

**ANTONIO DE PÁDUA MATHEUS**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE  
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Mauro Calixta Tavares.

Pedro Leopoldo – MG  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

**Antonio de Pádua Matheus**

**Avaliação da satisfação dos usuários de  
uma empresa prestadora de serviços públicos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Múcio Gonçalves

FEAD

---

Prof. Tarcísio Afonso

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

---

Prof. Mauro Calixta Tavares

Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família – Andréa, Natália e Luíza, que acompanharam este esforço;

Ao meu orientador, Prof. Mauro Calixta Tavares, pela paciência com minha indisciplina,

A todos aqueles que, ao longo da vida, me expuseram à sua paixão por marketing de serviços.

## RESUMO

O setor de serviços é, em todo o mundo, o que apresenta maior desenvolvimento e maior geração de empregos. Notadamente no Brasil, este setor já é responsável por 52% do PIB e 53% da absorção da mão-de-obra (LAS CASAS, 2002, p. 6). Diferentemente do produto, onde a qualidade é determinada pelos atributos e características e pode ser manipulada pelos produtores até obter-se o padrão desejado, a qualidade em serviços sofre a influência das relações entre prestadores e consumidores, sendo assim variável e avaliada de acordo com as expectativas e experiências que cada consumidor tem. Logo, é a satisfação do consumidor com o serviço prestado que determina o seu grau de qualidade. E este grau de qualidade está intrinsecamente ligado com o sucesso das organizações deste setor. Portanto, obter formas de avaliar a satisfação dos consumidores, ao mesmo tempo em que se determinam as variáveis que formam esta satisfação é uma necessidade imperiosa destas empresas. Para determinar este grau de satisfação, foi realizado um estudo descritivo causal através de uma pesquisa do tipo survey em uma empresa de serviços públicos, gerenciadora do transporte coletivo por ônibus em uma grande capital brasileira, através da aplicação da Escala SERVQUAL, desenvolvida para permitir medir a satisfação dos consumidores, dentro de grupos de variáveis conformadoras desta satisfação, denominadas dimensões da qualidade. Os resultados demonstraram a viabilidade do uso desta escala, adaptada à empresa, permitindo concluir que a aplicação da Escala SERVQUAL é um instrumento viável na aferição de satisfação dos consumidores.

Palavras-chave: Satisfação do consumidor; serviço ao cliente; marketing de serviços,

SERVQUAL

## ABSTRACT

The sector of services is, all over the world, what presents larger development and larger generation of jobs. Especially in Brazil, this sector is already responsible for 52% of PIB and 53% of the absorption of the labor (LAS CASAS, 2002, p. 6). Differently of the product, where the quality is determined by the attributes and characteristics and it can be manipulated by the producers until obtaining the wanted pattern, the quality in services suffers the influence of the relationships between the producers of services and consumers of services, being like this variable and appraised in agreement with the expectations and experiences that each consumer has. Therefore, it is the consumer's satisfaction with the service rendered that determines their quality degree. And this quality degree is linked directly with the success of the organizations of this sector. Therefore, to obtain forms of evaluating the consumers' satisfaction, at the same time in that they are determined the variables that form this satisfaction is an imperious necessity of these companies. To determine this satisfaction degree, an exploratory study was accomplished in a company of public services, manager of the public transportation for bus in a big Brazilian city, through Scale SERVQUAL'S application, developed to allow to measure the consumers satisfaction, inside of groups of variables that do the customer's satisfaction, denominated dimensions of the quality. The results demonstrated the viability of the use of this scale, adapted for this company, allowing to conclude that Scale SERVQUAL'S application is a viable instrument in the gauging of the consumers' satisfaction.

Key words: Customer's satisfaction; service to the customer; marketing of services;

SERVQUAL

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	Processo de avaliação da qualidade em serviços pelos clientes.....	46
FIGURA 2 -	Modelo dos hiatos em serviços .....	47
GRÁFICO 1 -	Emprego por setor nos EUA .....	14
GRÁFICO 2 -	Porcentagem de empregos em serviços em relação a empregos civis	15
GRÁFICO 3 -	Setor de serviços em porcentagem do PIB.....	15
GRÁFICO 4 -	Distribuição dos entrevistados quanto à diretoria a que se submetem	60
GRÁFICO 5 -	Distribuição dos entrevistados quanto aos cargos exercidos .....	61
GRÁFICO 6 -	Distribuição dos entrevistados por tempo de serviço na empresa .....	61
GRÁFICO 7 -	Distribuição dos entrevistados quanto ao gênero .....	62
GRÁFICO 8 -	Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade .....	62
GRÁFICO 9 -	Distribuição dos entrevistados quanto à renda familiar .....	63
GRÁFICO 10-	Distribuição dos entrevistados de acordo com a regional de moradia.....	63
GRÁFICO 11-	Distribuição dos entrevistados quanto a faixa etária .....	64
QUADRO 1 -	Como as organizações públicas e privadas são usualmente percebidas .....	40
TABELA 1 -	Porcentagem do setor de serviços sobre o PIB e mão-de-obra na América Latina .....	16
TABELA 2 -	Dimensão tangibilidade – pesquisa interna .....	65

TABELA 3 -	Dimensão confiabilidade – pesquisa interna .....	66
TABELA 4 -	Dimensão confiabilidade – pesquisa externa .....	66
TABELA 5 -	Dimensão prestabilidade – pesquisa interna .....	67
TABELA 6 -	Dimensão prestabilidade – pesquisa externa .....	67
TABELA 7 -	Dimensão segurança – pesquisa interna .....	68
TABELA 8 -	Dimensão segurança – pesquisa externa .....	68
TABELA 9 -	Dimensão empatia – pesquisa interna .....	69
TABELA 10-	Dimensão empatia – pesquisa externa .....	69
TABELA 11-	Distribuição dos Gap's da empresa gerenciadora de serviços de transportes coletivos .....	70

## SUMÁRIO

RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Serviços na economia contemporânea.....	14
2.2 O marketing e as organizações de serviços .....	17
2.3 O marketing dos serviços .....	23
2.3.1 Diferenças entre produtos e serviços .....	24
2.3.2 A essência do marketing de serviços .....	25
2.3.3 Locais de prestação dos serviços .....	27
2.3.4 Prestadores de serviços .....	28
2.3.5 A organização e os sistemas invisíveis.....	29
2.3.6 Outros clientes .....	29
2.4 A satisfação do consumidor determinando a administração dos serviços.....	30
2.5 Operação de serviços e satisfação de clientes.....	33
2.5.1 Projetando o processo de serviço em função da satisfação do cliente.....	36
2.6 Serviços públicos .....	38
2.7 O Método SERVQUAL.....	41



