos condutores na educação e no trânsito.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a hierarquia de importância das dimensões da qualidade conforme definidas por Zeithaml *et al* (1990), visando adotar a metodologia de avaliação de serviços proposta pelos autores no setor de formação de condutores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Propor um instrumento de pesquisa para avaliar os serviços dos Centros de Formação de Condutores baseada na metodologia de Zeithaml *et al* (1990).
- 2) Avaliar a ordem de importância das dimensões da qualidade na visão dos clientes, através de uma pesquisa de mercado.
- 3) Avaliar a ordem de importância das dimensões na visão dos clientes.
- 4) Discutir os aspectos relativos à dimensão apontada como mais importante para o cliente e propor possíveis soluções visando atender essa expectativa do cliente.
- 5) Discutir e propor melhorias para os Centros de Formação de Condutores, que possam suprir a expectativa do serviço relacionado com cada dimensão.

1.3 METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa realizada caracteriza-se como aplicada, pois seu objetivo é o de adquirir conhecimentos e aplicá-los na prática para melhorar os serviços prestados aos clientes. Do ponto de vista da forma de abordagem será precedida de uma fase qualitativa com grupo focado, em seguida uma etapa quantitativa com verificação da importância das dimensões da qualidade através de medidas-resumo como a média. Do ponto de vista dos objetivos é uma pesquisa descritiva, porque utiliza como técnica padronizada de coleta de dados o questionário, tendo em vista identificar e descrever as dimensões de qualidade mais importantes para os clientes.

Quanto à organização do trabalho, este percorre as seguintes etapas: inicialmente foi efetuada uma pesquisa bibliográfica no que tange a avaliação de serviços.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada que foi aplicada a 15 dirigentes de CFC's com os objetivos de extrair subsídios para elaboração do instrumento de pesquisa na fase quantitativa.

Em seguida foi efetuado a pesquisa de mercado, analisados os resultados e apresentado plano de melhoria dos serviços para os Centros de Formação de Condutores, finalmente apresentada as conclusões sobre os resultados encontrados.

1.3.1 Estrutura

A dissertação será organizada em cinco capítulos:

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

No capítulo 2 será apresentada a fundamentação teórica sobre qualidade, serviços, qualidade em serviços, *marketing* de serviços e as dimensões da qualidade.

No capítulo 3 serão apresentadas as etapas do planejamento da pesquisa de mercado.

O capítulo 4 constará o estudo de caso com a análise dos resultados obtidos na pesquisa e o plano de melhoria dos serviços.

O capítulo 5 apresentará as considerações finais e as recomendações que possam servir de fonte de inspiração para futuros trabalhos.

1.3.2 Delimitações do trabalho

Este trabalho trata-se de uma pesquisa na cidade de Curitiba e no segmento específico

de serviços ligados ao ramo de Centro de Formação de Condutores, o que não permitirá conhecer a opinião da totalidade do mercado e dos diversos segmentos de serviços.

As dimensões da qualidade pesquisadas por Zeithaml *et al* (1990) partiram de estudos no segmento de bancos, seguradoras de automóveis, lojas de departamento, cartões de crédito, e consertos de eletrodomésticos e estão embasados sobre pressupostos dos atributos dos serviços desses segmentos, os quais levaram quase dez anos para serem concluídos.

Este trabalho pretende avaliar a qualidade dos serviços utilizando as dimensões dos autores. Não foi utilizado outra forma de avaliação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico deste trabalho que permitiu a consolidação da conceituação de qualidade, suas diferentes abordagens, as particularidades do serviço e da qualidade em serviços, e também a importância do cliente, de ouvi-lo e em que consiste a satisfação do cliente e as dimensões da qualidade, a definição e abordagem que lhe dão Zeithaml *et al* (1990) cuja pesquisa e conceituação são a base de comparação para a pesquisa de mercado apresentadas nos capítulos 3 e 4.

A busca pela qualidade é hoje uma preocupação que se dissemina no meio empresarial e até governamental com muita rapidez entre os agentes organizacionais, levadas pela preocupação de assegurar a sobrevivência nos mercados que se tornam a cada dia mais competitivos. A qualidade que era visto como fator de diferenciação em tempos não muito distantes passou a ser indispensável para assegurar a sobrevivência das organizações de qualquer natureza e em especial no meio empresarial.

A busca pela melhoria da qualidade é um processo complexo e se constitui no segredo do sucesso das empresas que lideram nos seus segmentos. Nesse caminho muitos estudos foram produzidos dentro de um processo contínuo e revelará a descoberta de novos conceitos e sistemas que vão de encontro aos anseios das empresas e organismos preocupados com a sua obtenção, neste sentido é preciso analisar e estudar primeiramente o que é qualidade.

2.1 ABORDAGENS CONCEITUAIS DA QUALIDADE

A definição de qualidade, guarda uma relação relacionada com o objeto, mercado e produto pesquisado. Tem-se várias abordagens e todas contribuem na formação do bloco conceitual que define qualidade.

Qualidade, segundo Campos (1992, p. 2) é quando um produto ou serviço atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente e vai além, para ilustrar o seu raciocínio, relata um debate na televisão americana onde o presidente de uma grande montadora americana, falando sobre a guerra entre os carros japoneses e americanos, diz: "... nossos carros são tão bons quanto os japoneses. Como os senhores podem ver esta tabela, o número de defeitos após a venda é o mesmo". Sobre essa afirmação Campos diz que possivelmente esse senhor ainda não havia entendido o que é qualidade, pois aparentemente ele pensa que qualidade é apenas a ausência de defeitos, não atentando ainda para a preferência do consumidor, que é obtida pela satisfação do cliente.

Conway (1996, p. 34) argumenta que "qualidade é SOBREVIVÊNCIA. Sua organização não vai durar muito tempo se não usar processos de alta qualidade para gerar produtos e serviços de alto gabarito". Para Conway, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades funcionais ou estéticas de uma maneira superior.

Campos (1992, p. 11) também relaciona qualidade com a sobrevivência da empresa, e a coloca como condição indispensável, para a sua permanência no mercado, sob forte concorrência. Para garantir a sobrevivência da empresa, é imprescindível manter uma equipe de pessoas que saiba projetar e operar sistemas capazes de oferecer produtos/serviços que conquistem a preferência do cliente a um custo inferior ao do concorrente.

Fonseca, Lourenço *et al* (1997, p. 176-177) comentam que há, no mínimo, duas dezenas de definições para qualidade, todas direcionadas às características do bem ou serviço que contribuem para sua excelência, resultando em satisfação dos clientes, consumidores e usuários. Por exemplo: um bem ou serviço de qualidade é aquele que possui a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas e explícitas dos clientes; ou ainda, um conjunto de características de um bem ou serviço que proporciona sua adequação ao uso, para satisfação dos clientes e usuários.

Pesquisando em fábricas, Deming (1990, p. 125) constatou que, na opinião do operário, a qualidade é produzida quando ele puder se orgulhar de seu trabalho. Para ele, baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade, na visão dele, manterá a empresa no ramo. Isto é verdade tanto para as empresas de serviços quanto para as empresas de produção de bens. Para o administrador de fábrica, qualidade significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações.

A qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor. Não se pode confundir qualidade com luxo: um automóvel luxuoso pode ser de péssima qualidade e um automóvel simples pode ter ótima qualidade. O conceito de Qualidade está sempre num equilíbrio entre os fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento (quantidade, local e hora certa). Não basta satisfazer somente um desses fatores. A qualidade de um produto ou serviço está ligada diretamente à satisfação total do cliente (CAMPOS, 1992).

Para Moller (2001, p. 2) a qualidade de um produto ou serviço está assegurada quando satisfaz ou excede às expectativas do cliente. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes e os produtos e serviços tornaram-se tão complexos e são compostos por tantas partes que é quase certo que ocorram enganos em algum ponto da linha.

O cliente é quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos ou serviços, e a preocupação da empresa deve ser a de assegurar que os seus produtos ou serviços estejam adequados a esses padrões. Não se trata mais de uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer as expectativas do cliente, mas também de inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível (MOLLER, 2001, p. 3).

Segundo Villemeur (1992, p. 17), a *International Organization for Standardization* (ISO) define qualidade como “a totalidade de traços e características de um produto ou serviço que carrega em si a habilidade para satisfazer necessidades fixadas ou envolvidas”.

Precisamente, a qualidade de um produto não é caracterizada apenas pela sua conformidade com as especificações que definem esta qualidade, mas também pela sua habilidade para encontrar estas especificações na totalidade de sua vida útil. Uma das características básicas de um produto que contribui para sua qualidade é a confiabilidade, sua habilidade para manter suas características originais.

Entretanto, de acordo com o uso mais comum, qualidade denota a conformidade do produto com sua especificação como fabricado de modo que sua confiabilidade é sua habilidade para continuar conforme sua especificação durante sua vida útil. Confiabilidade, então, torna-se uma extensão de qualidade durante um longo tempo. De fato, estas duas noções se conectam (VILLEMEUR, 1992, p. 17).

Qualidade superior *versus* qualidade inferior, não são termos objetivos. Eles podem descrever algo bastante concreto, ou alguma coisa mais emocional. Não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva. A razão é que muitos fatores devem ser considerados ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho.

Um produto ou serviço com a mesma qualidade poder ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação, do humor e das atividades da pessoa.

Um mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades diversas. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço de acordo com as suas necessidades em uma dada situação.

Crosby (1992, p. 59), em uma referência sobre qualidade, faz um paralelo entre o pensamento convencional a respeito de qualidade e os princípios absolutos do gerenciamento da qualidade.

- “O pensamento convencional diz que qualidade é adequação e, portanto, algo vago; a realidade diz que qualidade é cumprimento dos requisitos e, portanto, algo muito

específico”.

- “O pensamento convencional diz que a qualidade é alcançada através de inspeção, teste e verificação; a realidade diz que a prevenção é o único sistema que se pode utilizar”.
- “O pensamento convencional diz que o padrão de desempenho para os empregados deve ter nível de qualidade aceitável ou algo que se aproxime disso; a realidade diz que ele deve ser específico, livre de erros, com Zero Defeitos”.
- “O pensamento convencional diz que a qualidade deve ser medida por índices e comparações; a realidade diz que devemos calcular o preço do não-cumprimento”.

“Qualidade não se limita a elaborar requisitos e insistir para que as coisas saiam certas. Não se trata de algo funcional. Na verdade tem a ver com a maneira geral como a empresa é administrada. Abrange a ação conjunta de todas as pessoas que integram a companhia para operar corretamente” (CROSBY, 1992, p. 60).

Para Crosby (1986, p.30), se o serviço for planejado e executado corretamente, as operações empresariais terão sucesso. Toda a prática de qualidade a que se refere é válida, seja qual for o ramo de atividade da empresa, portanto não há distinção entre qualidade de fabricação e qualidade de serviços. Existem cinco pressupostos errôneos compreendidos como a origem de quase “todos os problemas de comunicação entre aqueles que almejam a qualidade e aqueles que supostamente a efetuam”.

O primeiro pressuposto errôneo aponta qualidade e virtude, luxo, brilho ou peso como sinônimos. A palavra “qualidade” é empregada como sendo o valor relativo das coisas, em frases como “boa qualidade”, “má qualidade” e na expressão “qualidade de vida”. Porém faz-se necessário definir qualidade como “conformidade com os requisitos”, pois quando se fala em “qualidade de vida” aquele que ouve supõem que quem fala dá à frase exatamente o mesmo sentido que ele atribui, portanto é preciso definir essa vida em termos específicos, como rendimentos adequados, saúde, controle da poluição, programas políticos e outros itens

que podem ser mensurados.

Os gestores devem expor requisitos claramente para não haver confusão. A mensuração deve ser contínua, a fim de determinar a adaptação aos requisitos. A não-conformidade detectada é a ausência de qualidade, portanto os problemas de qualidade tornam-se problemas de não-conformidade (CROSBY, 1986, p.31).

O segundo pressuposto errôneo apresentado por Crosby (1986, p.31-32) parte do princípio de que a qualidade é intangível e por isso, impossível de ser mensurada. A qualidade é medida pelo seu custo que é a despesa da não conformidade. Estes custos são divididos em categorias de prevenção, avaliação e fracasso. Devem-se estabelecer mensurações não só para calcular o custo geral da qualidade, como para determinar o *status* corrente de um produto específico ou processo de não-conformidade, pois as medidas proporcionam a prova concreta e o reconhecimento da realização.

O terceiro pressuposto errôneo, segundo Crosby (1986, p.32) defende a existência de uma economia da qualidade. Para aqueles que não entendem de qualidade e não desejam fazer nada, a desculpa mais freqüente é que o negócio é diferente ou que a economia da qualidade não lhes permite fazer coisa alguma. Portanto, para verificar o emprego de um processo menos dispendioso para se realizar um trabalho, é necessário mergulhar-se em certificação de processo e qualificação do produto, que integram um programa de qualidade amadurecida.

De acordo com Crosby (1986, p.33), o quarto pressuposto diz que todos os problemas de qualidade têm origem, sobretudo, no setor de fabricação. O controle de qualidade deve considerar todas as etapas do processo, seja na fabricação de um produto ou na prestação de um serviço. O objetivo é identificar as causas, a origem da não-conformidade e saná-la e não atacar apenas os sintomas, pois esta prática apenas remedia a situação.