2.8 O modelo dos hiatos em serviços .....	47
2.9 Outros estudos e as limitações do Método SERVQUAL .....	48
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
3.1 Validação da Escala SERVQUAL em uma empresa de serviços.....	53
3.1.1 Validade interna: validação da confiabilidade da escala .....	55
3.1.2 Validação externa: capacidade de generalização da escala .....	55
3.2 Unidade de Análise.....	56
3.3 Universo e Amostras .....	57
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	58
3.5 Coleta de Dados.....	59
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 Perfil da amostra segundo algumas variáveis demográficas. ....	60
4.2 Análise do Alfa de Cronbach.....	64
4.3 Relação entre a percepção e a expectativa.....	65
6.3 Descrição dos Gap's (falhas) entre expectativa e percepção.....	70
<b>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS. 73</b>	
5.1 – Sugestões para outros trabalhos.....	75
5.2 – Limitações deste trabalho .....	76
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>
ANEXO A – Escala SERVQUAL, original .....	<b>84</b>
ANEXO B – Escala SERVQUAL, adaptada – usuário .....	91
ANEXO C – Escala SERVQUAL, adaptada – funcionário .....	96
ANEXO D – Gap's por questão .....	101
ANEXO E – Alfa de Crombach por dimensão.....	106

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha dos serviços pelos consumidores é extremamente dependente da percepção que cada um possui acerca da sua qualidade, sendo que cada consumidor percebe esta qualidade de forma diferente e individual, baseada na relação entre fornecedores e consumidores e em sua experiência ampla com os serviços. Estas experiências formam o grau de satisfação de cada consumidor com o serviço recebido, e é esta satisfação que vai determinar sua percepção de qualidade. Desta forma, é fundamental na estratégia de marketing para serviços a determinação clara dos fatores que, na experiência dos consumidores, determinam a satisfação dos clientes, o seu grau de satisfação e a sua percepção de qualidade.

O Método SERVQUAL é um tipo de pesquisa utilizado para determinar a satisfação dos consumidores com serviços. Ele parte da constatação de que consumidores determinam graus de satisfação comparando percepções obtidas com a experiência adquirida em diversos fornecedores de serviços.

O Método SERVQUAL pondera ainda as diferentes percepções acerca do serviço prestado, a partir da determinação das expectativas dos grupos ligados ao processo de serviços: o consumidor, de um lado, e a alta gerência, gerência operacional e operadores de serviços, do lado do prestador de serviços. Esta ponderação, seguindo a *Teoria dos Gap's*, ajuda a equalizar a percepção de todos os envolvidos na prestação dos serviços, contribuindo para um processo que potencialize a satisfação dos clientes.

Desta forma, o Método SERVQUAL pode vir a ser um importante para a gestão de serviços no país, justificando um incremento em estudos para sua aplicação. Para avaliar esta possibilidade, foi realizada a aplicação do Método SERVQUAL a uma empresa de serviços

públicos, gerenciadora do transporte coletivo urbano por ônibus, analisando-se a possibilidade de seu uso para aferir o grau de satisfação dos usuários.

### **1.1 Justificativa**

A importância crescente do setor de serviços na economia nacional, como de resto em toda a economia, vem justificando um esforço continuado no estudo e aplicação de formas de melhoria em sua gestão, que forneçam a base para um desenvolvimento sustentado do setor de serviços no Brasil.

Notadamente no setor de serviços públicos, cuja contrapartida em impostos ultrapassou recentemente a casa dos 40% do Produto Interno Bruto – PIB (IMPOSTOS... 2006), a necessidade de ajustes e de melhorias que equalizem melhor a relação entre prestação de serviços e satisfação dos usuários é patente.

Dentre as características próprias do setor de serviços, a avaliação de sua qualidade é uma das questões mais complexas. Nas palavras de Kotler e Armstrong (2003), “diferentemente dos fabricantes de produtos, que podem fazer ajustes em suas máquinas e matérias-primas até que tudo fique perfeito, a qualidade dos serviços será sempre variável, dependendo das interações entre os empregados e clientes, inevitavelmente ocorrendo falhas.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 227). Ou seja, determinar a qualidade, e a conseqüente satisfação dos clientes em serviços é tarefa árdua, geralmente influenciada por avaliações subjetivas.

Depreende-se daí a necessidade de fornecer às organizações métodos de avaliação que reduzam a subjetividade. O Método SERVQUAL vem sendo testado em todo o mundo como uma oportunidade de realizar avaliações objetivas e que efetivamente venham a redundar em orientações gerenciais para as organizações. Por isso, faz-se necessária a realização de estudos

de aplicações do método, de forma a disseminá-lo entre as instituições brasileiras, públicas e privadas.

Desta forma, foi realizado um estudo de caso com a aplicação do Método SERVQUAL em uma empresa prestadora de serviços públicos, buscando responder à questão: **o Método SERVQUAL, adaptado às características da organização, é adequado para mensurar a qualidade dos serviços percebida pelos usuários de uma empresa pública ?**

Para responder a esta pergunta, foi aplicada uma Escala SERVQUAL adaptada a uma empresa pública prestadora de serviços de gerenciamento de transporte coletivo por ônibus.

Este trabalho descreve esta aplicação. Em seu Capítulo dois, uma pesquisa bibliográfica recupera conceitos acerca do crescimento do setor de serviços. Em seguida, contextualiza o marketing aplicado às organizações, conceituando-o e diferenciando sua utilização em produtos e serviços. O trabalho prossegue descrevendo como o marketing de serviços é influenciado pela satisfação do consumidor, e como a operação de serviços deve ser planejada de forma a assegurar esta satisfação. A situação especial dos serviços públicos encerra esta seção. O Método SERVQUAL é então descrito em detalhes, acrescido da conceituação da Teoria dos Gap's.

O Capítulo três descreve como a Escala SERVQUAL foi aplicada à empresa, e como sua confiabilidade foi testada. O Capítulo quatro descreve os resultados alcançados com a aplicação da escala. O Capítulo cinco responde conclusivamente aos objetivos propostos neste estudo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a aplicabilidade de uma versão adaptada da Escala SERVQUAL para determinação da satisfação dos usuários de uma empresa prestadora de serviços públicos em Belo Horizonte, e avaliar o grau de satisfação destes usuários.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

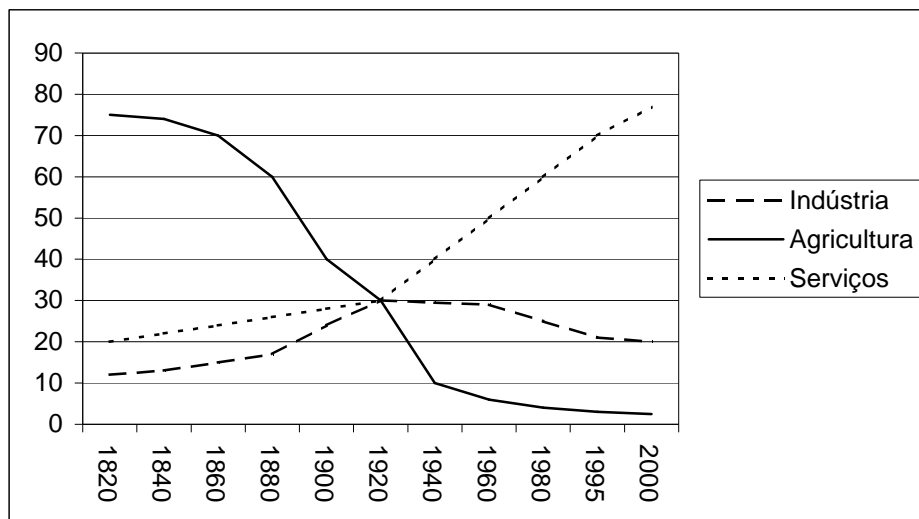
- a) desenvolver uma versão adaptada e aplicar a Escala SERVQUAL em uma empresa prestadora de serviços públicos em Belo Horizonte;
- b) validar a versão adaptada;
- c) avaliar a satisfação dos usuários com o padrão de serviços desta empresa – Gap. 5;
- d) avaliar o conhecimento que os administradores da empresa tem da expectativa dos usuários de seus serviços através da avaliação da relação entre a percepção dos administradores com a expectativa dos funcionários – Gap. 1;
- e) verificar a possibilidade da utilização dos resultados como orientação estratégica na gestão dos serviços da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Serviços na economia contemporânea

Na ótica tradicional dos setores da economia, ao lado do setor primário – a agricultura, e do secundário – a indústria, o setor terciário – o setor de serviços, corresponde a todas as atividades produtivas que não englobam a produção de bens físicos ou de edificações, como afirma TÉBOUL (1999) lembrando que este setor amplia-se tão rapidamente que acabará por tornar-se o mais importante dos três. “A transferência dos postos de trabalho da agricultura para o setor secundário, e depois para o terciário, constitui a mudança mais radical deste século (Século XX), e encontra-se em todos os países do mundo” (TEBOUL, 1999, P. 8).

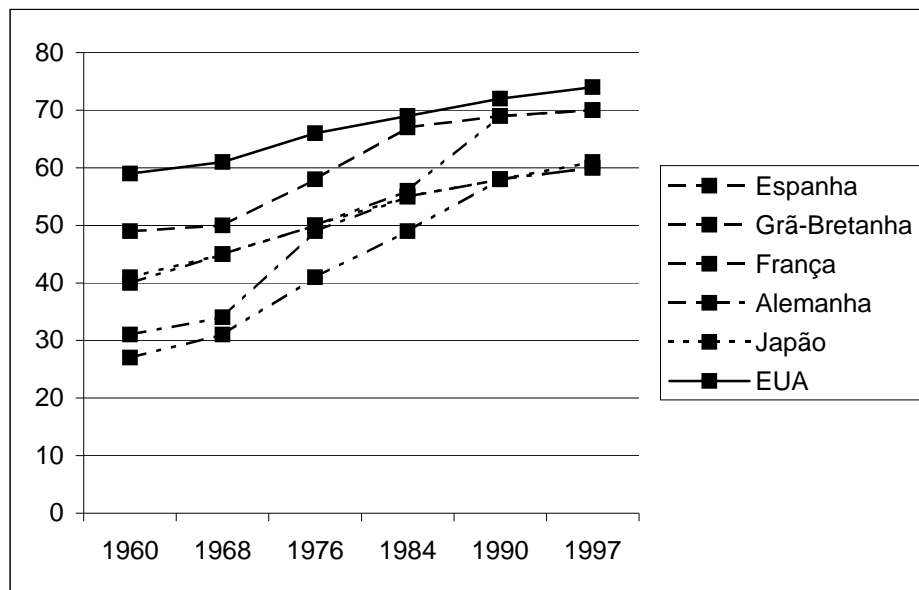
Os Gráficos 1, 2 e 3, apresentados em seguida, ilustram esta importância crescente do setor de serviços em todo o mundo, a partir de dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Eles demonstram a preponderância do setor de serviços na economia mundial. O Gráfico 1 demonstra que, em menos de duzentos anos, houve uma inversão da mão-de-obra utilizada na Agricultura *versus* a utilizada em serviços.



**GRÁFICO 1 - Emprego por setor nos EUA**

Fonte: TÉBOUL, 1999, p. 9

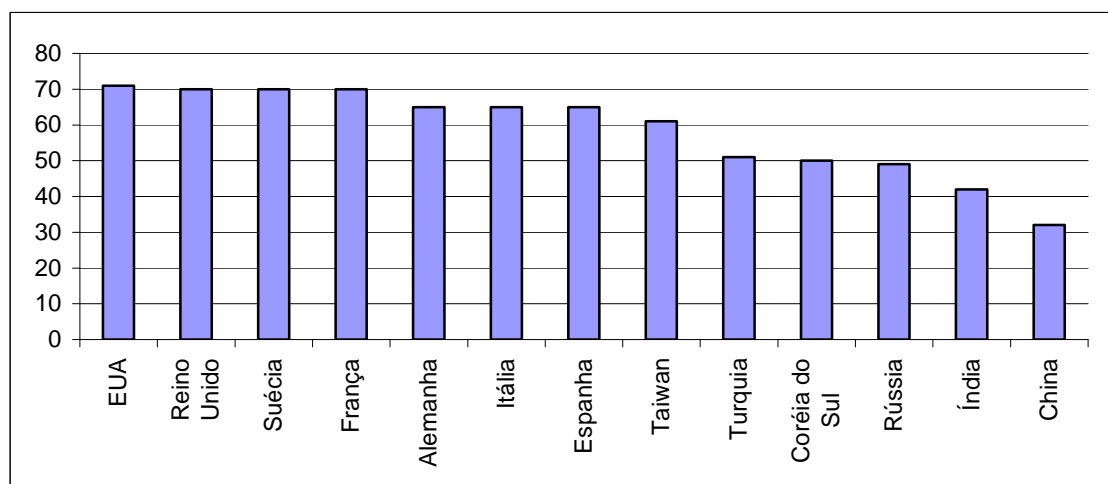
Nas principais economias mundiais, os empregos no setor de serviços são, ao final do Século XX, a maioria dos postos de trabalho, conforme demonstra o Gráfico 2.



**GRÁFICO 2 - Porcentagem de empregos nos serviços em relação a empregos civis**

Fonte: TÉBOUL, 1999, p. 11.

Mesmo em países em desenvolvimento, o setor de serviços representa grande parte do PIB, como demonstra o Gráfico 3, a seguir.



**GRÁFICO 3 - Setor de serviços em porcentagem do PIB**

Fonte: TÉBOUL, 1999, p. 11.