O quinto e último pressuposto errôneo exposto por Crosby (1986, p.34) afirma que a qualidade é originária do departamento de qualidade. Para a gerência de a qualidade efetiva

ser prática, realizável, é necessário que a cultura da qualidade seja disseminada a partir dos níveis hierárquicos superiores, como diretorias, gerências, supervisão, administração e assim sucessivamente, até chegar aos níveis operacionais, portanto a qualidade deve estar implícita em toda a empresa. Crosby (1986, p. 36) afirma que quanto mais a administração se distânciada dos administrados, menos eficiente ela se torna.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para introduzir o assunto qualidade em serviços, é interessante lembrar o que diz Deming (1990), que uma importante diferença entre a qualidade de bens e serviços é que um operário de produção não tem apenas um emprego: ele sabe que está fazendo sua parte para fabricar algo que alguém verá, sentirá e usará de alguma forma. Apesar dos problemas que enfrenta, ele tem alguma idéia do que seja o seu trabalho e, alguma idéia da qualidade do produto final. Visualiza o consumidor final, satisfeito ou não com o produto de sua organização. Em contrapartida, em muitas organizações de serviços, as pessoas que lá trabalham têm apenas uma função e muitas vezes não sabem que têm um produto e desconhecem que este produto é o serviço; que um cliente insatisfeito pode causar a perda de um negócio e de seu emprego.

Na opinião de Las Casas (1999, p. 14), “serviços são atos, ações, desempenho”. É por isso que o *marketing* de serviços se preocupa principalmente “em comercializar atos, ações, desempenho”; está focado na parte intangível que acompanha ou não algum bem, que faz parte da transação comercial.

Las Casas (1999, p. 16) argumenta que “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam felizes ou não conforme suas expectativas. Portanto, a

qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”. Um serviço tem qualidade quando proporciona satisfação.

Lobos (1991, p. 13) diz que “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente”. Além disso, acrescenta o seguinte comentário: “a qualidade de um serviço é um composto que provavelmente nenhum cliente conseguiria definir com clareza, se perguntado a respeito”.

De fato, o cliente possui expectativas sobre o serviço. Estas expectativas podem estar relacionadas com três fatores: Desempenho, Atendimento, e Custo. Desempenho consiste da razão de ser do serviço em si, tal como o desempenho de uma empresa de segurança é oferecer segurança das suas várias formas. O fator Atendimento envolve os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço (LOBOS, 1991, p. 14).

Albrecht (1992, p. 3) apresenta algumas lições sobre serviços e administração de serviços, que devem ser sempre lembradas pelas organizações:

- Serviços possuem um impacto econômico mais forte do que se pode pensar e sua qualidade é pior do que se imagina.
- Muitos prestadores de serviço estão em posição de defesa em relação à qualidade.
- A administração deve ver o impacto do serviço sobre o lucro para levá-lo a sério.
- Quanto maior o tempo de atuação de uma empresa no ramo de serviços, maior a probabilidade de não conseguir compreender o cliente.
- Um serviço é profundamente diferente de um produto tangível.
- Os administradores não conseguem controlar a qualidade do produto quando este é um serviço.
- A melhoria do serviço precisa começar no topo da organização; os administradores devem fazer o que dizem.
- A prática da administração precisará passar de uma orientação de produção para

uma orientação de ‘horas da verdade’ para enfrentar a concorrência.

- Os funcionários são o seu primeiro mercado de uma empresa; é preciso primeiro convencê-los da idéia de ‘serviço’, ou eles nunca a conseguirão passar aos clientes.
- Os sistemas geralmente são ‘inimigos do serviço’.

Albrecht (1992, p. 12) comenta que “muitas das empresas que esperam transformar o serviço em seu fator de superioridade competitiva não terão êxito, simplesmente porque não serão capazes de elevar seus níveis de qualidade de serviço o suficiente, para que haja um impacto significativo”. A definição de excelência de serviço apresentada por Albrecht, do ponto de vista do posicionamento competitivo, é a seguinte:

“Excelência de serviço: Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

De acordo com Albrecht (1992, p. 21), a principal força motriz do funcionamento da empresa é a qualidade, da forma como é sentida pelo cliente. Este deve ser o enfoque organizacional global da administração de serviços.

Las Casas (1999, p. 24) comenta que os serviços têm como características o fato de serem intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. Os serviços são intangíveis porque são abstratos. São inseparáveis devido à impossibilidade de produção e estoque, acontecem no momento da verdade. Heterogêneos por ser impossível manter a qualidade constante do serviço. O ser humano é que produz o serviço, se a natureza do ser humano é instável, a qualidade também é instável. Numa mesma equipe de trabalho existem diferenças decorrentes da capacidade diferenciada, o que torna difícil para a empresa manter o mesmo padrão de qualidade.

O *marketing* de serviços se diferencia do de bens devido a estas características, dando

mais ênfase ao treinamento e imagem.

Zeithaml *et al* (1990, p.15) constataram em suas pesquisas que, em primeiro lugar, os serviços são, basicamente, intangíveis. Sendo desempenhos e experiências, e não objetos é muito difícil fixar especificações precisas referentes à qualidade uniforme. Diferentemente de automóveis e aparelhos de som, o transporte aéreo e os exercícios aeróbicos não podem ser medidos, testados e verificados para que se teste a sua qualidade antes de serem vendidos. Além do mais, quando o que está sendo vendido é apenas um desempenho, os critérios que os clientes utilizam para avaliar podem ser complexos e difíceis de captar com precisão.

Em segundo lugar, os serviços - especialmente aqueles com alto conteúdo de trabalho humano - são heterogêneos: seu desempenho muitas vezes varia de fabricante a fabricante, de cliente a cliente e de dia a dia. A qualidade das interações que os caixas de bancos, os comissários de bordo e os agentes de seguro têm com os clientes dificilmente pode ser padronizada para garantir a sua uniformidade do mesmo modo como a qualidade dos produtos de uma indústria Zeithaml *et al* (1990, p.15).

A qualidade de serviço muitas vezes ocorre, em geral, em uma interação do cliente com o prestador de serviços, em vez de ser planejada em uma fábrica e entregue intacta ao cliente. Diferentemente dos fabricantes de produtos, os prestadores de serviços não têm a vantagem de uma fábrica servindo como biombo entre a produção e o consumo. Os clientes de serviços muitas vezes estão na 'fábrica' de serviços, observando e avaliando o processo de produção no momento em que experimentam o serviço Zeithaml *et al* (1990, p.15).

Albrecht (1992, p. 22) argumenta que “a filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente”. É certo que, o funcionário em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o possível para satisfazer suas necessidades. Mas, é preciso, ainda, que todos na organização tenham o cliente como

centro de suas preocupações. “Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente”.

Grönroos (1993, p. 89) diz que qualidade é aquilo que os clientes percebem. A qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega. Deve ser produzido localmente nos momentos da hora da verdade, nas interações comprador-vendedor. Todas as pessoas da organização contribuem para a qualidade percebida pelo cliente. Além disso, a qualidade tem que ser monitorada através de toda a organização e pela organização, sem deixar de integrar o *marketing* externo na gestão da qualidade.

Zeithaml *et al* (1990, p.16) argumentam que a qualidade de serviço é mais difícil de ser avaliada pelos clientes do que a qualidade de produtos. Assim, os critérios que os clientes utilizam para avaliar a qualidade de serviço podem ser mais difíceis de entender para o profissional de *marketing*. Como os clientes avaliam serviços de investimento oferecidos por um corretor de fundos é mais complicado e variado do que como eles avaliam materiais isolantes. A apreciação dos clientes sobre a qualidade de serviços de saúde é mais complexa e difícil do que a apreciação sobre a qualidade dos automóveis.

De acordo com Zeithaml *et al* (1990, p.16), os clientes não avaliam a qualidade de serviço apenas em relação ao resultado de um serviço (por exemplo, como o cabelo de um cliente parece após um corte); eles também consideram o processo de prestação do serviço (por exemplo, quão interessado, atencioso e amigável o cabeleireiro se mostrou durante o corte).

Os únicos critérios que contam para avaliar a qualidade de serviço são definidos pelos clientes. Apenas os clientes julgam a qualidade; todos os outros julgamentos são essencialmente irrelevantes. Especificamente, as percepções da qualidade de serviço derivam de quão bem um prestador de serviços atua diante das expectativas dos clientes sobre como ele deveria atuar Zeithaml *et al* (1990, p.16).

Albrecht (1992, p. 23) comenta que o enfoque de administração de serviços “procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores”. Começando pela alta administração como responsável pela definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer com que a qualidade do serviço seja a chave do funcionamento da empresa. É preciso que administradores de todos os níveis estejam preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço. Desta forma farão as coisas certas para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes. Ao invés de ‘açoitar os funcionários por serviço deficiente, os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que necessitam para que façam um bom trabalho’.

De acordo com Las Casas (1999, p. 28), empresas voltadas ao cliente e que aplicam a qualidade total apresentam média de crescimento de 10% ao ano, enquanto que as outras que não têm esta preocupação não cresceram. Esforço com a qualidade compensa, pois empresas orientadas ao cliente cresceram em 12% nos lucros. Além disso, acrescenta que “se uma empresa retém a evasão de um cliente de 5%, ela terá um aumento nos lucros entre 25 a 85%. O esforço de manter um cliente sempre resulta em aumento de lucros, variando conforme o setor de atuação”. Repor um cliente é cinco vezes mais caro do que tomar providências para evitar que ele troque de empresa, segundo Las Casas (1999).

Preservar clientes é fundamental para o sucesso dos negócios em longo prazo. Um dos maiores patrimônios das empresas são seus clientes conquistados, deles depende a lucratividade da empresa.

Na visão de Albrecht (1992, p. 26), “a qualidade do serviço está nos detalhes. Ou seja, a relação entre o fornecedor de serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato”, que são denominadas “horas da verdade”.

De acordo com Albrecht (1992, p. 29), cada funcionário de serviço é de certa forma,

um administrador. Cada pessoa controla o resultado da hora da verdade e controla seu próprio comportamento em relação ao cliente. “Se o pessoal de serviço for apático, desagradável, inamistoso, frio, distante ou pouco cooperativo, suas horas da verdade estarão indo ‘para o brejo’ velozmente”. Mas, se ao contrário, for ativo, agradável, caloroso, amigoso, cooperativo e com iniciativa resolver o problema do cliente, suas horas da verdade serão brilhantes, e o cliente tende a generalizar essas experiências criando uma imagem positiva do serviço.

Cobra (2001, p. 162) explica que:

“A desconfirmação surge da discrepância entre a expectativa anterior e o desempenho atual do serviço. A satisfação resultante do consumo de um serviço não é apenas um fenômeno cognitivo, mas incluía afetividade e sentimentos, implica em o consumidor sentir-se bem em conexão com a satisfação e mal em conexão com a insatisfação”.

Kotler (1999, p. 165) comenta que aquelas empresas que desejam conquistar os clientes devem pesquisar periodicamente seu nível de satisfação. Frequentemente, as pesquisas de mercado revelam que o cliente não está satisfeito. “Pesquisas de satisfação do cliente demonstram que ele tende a ficar descontente com suas compras em 25 por cento dos casos! E, o que é pior, 95 por cento deles não reclamam, seja porque não sabem como ou a quem reclamar, seja por acharem que o esforço não compensa” (KOTLER, 1999, p. 165).

Kotler (1999, p. 166) apresenta como exemplo de prejuízo com a perda de clientes, o cálculo de uma empresa de transportes estimando a perda de aproximadamente 5% de seus clientes devido à má qualidade do atendimento:

“A empresa tinha 64 mil contas. A perda anual de cinco por cento dos clientes devido a serviços insatisfatórios atingiu 3200 contas (0,05 x 64 000). A média das contas perdidas representava uma receita de 40 mil dólares. Portanto, a empresa perdia 128 milhões de dólares (3 200 x US\$ 40 000) em vendas por ano devido a serviços insatisfatórios. A margem de lucro da empresa era de dez por cento. Portanto, a perda líquida da empresa era de 12,8 milhões (0,10 x US\$ 128.000.000). Essa empresa se beneficiaria muito se investisse na melhoria do atendimento aos clientes. Valeria a pena gastar pelo menos 12,8 milhões de dólares em consultoria ou programas que eliminassem para sempre a perda de clientes devido a um atendimento inadequado. Na verdade, valeria a pena pagar várias vezes esta quantia, porque cada cliente mantido traria lucros por muitos anos seguidos”.

A qualidade é um importante elemento para definir um serviço ofertado. É com base nesse critério que um consumidor estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e de seus concorrentes. Cobra (2001, p. 5), conclui:

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

A qualidade, para produtos tangíveis, pode ser utilizada para a comparação entre diversos bens no mercado. Porém, para serviços, a qualidade é mais difícil de ser testada, pois um serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, além do julgamento da qualidade em serviços ser, ‘em boa dose’, subjetiva. Mas é necessário que a empresa de serviços elabore critérios que permitam uma avaliação consciente, portanto, é fundamental que sejam definidos os critérios de qualidade e de desempenho de um serviço (COBRA, 2001, p. 159). A empresa de serviços deve estabelecer requisitos e especificações que, uma vez estabelecidos, permitam fixar metas de qualidade para os vários níveis da organização.

Segundo Cobra (2001, p. 160), “a qualidade é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades”. A qualidade de um serviço tem duas dimensões: uma instrumental, que descreve os aspectos físicos do serviço e outra, que diz respeito aos aspectos funcionais, relativa aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço.