No Brasil, onde representa cerca de 52% do PIB, a participação do setor de serviços é crescente, segundo Las Casas (2002, p.14), que afirma que “quanto mais avançada a nação, maior a importância dos serviços na vida do país”. Comprova-o a Tabela 1, apresentada a seguir.

TABELA 1

## Porcentagem do setor de serviços sobre o PIB e mão-de-obra na América Latina

País	Percentual do PIB - Serviços	Distribuição da mão-de-obra		
		Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
<b>Brasil</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>53</b>
Costa Rica	59	25	27	48
Rep. Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
E Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: LOVELOCK; WRIGTH, 1999, p. 6.

SANDHUSEN (1998, p. 272) demonstra que o setor de serviços

não é apenas o segmento da economia que cresce mais rapidamente, mas também o maior empregador, [sendo que] nos EUA, de cada 10 empregos criados na década de 80, nove eram no setor de serviços [...] As principais razões para este crescimento são novas tecnologias, mais renda disponível, mais mulheres na força de trabalho”.

Observa-se ainda na Tabela 1 que, mesmos países de economia menos desenvolvida que a brasileira apresentam maior percentual de pessoal ocupado em serviços, dadas as suas características de exportadores de produtos básicos e de turismo.

Outro fator que explica a expansão do setor é a ampla diversidade de serviços oferecidos, que vai desde serviços simples como lavagem de roupas e aluguel de filmes, até serviços complexos de automação, passando por manutenção de casas, carros, equipamentos, serviços profissionais – médicos, advogados, entretenimento e lazer, transporte, saúde e educação, e serviços públicos, em uma infinidade de opções.

Esta diversidade interfere ainda no padrão de qualidade dos serviços. Churchill Jr. e Peter (2000), ao classificar serviços entre baseados em equipamentos – “disponibilizados principalmente por meio de equipamentos, como no caso de cinemas e linhas aéreas”, e baseados em pessoas – “como no caso de serviços de zeladoria e contabilidade”, demonstram que “o meio de entrega indica em que ponto a qualidade está mais em jogo”.



(CHURCHIL JR.; PETER, 2000, p. 296), demonstrando ainda a complexidade na avaliação dos serviços.

## 2.2 O marketing e as organizações de serviços

A definição das estratégias de marketing para suas marcas, produtos e serviços é ponto central da preocupação das empresas no mercado atual. Kotler (2000, p. 30) define marketing como sendo: “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 4) reforçam a idéia de que Marketing depende da realização de trocas entre produtores e consumidores: “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.”

Também é bastante comum a orientação para o consumidor em todas as decisões de marketing ou, de forma ampliada, em todas as decisões da empresa, sendo que esta orientação visa à satisfação de suas necessidades e desejos: entender os clientes, conhecer seus índices de satisfação e antecipar tendências de comportamento são requisitos básicos dentro da empresa que se quer preparada para os desafios do mercado.

Ao afirmar que Marketing é “a intenção de entender e atender o mercado”, RICHERS (1998), reforça o conceito de KOTLER (2000) dos conceitos centrais de Marketing. Entender o mercado significa identificar mercados-alvo, segmentando-os de acordo com grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e *mix* variáveis; significa, também, identificar seus desejos e suas demandas. Por outro lado, significa identificar todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar, ou seja, conhecer e monitorar a concorrência, e também analisar o ambiente no qual a empresa está

inserida, observando as tendências que irão influenciar estes mercados. Após entender o mercado, o segundo passo é atendê-lo, o que significa oferecer a este mercado-alvo produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos, em uma relação de troca em que ambos (consumidor e empresa) ganhem. A empresa fornecerá o produto ou serviço que venha satisfazer à necessidade do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem ao menos cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a efetuar a troca de seu dinheiro pelo produto, caso sinta que suas necessidades ou desejos serão satisfeitos.

Relacionamentos duráveis e equilibrados são criados a partir dessa perspectiva de entender e atender o mercado, que envolvem a empresa, seus funcionários, clientes, fornecedores, revendedores, distribuidores e todos os demais envolvidos na rede de trocas.

Desta forma, administrar o marketing nas organizações é função fundamental no mercado atual. O conceito de Administração de Marketing mais comumente utilizado pelos autores da matéria, atualmente, é o definido pela American Marketing Association – AMA, como citado, dentre outros autores, por Churchill Jr. e Peter (2000, p.4): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, a distribuição e a promoção de produtos, serviços e idéias a fim de facilitar trocas que satisfaçam necessidades individuais e organizacionais”.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 96), o processo de administração de marketing: “[...] consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisar e selecionar mercados-alvo, desenvolver estratégias de marketing, fazer planos de marketing e organizar, implementar e controlar o esforço de marketing”.

Definir o que precisa e deve ser feito para promover as trocas que visam à satisfação das necessidades e desejos de seus mercados-alvo envolve a tomada de decisão de modo

integrado, utilizando-se de ferramentas que constituem o composto de marketing: Produto ou serviço como uma solução para o cliente, Preço como um baixo custo para o cliente, Praça, indicando conveniência para o cliente e Promoção, como uma boa comunicação para o cliente.

Logo, a administração de marketing é uma função que compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle (MATTAR, 1986). Assim, a função Marketing nas empresas exige a formulação de planos bem estruturados, com ações pré-estabelecidas e acompanhamento e controle do planejamento feito.

Para tanto, o processo de Marketing se inicia com uma análise ambiental. O ambiente de marketing é composto por forças que afetam a capacidade da empresa em interagir com seu mercado-alvo de maneira eficaz: variáveis externas, cujo comportamento escapa à sua capacidade de controle, e variáveis internas, que devem ser controladas em resposta às externas. A influência destas variáveis afeta toda a empresa, gerando incerteza. Denomina-se Macro-Ambiente ao grupo de fatores externos à organização capazes de afetar imediatamente sua performance, pela geração de ameaças ou de oportunidades. Já o Micro-ambiente congrega as forças e fraquezas da empresa e das demais organizações que ela utiliza para realizar seus objetivos organizacionais.

Assim, a administração de marketing exige tomadas de decisão que obrigam as organizações a buscar informações para entender as características gerais do ambiente em que está inserida, analisando aspectos de natureza tanto macro-ambiental (fatores políticos, econômicos, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos) quanto micro-ambiental (os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público, além da própria

empresa), que atuam direta ou indiretamente sobre as ações da empresa e que, em síntese, determinam suas oportunidades e as ameaças (CHURCHIL JR.; PETER, 2000, p. 24/51).

Analisadas as oportunidades de marketing, a empresa tem condições de identificar qual ou quais delas lhe interessam, de acordo com os seus objetivos. Assim, a empresa seleciona um mercado com o qual ela possui maiores e melhores chances de se relacionar. O importante é a compreensão de que, após uma análise ambiental, a empresa opta por um determinado mercado. Somente após a determinação deste mercado é que ela passará à terceira etapa do processo de administração de marketing, desenvolvendo o seu composto mercadológico. Conhecendo o mercado e os fatores ambientais que a cercam, a empresa tem condições de tomar decisões com relação às variáveis produto, preço, distribuição e promoção. Assim, a determinação do segmento de mercado com o qual a empresa pretende se relacionar precede as decisões relativas ao composto de marketing.

Outro aspecto importante na administração de marketing é a gerência do relacionamento com clientes. Churchill jr. e Peter (2000) afirmam que o marketing integra o trabalho de criar e fornecer valor para o cliente e para isto é fundamental que o cliente esteja satisfeito com os produtos e serviços recebidos. Completando, Sandhusen (1998, p.272) lembra que

o marketing evoluiu da “Filosofia da Produção”, onde a ênfase estava na produção e distribuição de produtos em quantidade suficiente para satisfazer a crescente demanda [...] para a “Filosofia do conceito de marketing” gerada pelas necessidades dos clientes que a empresa pode satisfazer com lucratividade”.

Las Casas (1997, p.155) afirma que

atualmente há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Isso se deve à grande divulgação das técnicas de qualidade total, que se iniciam com o entendimento das necessidades dos clientes. Também [...] devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados. Além disso, com acesso ao consumo, os clientes estão se tornando mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes.

Assim, continua Las Casas (1997, p. 155),

hoje os compradores estão mais informados a respeito das ofertas disponíveis, estão mais conscientes em relação a preço e mais exigentes quanto às características dos produtos e serviços, porque têm acesso a todas as informações de que necessitam no seu processo de compra. Com isto, o poder está migrando dos produtores e varejistas para os consumidores, que hoje são capazes de definir o que querem em termos de produtos e serviços, preços, canais de distribuição e até mesmo propaganda e promoção de vendas.

Ainda sobre administração de marketing, Kotler e Armstrong (1993) destacam quatro atividades estratégicas para gestão de produtos: o trabalho com os produtos e serviços já existentes, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a gerência de linhas de produtos e marcas, as características específicas dos serviços e projetos para mercados globais.

Para produtos já existentes, a gestão estratégica de marketing busca diferenciá-los de seus concorrentes, de forma a garantir-lhes vantagens junto ao consumidor. Para isso, utiliza-se das variáveis de diferenciação para tornar os produtos mais atrativos para os seus segmentos de mercado. A partir daí pode-se adotar uma estratégia de posicionamento, onde será desenvolvida a imagem do produto, comparativamente aos seus concorrentes, na mente dos consumidores. Assim, ao identificar a necessidade de um determinado produto ou serviço, o consumidor pode associar esta necessidade a uma determinada marca já posicionada em sua mente.

As empresas, após estabelecerem-se em seus segmentos de mercado, posicionando-se neles e diferenciando seus produtos e serviços, podem desenvolver novos produtos para atender as necessidades detectadas de modo inovador, ou para atender novas necessidades surgidas nestes mercados. Aqui, é importante conhecer em cada mercado, e para cada categoria de produtos, qual é o processo de adoção dos novos produtos pelos consumidores, determinando quais os fatores influenciam nesta adoção. Deve-se ainda ter em mente que consumidores geralmente são divididos em cinco categorias de adotantes: os inovadores, os adotantes iniciais, a maioria inicial e a maioria tardia, e os retardatários, sendo que este

conhecimento do segmento de mercado permite às empresas estabelecer uma estratégia de penetração do novo produto.

Dentre as decisões estratégicas em marketing, o momento atual, marcado pelo fenômeno da globalização, requer uma decisão acerca do âmbito, local ou global, em que a organização vai atuar. Kotler e Armstrong (1993) trabalham com a definição de estratégias de internacionalização de produtos e serviços, a cada dia mais importantes para as empresas, em decorrência do processo de globalização. Aqui deve-se definir em quais mercados ingressar, e de que forma: se por investimento direto, joint-ventures, licenciamento, exportação direta ou indireta.

Estes conceitos de marketing e de administração de marketing são válidos tanto para produtos quanto para serviços porque, segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 292), “o marketing de serviços assemelha-se em vários aspectos ao marketing de produtos tangíveis ou bens. Isto porque, do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são drasticamente diferentes”, quando analisados como mercadorias.

Produtos podem ser classificados de três maneiras, segundo a maioria dos autores da matéria:

- por sua durabilidade e tangibilidade – dividem-se em não-duráveis, duráveis e serviços;
- como bens de consumo – classificam-se em produtos de conveniência, compra comparada, especialidade e não procurados,
- os bens empresariais são classificados de forma diferenciada, sendo divididos em materiais e peças, bens de capital e suprimentos.

A gestão estratégica de produtos requer decisões acerca da linha de produtos – extensão, modernização, promoção ou redução da linha; e da marca – desenvolvimento, posicionamento ou reposicionamento da marca.

Quanto aos serviços, como será demonstrado a seguir, devem ser analisados separadamente, em função de suas diferenças – intangibilidade, inseparabilidade entre produção e consumo, variabilidade e perecibilidade. Em serviços, as decisões estratégicas de marketing concentram-se no gerenciamento da diferenciação, da qualidade dos serviços, da produtividade, do suporte e da assistência ao produto.

### **2.3 O marketing dos serviços**

O marketing surgiu e se desenvolveu inicialmente como uma estratégia ligada à venda de produtos, sendo que até recentemente as empresas de serviços seguiam as de produtos na elaboração de seu marketing. Grönroos (1995) já alertava para o crescimento da importância deste último, alegando que a sociedade ocidental vive em uma economia de serviços. Esta importância crescente requer uma nova abordagem de marketing especificamente orientada para a venda de serviços.

Czinkota et al. (2001) conclui que o crescimento da importância dos serviços na economia, sua preponderância crescente nos PIB's dos países e no volume de empregos tem trazido importância crescente para o assunto, sendo que os profissionais de marketing precisam a cada dia mais responder a questões como divulgar serviços que ninguém pode ver, definir preços para serviços que não incluem a aquisição de bens, estocar serviços que não podem ser armazenados e comercializar em massa serviços que precisam ser produzidos individualmente.

### 2.3.1 Diferenças entre produtos e serviços

A diferença essencial entre produtos e serviços encontra-se em sua dominância do tangível (produtos) ou do intangível (serviços). Na explicação de Czinkota et al. (2001, p. 262), “bens podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas, enquanto os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos. A diferença essencial entre eles é a tangibilidade.” Assim, quando compra-se um automóvel, podemos fazer um *test-drive*, apalpar os bancos, sentir o motor e chutar os pneus. Mas não se pode fazer o mesmo com uma viagem aérea de forma tão direta. Assim, enquanto a administração de produtos beneficia as dimensões de qualidades dos produtos, a administração de serviços busca se basear em outros aspectos da questão.