O primeiro passo na formulação de um programa de qualidade é a definição de padrões de qualidade a partir das expectativas dos clientes e dos desempenhos oferecidos pelos melhores concorrentes do mercado. A qualidade deve ser avaliada por seus aspectos funcionais e técnicos. Ou seja, pelo desempenho de máquinas, equipamentos e pessoas. Portanto, um serviço não será de qualidade adequada se não houver uma interação entre as expectativas e os padrões de desempenho. A qualidade deve estar estabelecida em

conformidade com normas internacionais, batizadas pela percepção dos clientes. A análise do índice de reclamações de um serviço é uma ferramenta interessante para inibir erros e incrementar a qualidade de atendimento. Minimizar a dependência do ser humano é uma forma de reduzir falhas ocasionadas por baixo interesse do funcionário.

Berry (1996, p. 10) deixa claro que os serviços de elevada qualidade são a força propulsora dos negócios. A marca da diferença essencial entre uma empresa e seus concorrentes é a excelência em serviços. É a condição básica para se competir.

“Os líderes em serviços estão continuamente exaltando a importância da excelência em serviços. Um bom serviço não é suficientemente bom para um verdadeiro líder em serviços. Os líderes em serviços dão grande importância aos detalhes e aos diferentes aspectos dos serviços fornecidos. Eles percebem oportunidades em pequenas ações, que seriam vistas como triviais para os concorrentes. Eles acreditam que a forma pela qual a organização lida com as pequenas coisas tem grande influência sobre como ela lida com tudo o mais. Eles também acreditam que os detalhes do negócio são percebidos pelos clientes e fazem a diferença” (BERRY, 1996, p. 10).

Berry (1996) ressalta que, encontrar serviços de elevada qualidade é algo raro, mas não é um sonho impossível. Empresas americanas em todos os setores estão adotando a excelência em serviços e, com isso obtendo lucros.

Um serviço só tem valor para um consumidor se o benefício oferecido for reconhecido como importante para ele.

A empresa líder não pode parar de inovar e investir, pois a velocidade com que a concorrência copia as inovações é cada vez maior. Portanto, o serviço deve ser permanentemente inovado para que se diferencie da concorrência e apresente um valor superior para o consumidor (COBRA 2001, p. 26).

Crandall (2000, p. 79) argumenta que, o ser humano sente a necessidade de ser tratado como alguém especial pelas pessoas com quem se relaciona, por isso, sempre que possível, prefere comprar de amigos ou conhecidos. Quando negócios feitos com prestadores de

serviços não se fundamentam num bom relacionamento, geralmente só acontecem uma vez, repetindo-se ocasionalmente ao longo do tempo.

Segundo Cobra (2001, p. 26) o setor de serviços apresenta algumas características principais, que são:

- Intangibilidade – um serviço é mais intangível do que tangível. O grande desafio é tornar tangível estes aspectos intangíveis de um serviço, destacando os benefícios de uma forma clara. Um restaurante chique, por exemplo, vende ambiente e sensação de realeza.
- Relacionamento com clientes – muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente. Como eles não podem ser armazenados, devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos. A Federal Express, por exemplo, a primeira empresa a ganhar o prêmio de qualidade denominado *Baldrige Quality Award*, tem sua ação baseada na promessa de um rápido serviço de entrega.
- Perecibilidade – quando um serviço exige a presença de um cliente, para receber e consumir o serviço, a empresa do setor de serviços deve estar atenta ao tempo do cliente, pois os serviços são perecíveis, ou seja, eles não podem ser armazenados para consumo posterior. Portanto serviços médicos, aéreos, locação de veículos, energia elétrica, entre tantos outros, precisam ser consumidos instantaneamente à sua produção, pois não podem ser armazenados para um consumo futuro. A demanda de serviços deve ser bem calculada e administrada.
- Inseparabilidade – o serviço depende do desempenho, sobretudo de pessoas. Um funcionário é parte essencial de um serviço. E, como decorrência disso, o setor de serviços é quase sempre caracterizado como mão-de-obra intensiva.

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

De acordo com Cobra (2001, p. 28), o grande diferencial, no terceiro milênio, não serão os serviços ofertados, serão as pessoas. Em breve haverá um só mercado com particularidades regionais, por meio de zonas de livre comércio geográfico e plugados na Internet e Intranet. Dessa forma é de supor que os consumidores de serviços estarão sobre a mesma tendência, pois a evolução da sociedade industrial para a sociedade da informação, está sendo muito rápida. A tecnologia da informação permite com que o consumidor se torne um cidadão mais informado e, com isso, ele se torna mais exigente, adquirindo maior poder de barganha. Segundo John Naibisbitt *apud* Cobra (2001, p. 28): “Em um mercado onde os consumidores estão sobrecarregados de informações, eles acabam selecionando as que são mais bem direcionadas para as suas necessidades”.

Kaplan e Norton (1997, p. 67-68) dizem que as empresas, no passado, concentravam-se desempenho dos produtos e na inovação tecnológica. No entanto, ocorreu que, “empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes”. Por isso, as empresas hoje estão focadas nos clientes. As declarações de missão e visão de muitas empresas afirmam a intenção de ser “o principal

fornecedor de nossos clientes”. Para obter um desempenho financeiro superior em longo prazo, as empresas precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 68), além da intenção de satisfazer e encantar os clientes, os executivos das devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

“Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 68).

Portanto, as características do setor de serviços estão estreitamente ligadas aos desejos e necessidades dos clientes, pelo fato de os serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente na presença e contato direto com o cliente, o mesmo quer sentir-se valorizado, único e bem servido.

De acordo com Zeithaml *et al* (1990, p.7), os líderes em serviços empregam sua abordagem participativa para construir um clima de equipe dentro da organização. Desafiam não apenas os empregados individuais, mas a unidade organizativa a ser excelente no serviço, utilizando a influência de seus escritórios para reunir a equipe com frequência para encontros, brincadeiras e celebrações.

Os consumidores de serviços buscam hoje preço baixo, serviços personalizados e qualidade alta e, no futuro, essas exigências tenderão a ser ainda maiores e mais específicas. Assim como a concorrência torna-se cada dia mais acirrada e ao mesmo tempo virtual e real, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes globais. As estratégias de valor agregado passam a merecer a atenção redobrada para uma tecnologia inovadora, impulsionada por um *Marketing* personalizado e apoiado por um esforço de vendas inusitado Zeithaml *et al* (1990, p.7).

2.3 A IMPORTÂNCIA DO CLIENTE

O cliente é a parte mais importante da empresa. Sem alguém para comprar ou consumir nossos produtos e serviços a empresa poderia fechar. Mas do que o cliente necessita? O quanto a empresa pode ser útil? O que o cliente pensa que necessita? Ele pode pagar por isso? Ninguém tem todas as respostas. Felizmente, não é necessário ter todas as respostas para administrar bem (DEMING, 1990, p.130).

De acordo com Deming (1990, p. 130), o estudo das necessidades do consumidor e do fornecimento de serviços ligados ao produto, foi uma das principais doutrinas de qualidade ensinada aos administradores japoneses a partir de 1950.

O mais importante é o princípio de que o objetivo das pesquisas de mercado é entender as necessidades dos consumidores, seus desejos e criar produtos e serviços que lhes propiciem uma vida melhor no futuro. Um segundo princípio é que ninguém pode adivinhar o prejuízo futuro de um negócio, gerado por um cliente insatisfeito. Oliver Beckwith aponta que um cliente insatisfeito não reclama: ele apenas muda de fornecedor (DEMING, 1990, p. 130).

2.3.1 A Importância de Ouvir o Cliente

Ouvir atentamente o cliente constitui a base para o estabelecimento de uma estratégia de serviços. “A estratégia de serviços é a ‘razão de ser’ de uma empresa; ela fornece o foco e a inspiração que caracterizam as grandes empresas de prestação de serviços”. É a qualidade em serviços que sustenta a concepção de valor para os clientes, e propõe quatro princípios de qualidade em serviços: confiabilidade, surpresa agradável, recuperação e integridade, como fundamentais à estratégia (BERRY, 1996, p. 5).

2.3.2 Expectativas e percepções do cliente sobre os serviços

Segundo Berry (1996, p.33), um erro que as empresas cometem com frequência, na melhoria dos serviços, é manter seu foco nos processos internos sem que haja qualquer ligação com as prioridades de serviços para os clientes. Quando a estratégia da qualidade em serviços não é baseada no que os clientes pensam, não se pode esperar mais que uma melhoria parcial.

Conforme argumenta Berry (1996, p.33), “a qualidade é definida pelo cliente. A conformidade com as especificações da empresa não é qualidade; a conformidade com as especificações do cliente é qualidade”. Por meio de pesquisas junto aos clientes e não-clientes é possível conhecer as expectativas e percepções dos mesmos sobre os serviços da empresa. Entre os clientes é possível conhecer os pontos fortes e os pontos fracos. Já com os não clientes pode-se conhecer como se comportam os concorrentes em termos de serviços e essas informações fornecem uma base importante para comparação. Expectativas importantes sobre os serviços mais bem executados pelos concorrentes fornecem uma agenda para ação.

Berry (1996, p.34) deixa claro que a opinião dos clientes deve ser ouvida “antes de se alocar recursos para a melhoria dos serviços, antes de se tomar qualquer ação”. Trata-se não só de desperdício, mas também de redução na credibilidade, o fato de investir na melhoria da qualidade de serviços e não obter resultados. “Quando os investimentos não produzem resultados, a gerência tem menos motivação para investir mais”.

As empresas precisam estabelecer um processo de pesquisa sobre qualidade em serviços que forneça informações oportunas e importantes que os gerentes se acostumem a considerara na tomada de decisões: as empresas precisam criar um sistema de informações sobre qualidade em serviços, e não apenas realizar um estudo. Fazer um estudo sobre a qualidade em serviços é análogo a se tirar uma fotografia. O conhecimento profundo em e o

entendimento do padrão de mudança provém de uma série contínua de fotografias tomadas de vários assuntos sob diferentes ângulos (BERRY, 1996, p. 34-35).

Na opinião de Berry (1996, p.36), as abordagens de pesquisa são úteis no desenvolvimento de um sistema de informações sobre qualidade em serviços. Além de propor nove tipos importantes de pesquisas sobre qualidade em serviços: Levantamentos transacionais, Levantamentos em todo o mercado, Disfarçar-se de cliente, Avaliação dos serviços, Painéis consultivos de clientes, Clientes novos (ex-clientes e clientes com frequência em declínio), Entrevistas com grupos de foco, Relatório de campo dos funcionários, Pesquisa entre os funcionários.

Segundo Berry (1996, p.36), uma empresa, normalmente, não usaria todas estas abordagens no mesmo sistema de informações; muitos estudos diferentes podem obscurecer ao invés de favorecer descobertas significativas. “Inversamente, apenas uma ou duas das abordagens seria insuficiente; certas informações que poderiam influenciar nas decisões permaneceriam desconhecidas”.

2.4 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS SEGUNDO ZEITHAML *et al* (1990)

A pesquisa que originou as definições que Zeithaml *et al* (1990), apresentaram para as dimensões da qualidade que servem como referencia para este trabalho, teve origem no ano de 1983, quando iniciaram uma pesquisa exploratória sobre gestão de qualidade em serviços.

A pesquisa teve 3 fases e cada uma delas teve um enfoque os quais são apresentados a seguir:

A primeira fase foi um extenso estudo qualitativo de clientes e executivos de empresas de serviço que resultou no desenvolvimento de um modelo de qualidade de serviço. A segunda fase foi um estudo empírico em larga escala que se concentrou no lado do cliente, a partir dessa fase, desenvolveram uma metodologia para medir a qualidade de serviço que chamaram de SERVQUAL e refinaram as conclusões relativas às dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade de serviço.

A terceira fase foi uma pesquisa de mercado com 1936 clientes para conhecer a ordem de importância das dimensões na visão dos clientes dos serviços estudados.

As três fases da pesquisa incluíram entrevistas de grupo de discussão com clientes, com empregados, entrevistas de profundidade com executivos, análises de clientes, gerentes e análises de funcionários de primeira linha e a pesquisa de campo.

2.4.1 A pesquisa de Zeithaml *et al* (1990)

2.4.1.1 Fase Qualitativa

Nesta seção apresenta-se as etapas que compreenderam o desenvolvimento da pesquisa de Zeithaml *et al* (1990), especialmente quanto à metodologia utilizada para a fixação das definições conceituais das dimensões da qualidade e da metodologia utilizada para determinar a ordem de importância das mesmas para o cliente.

Zeithaml *et al* (1990) afirmam que quando iniciaram o programa de pesquisa em qualidade de serviço, esperavam encontrar uma bibliografia rica e variada, mas o que se deu foi o contrário. O que encontraram foi uma literatura dedicada quase exclusivamente à qualidade de produtos tangíveis, definidos em termos de conformidade às especificações dos fabricantes. Em consequência, os princípios e as práticas de controle de qualidade que

encontraram — embora pertinentes para avaliar e garantir a qualidade de produtos — eram inadequados para a compreensão da qualidade de serviço. Mesmo assim, algumas contribuições sobre a qualidade de serviço foram incorporadas.

Zeithaml *et al* (1990) afirmam que os raros livros sobre qualidade de serviço forneceram diversas idéias gerais e que estas obviamente, não bastavam para o desenvolvimento de uma base conceitual abrangente para a compreensão e a melhoria da qualidade de serviços e afirmavam que várias questões-chave continuavam sem resposta:

“Como exatamente os clientes avaliam a qualidade de um serviço? Será que eles fazem uma avaliação global de imediato ou analisam aspectos de um serviço até chegarem a uma avaliação geral? Se o último for o correto, quais são os múltiplos aspectos ou dimensões que eles analisam no serviço? Essas dimensões variam conforme o serviço e os diferentes segmentos de clientes? Se as expectativas dos clientes desempenham um papel crucial na avaliação da qualidade de serviço, que fatores moldam e influenciam essas expectativas?”

Para procurar respostas para essas questões e outras relacionadas, desenvolveram uma pesquisa exploratória, cujas etapas são apresentadas a seguir:

Foram compostos 12 grupos de discussão (três grupos por setor de serviço) com participantes que houvessem se envolvido em uma ou mais transações referentes ao serviço estudado nos três meses anteriores. Assim, cada grupo de discussão consistia em usuários recentes de um dos quatro serviços. Entre 8 e 12 entrevistados participaram de cada grupo de discussão, sendo oito grupos de discussão em uma região metropolitana no sudoeste dos Estados Unidos e os quatro grupos restantes — um na Costa Oeste, um no Meio-Oeste e dois na Leste — o que segundo Zeithaml *et al* (1990) assegura a diversidade geográfica.

2.4.1.2 As dimensões da qualidade

Segundo Zeithaml *et al* (1990) as idéias mais reveladoras e singulares que emergiram dos grupos de discussão foram os critérios utilizados pelos clientes ao julgar a qualidade de

serviço. Depois de filtradas as perguntas e respostas, ficou demonstrado que os mesmos critérios gerais estão por trás de conjuntos de perguntas específicas dos serviços nos quatro setores. O resultado foi a identificação de dez critérios ou dimensões gerais para os serviços que são: tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão em relação ao cliente. Segundo Zeithaml *et al* (1990) dez dimensões definidas não são necessariamente independentes umas das outras. Por exemplo, aspectos da credibilidade e da segurança podem, na verdade, se sobrepor.

2.4.1.3 Refinamento das dimensões

Após a definição das 10 dimensões, Zeithaml *et al* (1990) concluíram que trabalhar com dez dimensões seria exaustivo e inadequado para avaliar a qualidade em uma ampla variedade de serviços. Embora os critérios avaliativos específicos possam variar de serviço a serviço, as dimensões gerais subjacentes àqueles critérios estão englobadas no conjunto das dez dimensões fixadas.

A partir da definição conceitual de qualidade de serviço e das dez dimensões de avaliação da pesquisa exploratória, iniciaram uma fase de pesquisa quantitativa para desenvolver um instrumento para medir as percepções dos clientes quanto à qualidade de serviço.

Nessa fase de pesquisa quantitativa resultou em um modelo de avaliação da qualidade que os autores denominaram como SERVQUAL, que consiste em duas seções: (1) Uma seção de expectativas contendo 22 enunciados para assegurar as expectativas gerais dos clientes relativas a um serviço e (2) uma seção de percepções contendo um conjunto complementar de 22 enunciados para medir as avaliações dos clientes de uma firma específica dentro da

categoria de serviço. As instruções e os enunciados constantes no SERVQUAL são apresentados no Anexo 1.

Os autores afirmam que as análises estatísticas efetuadas na construção do modelo revelaram uma relação significativa entre itens que representam as dez dimensões originais. Em particular, as correlações sugeriram a consolidação das últimas sete dimensões listadas no Quadro 1 em duas dimensões mais amplas rotuladas como *segurança* e *empatia*. As dimensões restantes — *tangíveis*, *confiabilidade* e *sensibilidade* — permaneceram inalteradas ao longo do desenvolvimento da escala e do processo de refino. O Quadro 1 mostra a correspondência entre as dez dimensões originais e as cinco dimensões do modelo SERVQUAL.

Quadro 1 : Consolidação das dez dimensões originais

Dez Dimensões Originais	Tangíveis	Confiabilidade	Sensibilidade	Segurança	Empatia
Tangíveis	x				
Confiabilidade		x			
Sensibilidade			x		
Competência Cortesia Credibilidade Segurança				X	
Acesso Comunicação Compreensão em Relação ao Consumidor					x

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990)

Portanto, embora o modelo dos autores tenha cinco dimensões independentes que foram formadas a partir das dez dimensões originalmente definidas. Os itens que constituem

as dimensões consolidadas sugeriram também definições concisas para elas conforme pode se ver no Quadro 2.

Quadro 2: As cinco dimensões da qualidade consolidadas

Tangíveis	A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Sensibilidade	A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço.
Segurança	O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
Empatia	A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990)

2.4.1.4 Fase Quantitativa

A etapa quantitativa da pesquisa tem como objetivo definir a ordem de importância atribuída pelo cliente e na busca dessa informação foram aplicados dois métodos de investigação.

Num primeiro momento foi solicitado aos usuários dos serviços pesquisados que atribuíssem pontos à importância de cada dimensão em uma escala de 1 (sem nenhuma importância) a 10 (extremamente importante), e o resultado foi que as cinco dimensões eram consideradas fundamentais. A pontuação média de importância para a confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia estão acima de 9 para todos os quatro serviços, tangíveis, embora mais baixa em comparação com as demais, continua na extremidade superior da escala de 10 pontos, com 8,1 pontos.

Como esse método não permitiu estabelecer com clareza a ordem de importância das dimensões, com outro modelo solicitaram aos clientes para distribuírem um total de 100

pontos entre as cinco dimensões, de acordo com a importância atribuída a cada dimensão. O questionário utilizado na pesquisa para definir a ordem de importância é apresentado no Anexo 2 deste trabalho. Com base nas respostas de 1936 clientes, as distribuições médias das cinco dimensões são mostradas na Figura 1.

Zeithaml *et al* (1990) afirmam que embora seja possível que as classificações relativas das dimensões como percebidas pelos clientes possam mudar no futuro, a mais importante dimensão para os clientes é a confiabilidade; e os aspectos que menos importam para os atuais clientes na avaliação da qualidade de serviço são os tangíveis. O estudo distribuía 100 pontos entre as cinco dimensões, pelo grau de importância que o entrevistado atribuía para cada uma delas. O resultado foi: confiabilidade (32), sensibilidade (22), segurança (19), empatia (16) e tangíveis (11).

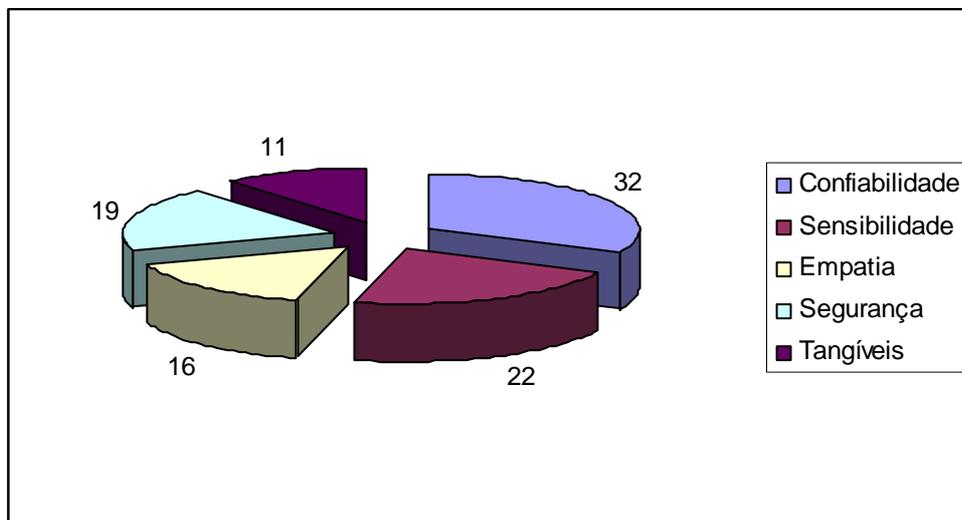


Figura 1: A distribuição das notas médias das cinco dimensões
Fonte: Zeithaml *et al* (1990)

2.5 O MERCADO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

2.5.1 A Importância da formação de condutores

O serviço de formação de condutores é de grande importância para a sociedade, uma vez que a correta formação do condutor que contribuirá para a existência de motoristas educados, conscientes e cuidadosos no trânsito. Essas características, que são inerentes a um motorista civilizado e contribuem para a diminuição de acidentes de trânsito, preservando vidas e evitando o desperdício de recursos econômicos imprescindíveis para uma sociedade em desenvolvimento como a brasileira.

2.5.1.1 Acidentes com vítimas fatais no Brasil

O número de mortes por acidentes de trânsito é uma das grandes preocupações do mundo moderno e também no Brasil, onde os índices de acidentes são mais elevados do que nos países considerados desenvolvidos. Segundo dados do Denatran (2005), o índice de acidentes com vítimas fatais é quatro vezes maior que nestes países. O custo desse quadro gera para o Brasil, além das perdas humanas irreparáveis um prejuízo anual de 5,6 bilhões de reais, com acidentes de trânsito apenas das áreas urbanas do país, segundo Lima (2005). Em todo o país atingem 10 bilhões de reais por ano, segundo o Denatran (2005). São custos com perdas de produção, custos médicos, previdência social, custos legais, perdas materiais, despesas com seguro e custos com emergências entre outros.

Não é possível afirmar com precisão o número de acidentes fatais devido à precariedade dos registros estatísticos, a Tabela 1 demonstra dados que revelam divergência

no total de vítimas fatais entre os registros estatísticos do Denatran e as informações do DPVAT (Seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre) que revelam falhas das estatísticas oficiais. No ano de 2001 o Denatran divulgou 20.039 mortes por acidentes de trânsito, enquanto o DPVAT informa que pagou 33.776 indenizações por morte no trânsito nesse ano. No ano de 2002 o Denatran informou a morte de 18.877 pessoas, sem incluir os números relativos aos Estados do Amapá, Espírito Santo e Rio de Janeiro. No ano de 2004 o DPVAT divulgou o pagamento de 34.591 indenizações por morte no trânsito, porém, o Denatran ainda não revelou os dados dos anos de 2002 e 2003.

Tabela 1: Comparação dos números de vítimas fatais no trânsito no Brasil do Denatran e do DPVAT

Número de vítimas fatais por acidentes de trânsito no Brasil			
Fonte	2001	2002	2004
Denatran	20.039	18.877 (1)	(2)
DPVAT	33.776	33.980	34.591

(1) Não incluídos os dados dos Estados AP, ES e RJ (2) Dados não divulgados.

Fonte: Denatran (2005) e DPVAT (2005)

Segundo Nodari *et al* (2005), 64% dos acidentes com vítimas fatais são causados por falhas humanas, 30% por problemas mecânicos e apenas 6% por má conservação da via. Não existem dados que permitam avaliar se os acidentes ocasionados por falha humana, acontecem por imperícia de condutores bem preparados ou por despreparo dos condutores que nesse caso poderiam ser reduzidos com a melhoria na qualidade da formação dos motoristas.

2.5.1.2 Responsabilidade do condutor nos acidentes de trânsito

Martinez Filho (2005) afirma que a incidência de fatores humanos é o principal fator na ocorrência do acidente de trânsito, mesmo onde existem condições adversas na via, no veículo ou do clima, pois cabe ao condutor habilitado corretamente administrá-la com segurança, e aponta as principais causas dos acidentes no trânsito:

- a) Formação deficiente dos condutores;
- b) Condições físicas e/ou psicológicas inadequada dos condutores, que podem ser permanentes ou temporárias;
- c) Jornadas prolongadas dos motoristas profissionais, sem os essenciais períodos de descanso ocasionando a fadiga do condutor;
- d) Motorista sob forte pressão psicológica (estresse, desemprego, problemas financeiros, divergências familiares etc.);
- e) Condutores com perfil psicológico incompatível com a direção de veículos.

2.5.1.3 Alternativas para redução dos acidentes

Martinez Filho (2005) afirma que entre as pessoas que adotam atitudes equivocadas no trânsito e com isso causam acidentes, existe um primeiro grupo que tem desvios comportamentais e um segundo grupo resultante das deficiências ou baixa qualidade dos métodos de formação dos condutores, que se nasce de numa visão equivocada do sistema na qual os candidatos a motoristas, encaram a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) como um documento, tal qual um RG ou um CPF, quando deveria ser considerada um diploma, uma certificação de uma habilidade. Além disso, afirma que os Centros de Formação de

Condutores repetem os mesmos erros das antigas auto-escolas, com recursos e materiais didáticos totalmente ultrapassados, possuindo a única preocupação de conseguir a aprovação nos exames teórico e prático e não de efetivamente transmitir conhecimentos para uma correta e segura condução de veículos.

Muitas medidas contribuem para a redução de acidentes e são metas a serem atingidas pelo conjunto da sociedade:

- Aperfeiçoamento do sistema de habilitação, abrangendo a formação e os exames teóricos e práticos e as avaliações médica e psicológica;
- Penalização pecuniária em valores elevados para as infrações;
- Introdução do ensino de trânsito nas escolas em todas as faixas etárias, transmitindo conceitos por intermédio das diversas matérias curriculares;
- Manutenção de campanhas permanentes sobre comportamentos adequados no trânsito, buscando a utilização da mídia e da linguagem adequada para cada público-alvo e evitando a adoção de mensagens aterrorizadoras, que efetivamente não mudam comportamento;
- Intensificação da fiscalização de trânsito nos locais com maior incidência de acidentes, com foco nas infrações mais graves, atingindo, em especial, o controle da velocidade, do álcool, a obediência aos semáforos e parada obrigatória e o respeito às travessias de pedestres.