Todos os autores de marketing estabelecem, como demonstra Czinkota et al. (2001), que a diferença entre bens e serviços é reforçada por quatro características próprias dos serviços:

- a) a intangibilidade;
- b) a inseparabilidade, que diz respeito à presença do prestador de serviço quando este está sendo executado; ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço; e à presença de outros clientes neste momento de produção;
- c) a heterogeneidade, que se refere ao fato de não podermos ter total controle sobre as pessoas que prestam os serviços, fazendo com que a prestação dos serviços possa variar ao longo do tempo, na medida em que estas pessoas envolvidas na produção dos serviços sofrem alterações de estado;



d) a perecibilidade, que faz com que serviços não prestados cessem de existir.

Las Casas (2002) afirma que a diferença básica entre marketing de produtos e de serviços encontra-se principalmente no tratamento do composto mercadológico. “A principal diferença, conforme vimos, é determinada pelo grau de intangibilidade – o que ocorre no composto mercadológico. É nesse elemento estratégico que devemos, portando, focar nossas principais considerações” . (LAS CASAS, 2002, p.28)

McCarthy e Perreault (1997, p. 150) lembram que

os setores de serviços, incluindo linhas aéreas, bancos, empresas de investimentos, advogados, médicos, auditores e seguradoras, foram lentos na adoção do conceito de marketing. Entretanto, isso mudou muito rápido, na última década (80) principalmente devido à revogação de leis protecionistas que forçaram muitas destas empresas a serem mais competitivas.

### **2.3.2 A essência do marketing de serviços**

Como a essência do marketing é a relação de trocas, McCarthy e Perreault (1997, p. 150) lembram que “devemos considerar o produto em termos das necessidades que ele satisfaz. Se o objetivo de uma empresa é satisfazer as necessidades dos consumidores, o serviço pode fazer parte deste produto”.

Recentemente os autores tem falado em criar relacionamentos como a essência do marketing. Churchill e Peter (2000, p.10), por exemplo falam em criar valor para os clientes como sendo uma filosofia de marketing voltada para “desenvolver e entregar valor superior para os clientes”, o que requer a construção de relacionamentos de longo prazo com eles. E “valor para os clientes”, segundo estes autores, significa “ a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de compra e uso de produtos e serviços” (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 13).

É ponto-chave no marketing o conhecimento de que consumidores compram benefícios, e não produtos ou serviços. No caso de produtos, o benefício entregue conforma os atributos de forma a que o produto satisfaça a necessidade do consumidor. Assim, uma dona de casa que tem a lavagem de roupas entre suas tarefas, e que quer que estas roupas sejam lavadas com o menor esforço possível para o melhor resultado esperado – brancura, maciez, perfume, etc., responde bem a um produto sabão em pó que promete lavar mais branco e com menos esforço. Os atributos do produto – formulação, características físico-químicas, são então trabalhadas de forma a atender ao benefício esperado. O pacote de benefícios pode ainda agregar atributos não diretamente ligados ao produto, como o fato de que esta dona de casa que se preocupa com a brancura da roupa de sua família é uma boa esposa e mãe. Mas estes benefícios estão em volta de um produto de ingredientes tangíveis: a brancura e o perfume do pó ou do líquido, a beleza e proteção da caixa, e a brancura das roupas lavadas.

No caso de um serviço a entrega dos benefícios é dificultada pela sua intangibilidade e pelas outras características dos serviços: a interação do cliente com os prestadores de serviços e a realização da produção com a presença do cliente. Assim, enquanto aquela dona de casa usa seu sabão em pó em casa, sozinha, ao utilizar uma lavanderia para lavar suas roupas ela irá interagir com os atendentes da lavanderia, bem como poderá interagir também com os empregados que lavam e passam a roupa e com outros clientes da lavanderia. Todas estas interações estarão todo o tempo influenciando a maneira como a nossa dona de casa percebe o serviço prestado pela lavanderia. Ou seja, o pacote de benefícios do serviço é mediado pela experiência que o consumidor tem com a prestação de serviços. Este acaba sendo o fator principal para a administração dos serviços: a experiência do consumidor com os serviços cria o pacote de benefícios que este serviço entrega ao consumidor.

Téboul (1999, p. 28) lembra que serviços são realizados em dois ambientes: a interface com o cliente, que ele chama de “proscênio”, e a retaguarda.

A gastronomia, por exemplo, organiza-se em volta de dois elementos: o salão e a cozinha. O salão, o proscênio do restaurante, está “orientado para o cliente”. Ele constitui uma zona de serviço, uma interface entre o cliente e o fornecedor. A cozinha, os bastidores do restaurante, está “orientada à produção”. Ela representa a zona de produto, onde acontece uma transformação física.

Os fatores-chave que influenciam a experiência do consumidor na prestação de serviços são os locais de prestação dos serviços, os prestadores de serviços, a organização e os sistemas invisíveis e, finalmente, os outros clientes.

### **2.3.3 Locais de prestação dos serviços**

O primeiro ponto a analisar na prestação de serviços são os locais de sua prestação, entendidos como:

Os locais onde os serviços são prestados, as “fábricas de serviços”, correspondem ao local onde o cliente possui interface com o prestador de serviços. Ele se refere às evidências físicas inanimadas que serão utilizadas para criar o ambiente de serviços. Por exemplo, o aeroporto e o avião são o local onde o serviço de transporte aéreo é prestado. (CZINKOTA et al., 2001)

O local de prestação dos serviços consiste dos objetos (equipamentos, móveis e utensílios), condições ambientais (temperatura e música, por exemplo) e outras evidências físicas (como sinais, símbolos, etc.). Como o consumidor não pode avaliar o serviço antes do uso, ele geralmente avalia os componentes do local de prestação de serviços para formar uma imagem antecipada da qualidade dos serviços. Assim, no nosso exemplo de serviços de transporte aéreo, o avião utilizado e os balcões das companhias aéreas (objetos), clima das salas de embarque e do interior dos aviões (ambiente) e marcas, uniformes dos atendentes,

comissárias e pilotos (evidências físicas) ajudam os consumidores a formar a sua percepção e avaliação sobre as companhias, fazendo sua escolha.

Dada a intangibilidade dos serviços as evidências físicas tem muita importância na formação da percepção do cliente sobre a qualidade dos serviços e, em consequência, em sua escolha do prestador de serviços. É por isso que, por exemplo, as condições do consultório médico influenciam na escolha por determinado profissional. Isto porque as características do local de prestação dos serviços envia pistas de qualidade ao consumidor e influencia em suas expectativas quanto ao serviço que receberá. Os *Chefs* franceses sabem disso a séculos, sendo o visual dos pratos e dos restaurantes uma marca registrada da culinária francesa.