Apesar de não ser possível estabelecer uma relação de causalidade entre os números de acidentes fatais ocasionados por falhas humanas e qualidade deficiente na formação dos motoristas, a implementação de melhoria na qualidade dos CFC's terá como consequência imediata uma melhor preparação na formação dos futuros motoristas e com isso uma redução nos números de acidentes ocasionados por falha humana.

A melhoria na qualidade da formação dos condutores certamente produzirá melhoria na sua qualificação. Assim está sendo atacada a principal causa de acidentes de trânsito, que é a falha humana. A busca permanente da melhoria da qualidade nesse serviço é de fundamental importância para a sociedade como um todo, pois seus reflexos vão gerar ganhos comunitários para todos, desde a preservação de vidas, até evitar perdas econômicas vultosas que por ano atingem a cifra de 10 bilhões de reais, segundo Lima (2005).

2.6 OS CENTROS DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

A criação de Centros de Formação de Condutores é feita mediante o processo de credenciamento e a fixação de um número de CFC's para cada cidade pelo DETRAN. Quando fecha um centro cria-se uma nova vaga que será preenchida pela ordem de inscrição protocolada no Departamento Estadual de Trânsito.

As normas e procedimentos são fixados por Legislação e/ou atos do poder executivo (por delegação da Lei Federal), a fiscalização e a qualidade dos serviços da sua aplicação e conduta pelo DETRAN/PR.

O termo auto-escola a partir da promulgação do Código Brasileiro de Trânsito, passou a denominar apenas o veículo onde o candidato à motorista executa suas aulas práticas de direção. Com isso o Centro de Formação de Condutores inclui, além da formação prática dentro do veículo (auto-escola), toda a formação teórica envolvendo os cursos de direção defensiva, legislação de trânsito, cidadania, educação de trânsito e primeiros socorros.

As exigências mínimas para o funcionamento de um CFC são também estabelecidas por Lei e as principais exigências estão previstas na Resolução 074/98, no seu artigo 9, cuja íntegra está apresentado no Anexo 3.

2.6.1 Os serviços oferecidos pelos CFC's

O serviço de formação de condutores é prestado diretamente por um profissional qualificado, vinculado a um Centro de Formação de Condutores, formado pelo órgão executivo de trânsito de cada Estado ou por entidade por ele credenciado, com base em normas e conteúdo programático e técnico definidos e requisitos básicos definidos no artigo 10 da Resolução 074/98, que diz:

DOS INSTRUTORES VINCULADOS E NÃO VINCULADOS AO CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

Art. 10 - Os instrutores vinculados e não vinculados ao CFC-Centro de Formação de Condutores para ensino teórico-técnico e de prática de direção deverão comprovar:

- I - certificado de curso específico aprovado pela Controladoria Regional de Trânsito – CRT;
- II - não ter cometido nenhuma infração de trânsito de natureza grave ou gravíssima nos últimos 12 (doze) meses;
- III - ter, no mínimo, 21 (vinte e um) anos de idade;
- IV - ter, no mínimo 2 (dois) anos de efetiva habilitação legal para a condução de veículo na categoria que pretende ministrar a aula prática;
- V - mínima dos instrutores do ensino: teórico/técnico - 2º grau completo; de prática de direção - 1º grau completo;
- VI - não ter sofrido penalidade de cassação da Carteira Nacional de Habilitação-CNH;
- VII - participação em curso de direção defensiva e primeiros socorros;
- VIII - capacidade material necessária à instrução teórico-técnica.

As antigas auto-escolas tinham como foco a formação do motorista pura e simples. Embora cobrando conhecimentos da legislação de trânsito, ministrada nos cursos de formação, tais conhecimentos não tinham o peso e a importância devida. Juntamente com a nova denominação, a intenção do legislador era a de mudar o conceito de formar motoristas, com isso foram introduzidas disciplinas de primeiros socorros, direção defensiva, cuidados com a ecologia e aprofundamento da necessidade de conhecimento da legislação, com a introdução de penalidades duras e a responsabilização criminal das infrações de trânsito mais graves. O processo de formação do condutor (motorista) compreende a formação técnica também chamada de teórica sobre legislação de trânsito e normas baixadas pelo CONTRAN;

direção defensiva; proteção ao meio ambiente; prática de direção veicular; noções de cidadania e segurança no trânsito; relações públicas e humanas; noções de mecânica e manutenção veicular; especialização na condução de veículos de transporte coletivo de passageiros; especialização na condução de veículos de transporte escolar; especialização na condução de veículo de transporte de cargas perigosas; especialização na condução de veículos de emergência, e especialização na condução de veículos de transporte de passageiros.

A formação prática, ou seja, o ato de ensinar a dirigir o veículo, compreende: o funcionamento do veículo e uso dos seus equipamentos e acessórios; direção defensiva - os cuidados em situações imprevistas ou de emergência; prática de direção veicular na via pública, e em situação de risco; observância da sinalização de trânsito, e regras de circulação, fluxo dos veículos nas vias e cuidados a serem observados.

Os preços praticados são livres, existindo uma tabela de orientação para os CFC's sem qualquer tipo de controle. O mercado pratica em média o valor de R\$ 25,00 a aula prática e R\$ 6,50 aula teórica, não existe uma tabela de preços fixados, mas uma tabela de sugestão do Sindicato dos Proprietários dos Centros de Formação de Condutores do Estado do Paraná, que recomenda preços entre R\$ 23,00 e R\$ 40,00 para aula prática, e entre R\$ 5,00 e R\$ 9,00 para aulas teóricas.

Como pode-se verificar, a atividade é altamente regulamentada, dada à necessidade de assegurar um padrão mínimo de qualidade na prestação do serviço e da padronização da atuação dos CFC's e dos seus serviços.

Dessa forma, existe pequena margem de autonomia para o exercício da criatividade e diferenciação do serviço, no qual as empresas oferecem um serviço que, se prestado de forma correta e competente, tende a igualar o desempenho de todas na busca da qualidade do atendimento.

A busca de clientes se dá exatamente na diferenciação das dimensões da qualidade que a empresa deixa ou provoca transparecer para o mercado. Como esse serviço não pode ser experimentado nem tampouco visualizado pelo cliente, este trabalho ganha importância porquanto busca conhecer fatores de natureza subliminar na visão dos clientes. Por isso verificou-se a qual dessas dimensões tem maior ou menor importância nesse processo de escolha.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo é apresentada a revisão teórica sobre os conceitos, abordagens e fundamentos da qualidade em geral. São tratados os aspectos da qualidade tanto para bens e produtos quanto para serviços. Essa diferenciação quanto à abordagem se dá em razão das peculiaridades dos setores. A qualidade para bens ou produtos pode ser avaliada de forma mais objetiva, seja através da verificação de conformidade aos projetos ou pela ótica da adequação ao uso, enquanto que para serviços a avaliação envolve outros aspectos.

Os serviços têm características diferentes de bens, possuem um componente de intangibilidade, estão associados ao desempenho de pessoas, são consumidos à medida que são produzidos e sua avaliação está sujeita a maior subjetividade, por isso é mais difícil de ser avaliada pelos clientes do que a qualidade de produtos. Assim, os critérios que os clientes utilizam para avaliar a qualidade precisam ser abordados de forma especial por envolver atributos e dimensões diferentes da qualidade de bens.

Neste aspecto em especial foram apresentadas as dimensões da qualidade de Zeithaml *et al* (1990), que embasa a pesquisa apresentada nos capítulos 3 e 4.

Em ambos os segmentos, pode se ver neste capítulo que a qualidade que até pouco tempo era vista como diferencial entre os concorrentes, atualmente tem a condição de indispensável para a sobrevivência das empresas no mercado.

Na parte final deste capítulo é apresentado o contexto do mercado de formação de condutores, as características do serviço, as regras de prestação do serviço e as normas de regulamentação a que estão sujeitas.

3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE MERCADO

Neste trabalho foram percorridas as seguintes etapas, pertencentes ao planejamento da pesquisa: (i) definição do problema, (ii) determinação dos objetivos, (iii) método de pesquisa, (iv) método de coleta de dados.

As etapas concernentes à execução e análise de dados serão apresentadas no capítulo e deste trabalho.

3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa foi concebido de forma a investigar junto aos clientes dos Centros de Formação de Condutores (auto-escolas) da cidade de Curitiba, a sua percepção em relação à ordem de importância das cinco dimensões da qualidade em serviços apontadas por Zeithaml *et al* (1990).

A partir dessa definição, surgiu o questionamento sobre a aplicabilidade destes conceitos em um segmento diferente ao que foi pesquisado, especificamente no segmento de formação de condutores, onde o serviço é oferecido conforme os padrões estabelecidos em legislação federal. Isso deixa uma pequena margem de autonomia quanto à diferenciação dos mesmos, por essa razão utilizou-se o procedimento de pesquisa para verificar quanto à ordem de importância estabelecida por Zeithaml *et al* (1990). A questão da pesquisa é saber como esses clientes valorizam essas dimensões e qual a sua ordem de importância.

Desta forma, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: As dimensões e a ordem de importância das dimensões da qualidade em serviços de Zeithaml *et al* (1990) para o mercado americano de bancos, seguradoras de automóveis, lojas de departamento, cartões de

crédito, e consertos de eletrodomésticos pode ser generalizada para o setor de Centros de Formação de Condutores na cidade de Curitiba – PR?

3.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA DE MERCADO

3.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo realizar o levantamento do grau de importância das dimensões da qualidade conforme preconizadas por Zeithaml *et al* (1990), para o mercado de serviços dos Centros de Formação de Condutores de Curitiba – PR.

3.3 MÉTODO DA PESQUISA

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

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

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

Trata-se de uma pesquisa por amostragem aleatória simples, pois as empresas nas quais os clientes serão entrevistados, deverão ser sorteadas dentro de uma lista de Centros de Formação de Condutores da cidade de Curitiba.

Inicialmente será efetuada uma pesquisa qualitativa com grupos focados visando levantar informações que juntamente com aquelas levantadas no levantamento bibliográfico, possam embasar a elaboração do instrumento para obtenção das opiniões dos clientes na etapa quantitativa da pesquisa.

3.3.1 Fase qualitativa

Para a elaboração da determinação dos aspectos perceptíveis pelos clientes e que possam ser associados a cada uma das dimensões a serem apresentadas no instrumento de coleta de dados, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas, num questionário com perguntas abertas, com um grupo focado composto pelos proprietários e dirigentes de Centros de Formação de Condutores, na sede do Sindicato dos Centros de Formação de Condutores do Paraná.

No Quadro 3 estão descritas as dimensões da qualidade de Zeithaml *et al* (1990) que serão apresentadas aos integrantes dos grupos focados para que a partir do conceito de cada dimensão, possam ser desdobrados os atributos do serviço que correspondem a cada uma delas. A partir da definição desses atributos será estabelecida uma pergunta para o questionário, de forma que esse atributo seja analisado para representar a dimensão à qual corresponde.

Quadro 3: Relação dos fatores que influenciam a dimensão da qualidade com as questões que constarão no questionário aberto

Dimensões segundo Zeithaml <i>et al</i> (1990)	Atributos do serviço	Adaptação dos atributos apontados pelo grupo focado para o questionário aplicado
CONFIABILIDADE A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.		
TANGÍVEIS A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.		
SENSIBILIDADE. A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço.		
SEGURANÇA O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.		
EMPATIA A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.		

Após o levantamento dos atributos do serviço e estabelecida a sua relação com cada dimensão da qualidade pelo grupo focado, serão formatadas as questões que integram o questionário e em seguida realizar-se-á um pré-teste com 15 clientes.

Gil (1994, p.132) argumenta que “depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar” conhecida por pré-teste, que irá evidenciar falhas na redação, se houver, tais como: “complexidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão, etc.”, por isso, antes de aplicar os questionários aos clientes, à totalidade da amostra, é necessário utilizar o pré-teste para detectar possíveis incorreções na elaboração do instrumento de coleta de dados.

No questionário é solicitado aos entrevistados que atribuam notas em uma escala de 1

a 5 para cada uma das dimensões, sendo 1 para a mais importante e cinco para a menos importante. Essa escala é baseada no modelo utilizado por Zeithaml *et al* (1990) no questionário para coleta e tabulação dos dados em uma das fases da pesquisa conforme o Anexo 2 deste trabalho.

3.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

3.4.1 Tipo de amostragem

Segundo Ribeiro *et al* (2001) o tamanho da amostra está associado às características da população pesquisada, do tipo de informação e do custo da pesquisa. Os autores recomendam, em primeiro lugar, a estratificação da população através das características mais relevantes e que possam ter relação com o tipo de assunto a ser pesquisado. Ressalta que, trabalhando com grupos menores, obtém-se uma sub-população homogênea e que assim a amostra é construída gradualmente. Afirmam ainda que, se uma população tem características homogêneas, a amostra pode ser pequena, enquanto que ao contrário, se a população tiver características heterogêneas, haverá a necessidade de uma amostra maior, para se ter confiabilidade nos dados pesquisados.

3.4.2 Mercado e amostragem

No Estado do Paraná, existem 411 Centros de Formação de Condutores. Em Curitiba, onde será efetuada esta pesquisa, existem 96 Centros de Formação de Condutores que é o mercado a ser estudado.

A definição do tamanho da amostra tem como base o modelo apresentado por Ribeiro *et al* (2001), que prevê a estratificação da população, com a definição do número de classes. Dessa forma o tipo de amostragem utilizado foi amostragem aleatória estratificada conforme apresentado a seguir e dados apresentados na tabela 2:

1º - Definição das variáveis que serão utilizadas para estratificação: Para esse estudo foram utilizadas as variáveis sexo e faixa etária. Sendo sexo, 2 categorias e faixa etária 3 categorias.

2º - Cálculo do número de estratos (Produto do número de classes de cada variável): Número de estratos = 2 classes (sexo) x 3 classes (faixa etária) = 6 estratos.

3º - Cálculo do número de agrupamentos (Produto do número de classes das duas variáveis que apresentam o maior número de classes – neste caso somente duas):
Número de agrupamentos = 2 x 3 = 6 agrupamentos

4º – Cálculo do número de questionários (formulário da distribuição normal):

Fórmula 1: Cálculo do tamanho da amostra

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{CV^2}{ER^2} \quad (1)$$

Onde:

$Z_{\alpha/2}$ = nível de significância a ser usado nas estimativas.

CV = Coeficiente de variação

ER = Erro relativo admissível

3.4.2.1 Cálculo do tamanho da amostra

Considerando a experiência do autor na avaliação dos serviços a que se propõe este estudo, o autor atribuiu um coeficiente de variação moderado (CV = 10 %).

Variáveis de Estratificação:

Sexo = 2 classes;

Idade = 3 classes (de 18 a 23 anos, de 24 a 35 anos e acima de 35 anos).

Número de estratos = 2 classes (sexo) X 3 classes (idade) = 6 estratos

Coefficiente de Variação moderado = 10%

Erro Médio = 5%

Nível de Segurança Moderado = $\alpha = 0,05$

$Z_{\alpha/2} = 1,960$

Conforme a Tabela 2 os dados utilizados para o cálculo do tamanho da amostra são:

Coefficiente de variação moderado 10%, com o nível de significância moderado 5% tem-se o índice 15,4 que é o número de questionários por estrato $6 \times 15,4 (16) = 96$.

Tabela 2: Número de questionários por agrupamento em função do nível de significância desejado, coeficiente de variação (CV) e Erro Relativo admissível (ER)

		Nível de significância elevado $\alpha = 0,01; Z_{\alpha/2} = 2,575$			Nível de significância moderado $\alpha = 0,05; Z_{\alpha/2} = 1,960$			Nível de significância elevado $\alpha = 0,10; Z_{\alpha/2} = 1,645$		
	ER	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
CV		2,5%	5%	10%	2,5%	5%	10%	2,5%	5%	10%
Baixo	5%	26,5	6,6	1,7	15,4	3,8	1,0	10,8	2,7	0,7
Moderado	10%	106,1	26,5	6,6	61,5	15,4	3,8	43,3	10,8	2,7
Alto	20%	424,4	106,1	26,5	245,9	61,5	15,4	173,2	43,3	10,8

Fonte: Ribeiro *et al* (2001, p. 13).

Como o número de estratos, já calculado acima, é de 6, tem-se o número de 96 questionários.

Assim, a amostra mínima é de 96 questionários distribuídos em 6 estratos conforme apresentado na tabela 3 para a precisão desejada de 95% de confiança e erro relativo de 5.

Tabela 3: Distribuição dos estratos

Idade \ Sexo	Sexo		Total
	Homem	Mulher	
18 a 23	16	16	32
24 a 35	16	16	32
mais de 35	16	16	32
Total	48	48	96

Como demonstrado na tabela 3, a distribuição dos questionários nos estratos foi fixa. A escolha das empresas será de forma aleatória simples a partir da lista fornecida pelo Sindicato dos Proprietários de Centros de Formação de Condutores do Estado do Paraná, num total de 96 empresas em atividade na cidade de Curitiba, representando os estratos identificados na tabela 3. Ao todo serão aplicadas 96 entrevistas, em 14 Centros de Formação de Condutores, na cidade de Curitiba.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos na pesquisa de mercado realizada com os clientes de serviços de formação de condutores (motoristas) de veículos automotores na cidade de Curitiba no que diz respeito à hierarquia do grau de importância das dimensões da qualidade.

4.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA

4.1.1 Fase Qualitativa

Na fase qualitativa foram realizados cinco grupos focados, cada um composto por três entrevistados, dirigentes dos Centros de Formação de Condutores, na sede do Sindicato da categoria.

Para uma boa compreensão e melhores resultados nos grupos focados, antes de cada reunião foram apresentados os motivos dos grupos e os objetivos do trabalho dando ênfase para a importância da veracidade das informações levantadas para a obtenção dos objetivos propostos.

A reunião além de atender a um trabalho de pesquisa, também serviu para coletar informações que poderão subsidiar ações para a melhoria da qualidade dos serviços nos Centros de Formação de Condutores.

Aos participantes explicitaram-se as dimensões da qualidade apresentadas por Zeithaml *et al* (1990), e solicitado para que cada um apresentasse todos os atributos do serviço, que em sua opinião correspondia a cada uma das dimensões. Além da exposição oral

do assunto, os presentes receberam por escrito o texto conforme o Quadro 3, no item 3.3.1 deste trabalho.

Todos os atributos do serviço foram trabalhados e debatidos sobre como cada um deles correspondia às respectivas dimensões do serviço e a característica do serviço ou atitude dos empregados que pode ser percebida pelo cliente como associada àquela dimensão. Após a coleta dessas informações, as mesmas foram compiladas e excluídas as menos significativas e aprimoradas as mais adequadas aos objetivos do trabalho.

Assim foi estabelecida a correspondência entre as dimensões da qualidade de Zeithaml *et al* (1990) com os atributos do serviço determinados e com as questões apresentadas aos entrevistados, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Relação das dimensões de Zeithaml *et al* (1990) com os atributos do serviço e com as perguntas do questionário

Dimensões segundo Zeithaml <i>et al</i> (1990).	Atributos do serviço que determinam a dimensão da qualidade segundo o grupo focado.	Perguntas no questionário
CONFIABILIDADE A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.	A capacidade do CFC em passar a imagem de prestador de serviço de confiança onde o cliente possa visualizar capacidade de prestação de serviço confiável.	A capacidade que o CFC demonstrou que iria prestar um serviço de modo confiável e com precisão para a sua capacitação de dirigir.
TANGÍVEIS A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.	O visual da empresa, suas instalações, os equipamentos que utiliza, o modelo dos carros, a modernidade, conforto, segurança, idade da frota e atualização com o mercado.	O visual da empresa, suas instalações, os equipamentos que utiliza carros mais novos, modernos, confortáveis e fáceis de dirigir.
SENSIBILIDADE. A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço.	A disposição e a capacidade dos atendentes em prestar informações e esclarecer todas as dúvidas sobre o processo de habilitação e de todas as etapas necessárias para a conclusão do serviço.	A sensibilidade e a disposição dos atendentes em perceber as suas necessidades de informações e de esclarecer todas as dúvidas sobre o processo de habilitação e de todas as etapas que seriam percorridas.
SEGURANÇA O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em	O conhecimento e a segurança que as pessoas encarregadas pelo atendimento na empresa, conseguem transmitir no	O conhecimento e a segurança que as pessoas transmitiram no momento em que foi atendido no CFC.

transmitir confiança e confiabilidade	momento do contato do cliente com a mesma.	
EMPATIA A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.	A capacidade de atendimento satisfatório com atenção especial, bem como o carinho das pessoas no atendimento.	O atendimento prestativo, atencioso e a simpatia para cada cliente em especial, dos atendentes quando os mesmos procuraram o CFC.

4.1.2 Fase quantitativa

Após definidas a relação dos atributos, com as dimensões e com o questionário foi efetuado o pré-teste e durante sua aplicação foram identificadas algumas correções que se faziam necessárias quanto à disposição das questões e forma de apresentação. Estes ajustes foram executados de forma a permitir a resposta adequada dos questionários e o novo modelo se mostrou adequado para os objetivos do trabalho (Apêndice 1).

A pesquisa foi realizada no período entre os dias 15 de junho e 12 de julho de 2004. O autor, após obter carta de recomendação do Sindicato dos Proprietários dos Centros de Formação de Condutores do Paraná, procedeu à escolha das empresas que seriam procuradas para a aplicação dos questionários sendo aplicada a pesquisa em 14 empresas.

A escolha das empresas seguiu os princípios de amostragem aleatória simples a partir de uma lista fornecida pelo Sindicato num total de 96 empresas em atividade na cidade de Curitiba. Da relação onde constava à totalidade das empresas que estavam classificadas por ordem alfabética e numeradas de 001 a 096, foram escolhidas as empresas numeradas como 001, 008, 015, 022, 029, 036, 043, 050, 057, 064, 071, 078, 085 e 092. As empresas escolhidas e o número de entrevistas efetuadas estão apresentadas na Tabela 4, na mesma ordem em que foram visitadas.

Tabela 4: Relação de empresas onde foram efetuadas entrevistas, quantidade e data

Local	Quantidade	Data
CFC Norma Ltda.	05	15/06/2004
CFC Miami Ltda.	07	16/06/2004
CFC Futura Ltda.	06	17/06/2004
CFC Itupava Ltda.	05	18/06/2004
CFC São Braz Ltda.	08	21/06/2004
CFC Vila Izabel Ltda.	08	23/06/2004
CFC Charlotte Ltda.	07	24/06/2004
CFC Exclusiva Ltda.	07	25/06/2004
CFC Damitran Ltda.	06	25/06/2004
Auto Escola Silva Ltda.	08	30/06/2004
Auto Escola Tarumã Ltda.	07	07/07/2004
CFC Orleans Ltda.	06	08/07/2004
CFC Piloto Ltda.	08	09/07/2004
CFC Charme Ltda.	08	12/07/2004
Total	96	

A aplicação da pesquisa ocorreu através de entrevistas individuais, com autorização da empresa, junto a pessoas que estavam no momento da visita na empresa para participarem de aulas teóricas de direção, que é uma das etapas no processo de obtenção da carteira de habilitação.

As entrevistas foram efetuadas antes do início das aulas, sendo que, em alguns casos o autor precisou fazer mais de uma visita para concluir o número planejado na amostra. Houve grande colaboração e aceitação por parte dos clientes em participar do trabalho e poucos casos em que as pessoas se recusaram a responder os questionários, as quais deram justificativas aceitáveis, o que evidenciou respeito e interesse pela participação.

Foi solicitado as empresas que indicassem preferencialmente clientes que estivessem na primeira aula, pois assim o efeito da experiência do serviço estaria sendo minimizado. Isto porque o objeto deste trabalho é o de conhecer a opinião dos clientes antes de contratarem o

serviço, e assim todos os entrevistados foram clientes que ainda não haviam experimentado o serviço, o que elimina a possibilidade de o contato com o serviço ter contaminado a impressão e a expectativa que tinham ao contratar a empresa.

4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA

4.2.1 O resultado da pesquisa com clientes de Centros de Formação de Condutores de Curitiba

O cliente foi convidado a apontar a pontuação 1 (um) para a mais importante e 5 (cinco) para a menos importante das dimensões em grau de importância, assim sendo, a menor pontuação obtida reflete a maior importância percebida. A possibilidade de confundir o entrevistado está afastada e ficou evidenciado na realização do pré-teste, com os entrevistados associando mais rapidamente a relação do termo mais importante com o número um.

O resultado completo das entrevistas pode ser visualizado na planilha de tabulação apresentada no Apêndice 2, sendo a pontuação total obtida na soma de todas as notas atribuídas para cada dimensão e a média da nota atribuída a cada dimensão, resultado da divisão da nota total de cada dimensão pelo número de questionários aplicados.

Cálculo da pontuação média

$$\text{Pontuação média} = \frac{\text{Pontuação total}}{\text{Total de questionários aplicados}} \quad (2)$$

Por exemplo: Pontuação média para a dimensão confiabilidade:

$$\text{Confiabilidade} = \frac{250}{96} = 2,60$$

Tabela 5: Resultados da pontuação para as dimensões

Dimensão	(1) Pontuação total	(2) Pontuação Média X (Pontuação total/ n° entrevistados)	(3) Inverso da Pontuação Média (1/X)	(4) Pontuação média corrigida [% em relação ao total (3) [(1/X) /1,6887]
Confiabilidade	250	2,604	0,3842	23
Sensibilidade	260	2,699	0,3705	22
Segurança	287	2,989	0,3345	20
Empatia	298	3,104	0,3221	19
Tangíveis	345	3,604	0,2774	16
Total	1440	15	1,6887	100

A hierarquia das dimensões apontadas pelos clientes mostra que a dimensão **confiabilidade** (a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão) é a mais importante na opinião dos clientes, recebendo a pontuação total 250 o que mostra uma pontuação média de 2,60.

Em segundo lugar aparece a dimensão **sensibilidade** (a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço), obtendo a pontuação total de 260 pontos e pontuação média de 2,70.

Na terceira posição, a dimensão **segurança** (o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade), com pontuação total de 287 pontos e média de 3,00 pontos.

Em seguida, na quarta posição, aparece a dimensão **empatia** (a atenção e o carinho individualizados proporcionado aos clientes) com 298 pontos e média de 3,10.

Finalmente, na última posição em importância, na opinião dos clientes, está a dimensão **tangíveis** (a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de

comunicação), que obteve a pontuação total de 346 pontos e média de 3,60 pontos.