#### **2.3.4 Prestadores de serviços**

Como os serviços são consumidos, freqüentemente, onde são produzidos (hotel ou restaurante) ou onde são prestados (residências, locais de trabalho), o prestador de serviços é a face mais visível dos serviços.

A interação entre o prestador de serviços e o consumidor é inerente ao serviço, logo o prestador de serviços possui imensa importância na percepção do cliente. Pesquisa realizada com consumidores de serviços por Zemke e Anderson (1990, citados por Czinkota et al., 2001), relata que, quando perguntados sobre o que mais os irritava na prestação de serviços, os clientes apresentavam sete categorias de queixas, todas inerentes ao padrão de atendimento do prestador de serviços:

- a) apatia: os prestadores de serviços não se importarem com o problema dos clientes;
- b) rejeição: tentar se livrar do cliente rejeitando sua presença;
- c) frieza: indiferença em determinar o que o cliente quer;

- d) ar de superioridade: colocando-se acima do cliente;
- e) robotismo: tratar os clientes como um mero *input* em um processo;
- f) livro de regras: seguir as regras mesmo quando elas não fazem muito sentido;
- g) jogo do empurra: passar um cliente para outro prestador, que vai empurrá-lo para outro.

### **2.3.5 A organização e os sistemas invisíveis**

Parte não-visível da prestação de serviços, e que pode ter profundo impacto na experiência dos consumidores, a organização e os sistemas invisíveis incluem a infra-estrutura da empresa, como as regras, os regulamentos e os processos.

Por exemplo, um consumidor que se hospeda uma noite em um hotel pouco verá dos bastidores: cozinhas, lavanderias, escritórios, centrais de reservas, pontos de limpeza, equipamentos de *room-services*, setores de manutenção, etc. Entretanto, o correto funcionamento de cada uma destas áreas, a tempo e a hora, irá influenciar a percepção e a experiência do consumidor com este hotel e com o seu padrão de serviços.

Ele também contatará apenas uma parcela dos empregados do hotel, entretanto o desempenho destes empregados, individualmente e em grupo terá também forte impacto na experiência do consumidor, o que explica a importância que a seleção de pessoas, treinamento, controle e remuneração tem na prestação de serviços.

### **2.3.6 Outros clientes**

Como muitos serviços são prestados para muitos clientes simultaneamente, como em hotéis e restaurantes, os outros clientes também podem ter impactos sobre a experiência dos

consumidores com os serviços. Czinkota et al. (2001, p.272), demonstra que a presença de outros clientes pode influenciar positiva ou negativamente a experiência em serviços, sendo que esta influência pode ser ativa ou passiva. Exemplo de influência negativa ativa são clientes mal-educados em restaurantes ou crianças que choram; influência negativa passiva são pessoas que atrapalham a visão de outras no cinema.

O comportamento dos clientes enquanto influenciadores da percepção dos outros consumidores são difíceis de controlar, e a administração de serviços procura estabelecer processos que permitam a convivência pacífica entre clientes, como a determinação de áreas de fumantes e de crianças em restaurantes, ou seja, buscando segmentações “finas” da prestação de serviços e orientando consumidores para seus nichos mais adequados.

#### **2.4 A satisfação do consumidor determinando a administração dos serviços**

Oferecer serviços que os clientes queiram comprar e continuar comprando significa oferecer a eles uma proposta de valor, que Teboul (1999, p.56) define como “o que os clientes consideram importante [...] e que deverá ser composta de cinco critérios: o resultado (ou solução), a interação com o processo, a interação com os funcionários, a credibilidade e a confiabilidade no atendimento, e o preço.” E a fidelização de clientes em serviços é fundamental, segundo Diller (2001, p. 76 ), porque oferece

- estabilização do “cartel de clientes” – vai-se ao encontro do anel de segurança na existência da empresa;
- tendo como base uma manutenção adequada do cartel de clientes e o consequente aumento em sua fidelização, é possível alcançar um crescimento da empresa;
- maior fidelização pode levar a um aumento do lucro.

Como é a experiência do consumidor de serviços que determina sua percepção, a satisfação dos consumidores com o serviço prestado é fundamental para a gerência de serviços.

Kotler e Armstrong (2003, p. 227) afirmam que

um dos modos mais importantes de uma empresa se diferenciar das outras é executando consistentemente um serviço de qualidade superior a de seus concorrentes”, [explicando:] “As empresas de serviços precisam identificar as expectativas de seu público-alvo quanto à qualidade do serviço. Infelizmente, é mais difícil definir e avaliar a qualidade dos serviços que dos produtos.

Para poderem comercializar os serviços com eficiência, o conhecimento dos processos de pensamento que consumidores utilizam para avaliar a sua satisfação com os serviços que receberam é muito importante para os profissionais de marketing, razão pela qual a satisfação dos consumidores tem sido uma das áreas mais estudadas. E Bitner e Zeithaml (2003, p. 93) afirmam que “as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores”: ou seja, é multivariada.

Nos EUA foi criado o Índice Americano de Satisfação do Consumidor (IASC), que se baseia na análise de cerca de 3.900 produtos e serviços. Avaliando as empresas incluídas neste índice, Czinkota et al. (2001, p. 276) afirma que:

as empresas cometem três erros comuns que conduzem aos níveis menores de satisfação do consumidor. Primeiro, muitas continuam a ver os serviços ao cliente como um custo em vez de um investimento. Segundo, elas tendem a esquecer que a satisfação dos clientes é uma variável em constante ascensão. O terceiro erro mais comum é a incapacidade da empresa de ligar a satisfação do cliente ao seu pessoal de base.

Czinkota et al. (2001) alerta ainda para o fato de que as dez empresas melhor posicionadas no IASC são produtoras de bens, enquanto as dez empresas pior posicionadas são produtoras de serviços., o que leva à pergunta: as empresas de serviços são realmente piores que as demais ou sua avaliação é feita de forma diferenciada pelo consumidor? Sua resposta vem da avaliação dos atributos de bens e serviços: em geral, estes possuem três categorias de atributos:

- a) atributos de pesquisa: que podem ser determinados antes da compra, como preço, adequação, sensação, cor, etc.;

- b) atributos de experiência: podem ser avaliados somente durante e após o processo de produção;
- c) atributos de crença: não podem ser avaliados com confiança mesmo imediatamente após o recebimento do produto ou prestação do serviço.

Dada a intangibilidade dos serviços, eles não podem ser avaliados antes da sua produção e consumo. Logo, serviços têm poucos atributos de pesquisa. Além disso, os serviços somente podem ser avaliados após a produção e consumo, ou seja, avaliando os atributos de experiência. Entretanto, boa parte dos consumidores não pode avaliar estes atributos por falta de conhecimento técnico, como no caso de manutenção de equipamentos e aparelhos. Assim, eles possuem uma avaliação mais dependente dos atributos de crença. Isto mostra, segundo Czinkota et al. (2001, p. 276) que os serviços são efetivamente avaliados de forma diferente da avaliação dos produtos.