4.2.2 Conversão das notas dos entrevistados para mesma escala de Zeithaml *et al* (1990)

Para uma melhor avaliação das notas atribuídas pelos entrevistados apresentamos na tabela 10 a conversão dos números da pesquisa para a base 100, assim o inverso das notas atribuídas, calculadas em relação à soma total das notas disponíveis apresenta o seguinte resultado.

Para isso foi tomada a soma dos inversos da notas atribuídas por cada entrevistado e verificado o seu peso em porcentual em relação à soma de todas as notas, conforme demonstrado na planilha (apêndice 2) de notas atribuídas pelos entrevistados.

Tabela 6: Conversão das notas da pesquisa para números percentuais / 100 Pontos

Dimensão	(1) Pontuação total	(2) Pontuação Média X (Pontuação total/ n^o entrevistados)	(3) Inverso da Pontuação Média (1/X)	(4) Pontuação média corrigida [% em relação ao total (3) [(1/X)/1,6887]
Confiabilidade	250	2,604	0,3842	22,8
Tangíveis	346	3,604	0,2774	16,4
Sensibilidade	259	2,698	0,3705	21,9
Segurança	287	2,989	0,3345	19,8
Empatia	298	3,104	0,3221	19,1
Total	1440	15	1,6887	100,0

Tabela 7: Resultado da pesquisa com números na base 100

Dimensão	Notas atribuídas pelos clientes (arredondadas)
Confiabilidade	23
Sensibilidade	22
Segurança	20
Empatia	19
Tangíveis	16
Total	100

4.3 PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE

A busca da melhoria da qualidade na formação de condutores é uma necessidade de grande importância tanto para a sociedade, como foi demonstrado ao longo desse trabalho, quanto para as empresas que operam no ramo de formação de condutores. Nesse sentido, apresenta-se neste item o plano de melhoria da qualidade que foi desenvolvido a partir de reunião com grupos de gestores dos CFC's, onde, a partir de uma discussão das dimensões da qualidade, e dos fatores a elas inerentes foi possível estabelecer a definição da dimensão no serviço de formação de condutores (O que), as ações a serem desenvolvidas para obter esse objetivo (Como), o prazo para sua execução (estratégia), e os responsáveis pela sua implantação (Quem).

Foi distribuído para cada membro do grupo de discussão um formulário, conforme modelo no Quadro 5.

Quadro 5: Formulário das especificações do plano de melhorias

DIMENSÃO	O QUE	COMO	ESTRATÉGIA	QUEM
Confiabilidade				
Sensibilidade				
Segurança				
Empatia				
Tangíveis				

Após as discussões das dimensões foram compilados os fatores apontados pelos gestores e as informações consensuadas e elaborado um resumo final, que é apresentado nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6: Especificações do plano de melhorias – confiabilidade, sensibilidade e segurança

DIMENSÃO	O QUE	COMO	ESTRATÉGIA	QUEM
Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.	<p>a) Aperfeiçoar a capacitação dos instrutores de conteúdos teóricos dotando os de instrumentos pedagógicos modernos e eficientes.</p> <p>b) Treinamento intensivo e especial dos instrutores de prática de direção para aproveitamento ótimo do treinando.</p> <p>c) Desenvolvimento de sistemas organizacionais visando implantar a confiabilidade nos cumprimentos de prazos e compromissos com o cliente.</p> <p>e) Ampliação do treinamento, incluindo a prática de direção nas estradas não pavimentadas e rodovias, também em condições de clima adverso.</p> <p>g) Implantação de treinamento específico para motoristas de caminhões semi-reboque, transportes coletivo, de estudantes e cargas perigosas, com veículos e pistas especiais.</p>	Médio Prazo. (até 12 meses)	Diretor Geral e Diretor de Ensino.
Sensibilidade	A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço.	Treinando com conteúdo específico o quadro de pessoal envolvido no serviço, com técnicas de relacionamento humano e interpessoal.	Curto Prazo. (até 6 meses)	Diretor Geral, Diretor de Ensino, Telefonistas, atendentes, vendedores e instrutores.
Segurança	O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.	Treinamento com todos os envolvidos na prestação do serviço de forma a adquirirem habilidades, capacitação e conhecimento sobre todas as etapas dos serviços, para que adquiriram segurança para transmitir essa capacitação aos clientes.	Curto Prazo. (até 6 meses)	Atendentes, vendedores e instrutores.

Quadro 7: Especificações do plano de melhorias – empatia e tangíveis

DIMENSÃO	O QUE	COMO	ESTRATÉGIA	QUEM
Empatia	A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.	Treinamento com todos os envolvidos na prestação do serviço de forma a adquirirem habilidades e capacitação e possam transmitir carinho e empatia aos clientes.	Curto Prazo. (até 6 meses)	Atendentes, vendedores e instrutores.
Tangíveis	A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.	<p>a) Reavaliar instalações físicas, prédios, móveis, equipamentos, veículos e outros, adequando ou substituindo-os, por outro, modernos, confortáveis e funcionais. Estabelecer linha de comunicação moderna, bem elaborada, que transmita a imagem desejada para a empresa.</p> <p>b) Implantação de simuladores estáticos de direção para intensificar e qualificar o treinamento dos candidatos.</p> <p>c) Implantação de pistas de treinamento especiais para prática de direção, tanto para motocicletas como para automóveis.</p>	Médio Prazo. (até 12 meses)	Direção executiva dos CFC's.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no capítulo 1 o setor de serviços de formação de condutores, da maneira como é desenvolvido no Brasil pode ser considerado como um serviço recente, introduzido em 1998, pelo Código Brasileiro de Trânsito. Este serviço provocou uma grande transformação no segmento na formação de condutores, serviço até então prestados pelas auto-escolas que tiveram suas funções incrementadas com novos conteúdos e passaram a ser denominadas Centros de Formação de Condutores. As mudanças introduzidas pelo novo código foram sendo implantadas gradativamente.

A presente dissertação teve como objetivo principal avaliar a hierarquia das dimensões da qualidade dos CFC's, na visão do cliente dos CFC's. Essas informações são importantes para permitir aos CFC's conhecerem que dimensões são mais valorizadas pelos clientes e com isso adaptar a empresa de forma a oferecer ao cliente itens que se relacionam com essas dimensões. Conhecer essas dimensões e disponibilizar aos seus clientes de forma mais intensa aquelas mais valorizadas pelos clientes, constituir-se-á em um importante diferencial estratégico para ampliação da sua participação no mercado.

Como objetivos específicos esta dissertação se propôs oferecer subsídios para elaboração de um plano de melhoria dos serviços para as CFC's, tendo como base os resultados encontrados, que permitam a implantação de um sistema de avaliação contínua da qualidade no sentido de promover melhorias no processo de formação de condutores.

No capítulo 2 foi desenvolvida uma revisão da bibliografia sobre qualidade nas diferentes abordagens, os aspectos inerentes à qualidade de serviços, satisfação de clientes e as dimensões da qualidade e sobre as normas que regem o setor e as características do mercado e que deram base à pesquisa de mercado realizada. Na pesquisa de mercado foram entrevistados na cidade de Curitiba/PR, 96 clientes dentre 14 empresas selecionadas

aleatoriamente, antes de iniciarem os serviços nos Centros de Formação de Condutores. Os resultados da pesquisa estão demonstrados e avaliados no capítulo 4.

A ordem de importância para os entrevistados indicada pelos entrevistados foi: confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangíveis. A mesma ordem de importância apontada pelos clientes americanos de outros serviços e divulgada por Zeithaml *et al* (1990).

A hierarquia das dimensões apontadas pelos clientes mostra que a dimensão **confiabilidade** é a mais importante na opinião dos clientes, recebendo a pontuação total 250 o que mostra uma pontuação média de 2,60. Em segundo lugar aparece a dimensão **sensibilidade**, obtendo a pontuação total de 260 pontos e pontuação média de 2,70. Na terceira posição, a dimensão **segurança**, com pontuação total de 287 pontos e média de 3,00 pontos. Em seguida, na quarta posição, aparece a dimensão **empatia** com 298 pontos e média de 3,10. Finalmente, na última posição em importância, na opinião dos clientes, está a dimensão **tangíveis**, que obteve a pontuação total de 346 pontos e média de 3,60 pontos.

A confiabilidade é considerada pelos clientes dos CFC's a dimensão mais importante, como fator de avaliação dos serviços. Zeithaml *et al* (1990) apontam que é a dimensão mais importante da qualidade e afirmam isso com base em pesquisas por eles desenvolvidas.

Berry (1996), discorrendo sobre a pesquisa que desenvolveu junto com Zeithaml e Parasuraman (1990) afirma que das cinco dimensões de serviços a mais importante é a confiabilidade, independente do setor de serviços estudado. Afirma que conclusões desse tipo serviram de base para o programa de melhoria dos serviços prestados pela Union Pacific, que foi classificado pela revista *Railway Age* apud Berry (1996) como sendo um dos maiores e mais agressivos esforços de melhoria de serviços no setor ferroviário americano.

Há que se destacar também que a confiabilidade é a dimensão que está associada à capacidade da empresa de prestar o serviço confiável. Zeithaml *et al* (1990) definem confiabilidade como, “A capacidade de passar a imagem de prestador de serviço de confiança

onde o cliente possa visualizar capacidade de prestação de serviço confiável” enquanto que foi definida no grupo focado desta pesquisa como sendo determinada pelo seguinte atributo: *“A capacidade que do CFC em prestar um serviço de modo confiável e com precisão para a sua capacitação de dirigir”*. Confiabilidade para um CFC é a capacidade que a empresa tem de formar condutores, conhecedores da legislação de trânsito, cumpridores das normas de circulação e conduta, hábeis na condução do veículo, preparados para dirigir de forma defensiva e que apliquem na direção do veículo, o rol de conhecimentos e habilidades adquiridos na formação.

Essas definições podem estar em sintonia com o anseio da sociedade em ter um serviço de formação de condutores que possa ser considerado confiável.

Neste trabalho esta visão dos clientes foi confirmada e isso vai permitir aos CFC’s implementarem programas de melhoria da qualidade nos seus serviços de forma a torna-los mais confiáveis.

Além disso, há um importante aspecto de interesse social nessa função, pois a melhoria do serviço de formação de condutores reflete diretamente na qualidade dos motoristas no trânsito e com isso a redução do número de acidentes que é um dos grandes desafios e preocupações da sociedade.

No capítulo 4 é apresentado um plano de melhoria da qualidade que pode ser o ponto de partida para implantação de programas mais amplos. É recomendado que as informações dessa pesquisa sejam utilizadas como subsídio para a melhoria dos serviços, convertendo as informações em alternativas de ação e melhoria da qualidade dos serviços dos CFC’s de Curitiba.

Outra contribuição deste trabalho é a percepção da necessidade de desenvolver uma pesquisa específica para o setor de treinamento dos instrutores de CFC’s visando obter subsídios para ampliar a capacitação específica desses profissionais que têm um papel

fundamental para a sociedade, com um potencial importante para obter a redução de acidentes com vítimas fatais, cujos benefícios diretos são o de preservar vidas humanas.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar do trabalho se mostrar atualizado para os ramos estudados na pesquisa de Zeithaml *et al* (1990), seria interessante reabrir as dimensões para um estudo que permitisse a inclusão de novos fatores na determinação das dimensões e até mesmo verificar a existência de outras dimensões no serviço de formação de condutores que precisam ser desdobradas para uma melhor manifestação da opinião dos clientes do segmento estudado neste trabalho.

No desenvolvimento do estudo foi percebido uma lacuna em alguns aspectos que integram as dimensões quando aplicadas como definidas por Zeithaml *et al* (1990), ao serviço de formação de condutores. Foi percebida a necessidade de uma abordagem diferenciada dos atributos do serviço, surgiram outros aspectos e fatores na dimensão desse serviço, que ao estarem incluídas numa das dimensões já estruturadas por Zeithaml *et al* (1990) não permitiu a sua avaliação de forma mais detalhada.

A confiabilidade para um CFC, como definida na pagina 82, por exemplo, guarda uma característica que transcende aos demais serviços e traz aspectos que poderiam se melhor estruturados para permitir uma análise mais aprofundada e talvez até desdobrada a dimensão confiabilidade, dada a sua importância no contexto do serviço. Essa lacuna limita o campo de trabalho com as referidas dimensões no segmento estudado.

Esta conclusão revela a necessidade de se investigar de forma mais profunda as causas dessa diferença no grau de percepção das dimensões entre os dois mercados, e investigar que aspectos nela envolvidos.

O mesmo estudo comparativo das dimensões da qualidade em serviços apresentadas por Zeithaml *et al* (1990) pode, em trabalhos futuros contemplar outros tipos de empresas como, por exemplo: hotéis, instituições de ensino, serviços de saúde ou hospitalares, restaurantes, instituições financeiras, entre outros.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresa podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. *Customer satisfaction, productivity and profitability: Differences between goods and services*. **Marketing science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.

ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. *Strengthening the satisfaction-profit chain*. **Journal of Service Research**. V. 3, n. 2, nov/2000, p. 107-120.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.)

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.

CONWAY, Willian E. **O segredo da qualidade**. São Paulo: Marcos Cobra: Parente & Conway Quality, 1996.

CRANDALL, Rick. **Marketing de serviços para pessoas que odeiam vender**. Trad. Maria Cláudia Ratto. São Paulo: Makron Books, 2000.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986. _____ **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

CUNHA, C. E. F. **Agências de propaganda versus mercado anunciante**: a adaptação de agências de propaganda de Florianópolis às novas tecnologias, mídias e mudanças no mercado anunciante. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2002.

CUNHA, C. E. F. **Planejamento estratégico em empresa pública versus empresa privada**: Estudo do caso EPAGRI e Macedo Koerich S.A. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Trad. Clave Comunicações. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito. Direção defensiva. (2005) Disponível em <http://www.denatran.gov.br> Acesso em 20/nov/2005.

DPVAT – Seguro DPVAT. Disponível em <http://www.dpvatseguro.com.br/conheca/oquee.asp> Acesso em 20/nov/2005.

FONSECA, Carlos J. C. da; LOURENÇO Jorge Tadeu V. e ALLEN, Domingos T. **TAO: Terminologia do Aprimoramento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A. et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade: qualidade nas diversas regiões geográficas e zonas de influência política**. Vol. IX. São Paulo: MAKRON Books, 1991.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEI FEDERAL nº 9503/97 de 23.09.1997, Resolução 074/98.

LIMA, Ieda. **O custo dos acidentes de trânsito para a sociedade**. 2005. (arquivo em Power Point) Disponível em <http://www.ipea.gov.br> Acesso em 20/nov/2005.

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

MARTINEZ FILHO, Adauto. Desvios comportamentais no trânsito. Fundação Carlos Chagas. 2005. Disponível em <http://www.fcc.org.br/pesquisa/detranIdeias1.html> Acesso em 20/nov/2005.

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

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

NODARI, Christine Tessele; LINDAU, Luis Antonio. **Uma análise qualitativa da segurança viária urbana: causas e ações para redução de acidentes**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Laboratório de Sistemas de Transportes – LASTRAN. Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2001. Disponível em http://www.producao.ufrgs.br/adm/arquivos/artigo_LN2_2001.pdf Acesso em 20/nov/2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PETER, J. P. e DONNELLY, J. H. **A preface to marketing management**. 7ª ed., Irwin: Burr Ridge, 1997.

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

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

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice-Hall, 1997.

TAYLOR, J. W. **Marketing planning**: a step-by-step guide. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.

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

VILLEMEUR, Alain. **Reability, availability, maintainability and safety assessment**. Chichester (England): John Wiley, 1992.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

APÊNDICES

Apêndice 1 : Questionário de Coleta de dados

Quais foram os motivos que te levaram a escolher este Centro de formação de Condutores para aprender a dirigir e conhecer as regras de direção?

Para responder marque o número 1 (Um) para o item que foi mais importante, 2 (Dois) para o segundo mais importante, 3 (Três) para o terceiro mais importante, 4 (Quatro) para o quarto mais importante e finalmente 5 (Cinco) para o quinto mais importante na sua escolha

ATENÇÃO

Não assinale duas respostas com a mesma nota, por exemplo: você deve usar as cinco notas 1,2,3,4 e 5 e não poderá repeti-las como, duas notas 3 ou duas notas 5.

_____ ***A CAPACIDADE QUE O CFC DEMONSTROU DE QUE IRIA PRESTAR UM SERVIÇO DE MODO CONFIÁVEL E COM PRECISÃO PARA SUA CAPACITAÇÃO DE DIRIGIR.***

_____ ***O VISUAL DA EMPRESA, SUAS INSTALAÇÕES, OS EQUIPAMENTOS QUE UTILIZA, O ESTADO DE USO E O ANO E MODELO DOS CARROS E CONFORTO OFERECIDO PELOS CARROS.***

_____ ***A SENSIBILIDADE E A DISPOSIÇÃO DOS ATENDENTES EM PERCEBER AS SUAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES E ESCLARECER TODAS AS DÚVIDAS QUE VOCÊ TINHA SOBRE O PROCESSO DE HABILITAÇÃO E DE TODAS AS ETAPAS QUE SERIAM PERCORRIDAS.***

_____ ***O CONHECIMENTO E A SEGURANÇA QUE AS PESSOAS LHE TRANSMITIRAM NO MOMENTO EM QUE FOI ATENDIDO NO CFC.***

_____ ***O ATENDIMENTO, PRESTATIVO, ATENCIOSO E A SIMPATIA PARA CONTIGO EM ESPECIAL, DOS ATENDENTES QUANDO VOCÊ PROCUROU O CFC.***

Apêndice 2 : Planilha de Tabulação

ENTREVISTA	Questão 1 Confiabilidade	Questão 2 Tangíveis	Questão 3 Sensibilidade	Questão 4 Segurança	Questão 5 Empatia
1	5	4	3	2	1
2	5	4	1	2	3
3	5	4	1	3	2
4	4	1	2	5	3
5	4	3	1	2	5
6	5	4	2	1	3
7	1	4	2	5	3
8	2	3	5	4	1
9	5	4	2	3	1
10	3	2	1	5	4
11	3	1	5	2	4
12	3	2	1	4	5
13	3	5	1	2	4
14	2	5	4	3	1
15	5	1	2	4	3
16	1	5	2	3	4
17	1	2	5	3	4
18	1	5	2	4	3
19	2	3	1	5	4
20	2	4	3	5	1
21	1	5	2	4	3
22	2	5	4	3	1
23	2	5	4	3	1
24	3	5	4	1	2
25	1	3	5	2	4
26	2	4	1	3	5
27	1	4	5	2	3
28	1	4	5	3	2
29	2	4	5	3	1
30	2	5	3	1	4
31	4	5	1	3	2
32	1	2	3	5	4
33	1	4	5	3	2
34	2	3	5	1	4
35	1	3	4	2	5
36	1	4	2	5	3
37	2	3	5	1	4
38	3	5	1	4	2
39	3	4	1	5	2
40	3	5	4	1	2
41	4	5	2	3	1
42	5	4	3	1	2
43	3	4	1	2	5
44	4	2	5	1	3
45	3	1	4	2	5
46	5	4	1	3	2
47	2	1	4	5	3
48	5	4	1	3	2
49	5	1	2	4	3
50	2	5	1	4	3
51	3	2	1	4	5
52	4	5	1	3	2
53	2	1	3	5	4
54	5	1	3	2	4
55	2	5	1	3	4
56	2	5	4	3	1
57	4	5	3	1	2
58	1	4	3	2	5
59	5	4	3	1	2
60	1	5	2	3	4
61	2	5	1	3	4
62	1	2	5	3	4
63	1	2	3	4	5
64	4	5	3	1	2

65	1	2	3	5	4
66	1	5	2	3	4
67	1	4	3	2	5
68	2	4	1	5	3
69	5	3	1	2	4
70	3	4	1	2	5
71	4	3	2	1	5
72	3	5	4	2	1
73	5	3	4	2	1
74	2	5	3	1	4
75	1	4	2	5	3
76	2	3	1	4	5
77	3	2	4	1	5
78	1	5	2	4	3
79	1	5	2	4	3
80	1	3	4	5	2
81	1	3	4	2	5
82	3	4	1	2	5
83	4	5	3	1	2
84	2	1	3	5	4
85	1	5	4	3	2
86	1	5	4	3	2
87	1	5	4	2	3
88	5	4	3	2	1
89	1	5	3	4	2
90	2	1	3	5	4
91	5	4	2	3	1
92	3	4	2	5	1
93	1	2	3	4	5
94	4	1	2	3	5
95	1	2	3	4	5
96	4	5	1	3	2
TOTAL	250	346	260	287	298
MÉDIA Correção (1/X)	2,6	3,6	2,7	3,0	3,1
IC	23,0	16,0	22,0	20,0	19,0

ANEXOS

Anexo 1: As instruções e enunciados para as duas seções de SERVQUAL

Questionário SERVQUAL

Instruções: Com base em sua experiência como cliente de serviços de _____, pense sobre o tipo de empresa de _____ que prestaria uma qualidade de serviços excelente. Pense sobre o tipo de empresa de _____ com que você gostaria de fazer negócios. Diga em que extensão você considera que uma empresa de _____ possuiria a característica descrita em cada enunciado. Se você acha que uma característica *não é de modo algum essencial* para excelentes empresas de _____ como a que você tem em mente, faça um círculo em torno do número 1. Se você acha que uma característica *é absolutamente essencial* para excelentes empresas de _____, assinale o 7. Se sua opinião não é tão definitiva, assinale um dos números centrais. Não existem respostas certas ou erradas — só estamos interessados em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação a empresas que prestariam uma qualidade de serviços excelente.

	Discorda Categoricamente				Concorda Categoricamente		
1. As excelentes empresas de _____ deverão ter um equipamento de aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas de excelentes empresas de _____ devem ser visualmente atraentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem ter aparência alinhada.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais associados ao serviço (como folhetos ou extratos) devem ser visualmente atraentes em uma excelente empresas de _____.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando as excelentes empresas de _____ prometem fazer algo em um certo tempo, devem fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, as excelentes empresas de _____ devem mostrar um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. As excelentes empresas de _____ devem executar o serviço corretamente da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7

8. As excelentes empresas de _____ devem prestar seus serviços na hora em que prometeram fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
9. As excelentes empresas de _____ deverão ter registros livres de erro.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os empregados de excelentes empresas de _____ deverão dizer aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem atender prontamente os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem estar sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os empregados de excelentes empresas de _____ nunca devem estar tão ocupados a ponto de não atenderem aos pedidos dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos empregados em excelentes empresas de _____ deve instilar confiança nos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes de excelentes empresas de _____ devem se sentir seguros em suas transações.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem ser sempre corteses com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem ter o conhecimento para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. As excelentes empresas de _____ devem dar atenção individual aos	1	2	3	4	5	6	7

clientes.							
19. As excelentes empresas de _____ deve ter horários de funcionamento adequados para atender a todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. As excelentes empresas de _____ devem ter empregados que darão atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. As excelentes empresas de _____ devem ter sempre em mente os interesses dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os empregados de excelentes empresas de _____ devem entender às necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2: Questionário utilizado na pesquisa para definir a ordem de importância das dimensões de Zeithaml *et al* (1990)

1. A aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação da empresa.	_____ <i>pontos</i>
2. A habilidade da empresa de _____ de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa.	_____ <i>pontos</i>
3. A disposição da empresa de _____ para ajudar aos clientes e fornecer serviço imediato.	_____ <i>pontos</i>
4. O conhecimento e a cortesia dos empregados da empresa de _____ e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.	_____ <i>pontos</i>
5. O cuidado e a atenção individual que a empresa de _____ fornece a seus clientes.	_____ <i>pontos</i>
Total de pontos distribuídos	100 pontos
Qual dentre essas 5 características é a <i>mais importante</i> para você? (Digite o número de apenas uma empresa)	_____
Qual dentre essas 5 características é a <i>segunda mais importante</i> para você?	_____
Qual dentre essas 5 características é a <i>menos importante</i> para você?	_____

Anexo 3 : Resolução 074/1998 – CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito**CAPÍTULO II****DOS CENTROS DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES**

Art. 9º Os Centros de Formação de Condutores-CFCs são organizações de atividade exclusiva, certificados pela Controladoria Regional de Trânsito-CRT e credenciados pelos órgãos executivos de trânsito dos Estados ou do Distrito Federal, possuindo administração própria e corpo técnico de instrutores com cursos de especialização, objetivando a capacitação teórico/prática de condutores de veículos automotores.

§ 1º O credenciamento para funcionamento de Centro de Formação de Condutores-CFCs é específico para cada centro e será expedido pelo órgão de trânsito que jurisdicionará a área de sua localização, após certificação pela Controladoria Regional de Trânsito-CRT.

§ 2º São exigências mínimas para o credenciamento de Centro de Formação de Condutores-CFC:

- I - possuir uma diretoria de ensino com o respectivo corpo de instrutores, capacitados pelas Controladorias Regionais de Trânsito;
- II - estar subordinado a uma razão social, quando entidade privada;
- III - apresentar condições financeira/organizacional de infra-estrutura física adequada de acordo com a demanda operacional e habilitação profissional técnico-pedagógica de capacitação do corpo docente e de direção de ensino;
- IV - possuir meios que atendam aos requisitos de segurança, conforto e higiene, assim como as exigências didático-pedagógicas e as posturas municipais referentes a prédios para o ensino teórico-técnico;
- V - estar devidamente aparelhado para a instrução teórico-técnica e possuir meios complementares de ensino para ilustração das aulas;
- VI - ter veículos automotores de no máximo 8 (oito) anos de fabricação, identificados conforme o art. 154, do Código de Trânsito Brasileiro, e instrutores em número suficiente para atendimento da demanda de alunos, para as categorias pretendidas e, no mínimo, um simulador de direção ou veículo estático, quando credenciado para o ensino de prática de direção;
- VII - destinar o percentual de até 10% (dez por cento) do valor bruto arrecadado para o órgão de trânsito credenciador, objetivando a aplicação na melhoria do seu sistema;

VIII - os veículos de 4 (quatro) ou mais rodas, empregados na instrução de prática de direção, deverão ter, além dos equipamentos obrigatórios, o duplo comando de freios;

IX - o veículo de 2 (duas) rodas, empregado na instrução de prática de direção deverá ser identificado por uma placa amarela com as dimensões de 30 (trinta) centímetros de largura e 15 (quinze) centímetros de altura, fixada na parte traseira do veículo, em local visível, contendo a inscrição “MOTO ESCOLA” em caracteres pretos, devendo estar equipado com:

- a) luz nas laterais esquerda e direita, de cor amarela ou âmbar, indicadora de direção, e.
- b) espelhos retrovisores nas laterais esquerda e direita.