Para Czinkota et al. (2001) o método mais simples de medir a satisfação do cliente é a Abordagem da Desconfirmação de Expectativas – método que mede a satisfação do cliente comparando as expectativas com as percepções. Sua abordagem é direta: se o serviço percebido é igual ou melhor que o esperado, o cliente está satisfeito. Logo, a satisfação do cliente pode ser obtida pela diminuição das expectativas ou pela melhoria das percepções. É preciso salientar que este processo situa-se na mente dos clientes, o que faz com que o serviço percebido, e não o serviço concreto, deva ser avaliado.

Como os clientes são a razão de ser das empresas prestadoras de serviços, a importância da satisfação dos clientes é total, e toda empresa deve definir e medir a satisfação de seus clientes. E clientes satisfeitos fazem propaganda boca-a-boca para a empresa, tendem a comprar com mais frequência e tem menos probabilidade de serem perdidos para a



concorrência. Como então avaliar a satisfação dos clientes em serviços passa a ser uma questão fundamental.

## 2.5 Operação de serviços e satisfação de clientes

Kotler e Armstrong (2003, p. 227) lembram que

diferentemente dos fabricantes de produtos, que podem fazer ajustes em suas máquinas e matérias-primas até que tudo fique perfeito, a qualidade dos serviços será sempre variável, dependendo das interações entre os empregados e clientes, inevitavelmente ocorrendo falhas.

As operações de uma empresa prestadora de serviços são a principal parte do “produto” que elas entregam aos clientes. Sem uma operação bem sucedida, a empresa pode parar de funcionar, pois não terá nada para oferecer ao cliente. Porém, empresas que se propõem a desenvolver uma operação de serviços podem escolher entre um vasto quadro de opções operacionais, sendo que cada uma delas terá impactos diferenciados na percepção, e portanto na satisfação, dos clientes.

Por isso, a empresa prestadora de serviços pode escolher utilizar suas operações como o componente básico de sua estratégia competitiva. Associar a empresa na mente do consumidor com excelência operacional de serviços pode criar uma vantagem competitiva, mas fazer isso cria exigências consideráveis para a empresa.

Existem quatro estágios operacionais na competitividade de empresas prestadoras de serviços, segundo Chase e Hayes (1991, p. 15-26). O primeiro estágio é nomeado de “disponível para serviços”. Nesse nível de competitividade, as operações para uma empresa são vistas como um mal necessário. Na melhor das hipóteses, as operações são reativas para as necessidades do resto da empresa e entregam o serviço conforme foi especificado. O segundo estágio, ou “diarista”, surge com a chegada de concorrentes. Já não é suficiente ter uma operação que funciona. A empresa passa a procurar *feedback* de seus clientes sobre os

custos relativos e a qualidade por ele percebida do serviço. O departamento de marketing começa a lançar mão de estratégias como o *benchmarking*, pois fica mais interessado no mundo externo da empresa.

No terceiro estágio, ou “competência distintiva alcançada”, as operações atingiram um ponto no qual destacam-se progressivamente, reforçadas pela função do gerenciamento de pessoal e de sistemas que sustentam o foco no cliente. Aqui a empresa já domina o núcleo do serviço e entende a dificuldade de modificar essas operações. Há uma maior valorização dos funcionários de retaguarda e a tecnologia passa a ser vista como investimento e não mais como custo. No último estágio, ou “entrega de serviço de classe internacional”, as operações se destacam continuamente e a empresa se torna uma aprendiz e uma inovadora veloz em termos de operações. Os funcionários de retaguarda agora devem ser proativos, desenvolver suas capacidades e gerar oportunidades. A tecnologia é considerada uma maneira de romper paradigmas; a empresa passa a fazer coisas que os concorrentes não são capazes de fazer. Os funcionários de linha de frente passam a ser inovadores e seus supervisores devem agora atuar como mentores, sendo responsáveis pelo desenvolvimento pessoal da força de trabalho.

Como se vê, operações se transformam de um mal necessário em uma fonte de vantagem competitiva. As fontes de trabalho passam de robôs para fontes de inovação. A gerência passa do comando e controle para a delegação de autoridade e o papel de mentor. Para implementar essa mudança, Chase e Hayes (1991) sugerem a aplicação do “paradigma de estratégia de produção”.

Para isso, primeiramente criam-se parâmetros de desempenho. Trata-se de um balanço de desempenho operacional. Mas em vez de simplesmente utilizar critérios baseados em custo, a criação de parâmetros também examina o que é importante para o cliente, expectativas que irão determinar sua satisfação. Em segundo lugar, estabelecem-se

prioridades. É aqui que os dados de criação de parâmetros devem ser usados para fazer escolhas. Em uma estratégia de produção típica, essas escolhas são entre itens como preço de custo, flexibilidade, qualidade e confiança. Em serviços, a essas escolhas deve-se acrescentar o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente e o grau de poderes recebidos pela equipe.

Todas as características singulares de uma empresa prestadora de serviços originam-se da interface com o cliente, segundo Bateson e Hoffman (2001). Assim, desde o projeto do serviço já devem ser consideradas as características que irão afetar a percepção dos clientes.

Larson e Bowen (1989, citados por Bateson e Hoffman, 2001), descrevem quatro tipos de projeto de serviços. O primeiro tipo é o projeto de serviço padronizado seqüencial, onde funcionários fornecem os bens necessários para os clientes se satisfazerem, tais como lavanderias automatizadas e lojas de auto-serviço. A diversidade da demanda é baixa, mas as intenções do cliente são incertas, além da divisão da mão-de-obra ser muito clara e haver pouca personalização. O segundo é o projeto de serviço recíproco, que é para serviços de alto contato, com altos níveis de personalização, sendo que a divisão da mão-de-obra estabelece o papel principal para funcionários de contato; são exemplos serviços de consultoria e tratamentos médicos. O terceiro tipo de projeto de serviço é o personalizado seqüencial, onde a diversidade da demanda é alta, mas as intenções dos clientes podem ser previstas; há a possibilidade de personalizar o serviço de maneira segura: são exemplos o conserto de autos e serviços de jardinagem. No quarto tipo, ou projeto de *pool* de serviço, a diversidade da demanda é baixa e as intenções do cliente costumam ser conhecidas. Há pouca personalização e uma divisão bastante uniforme da mão-de-obra, com grande parte do serviço sendo realizado por funcionários de retaguarda (o núcleo técnico) e depois entregue por funcionários de contato, como os serviços encontrados em bancos e companhias aéreas.

### 2.5.1 Projetando o processo de serviço em função da satisfação do cliente

Segundo Lovelock e Wright (1999, cap. 10), o projeto de entrega de serviço depende das definições de:

- a) tempo e lugar;
- b) canais físicos e eletrônicos;
- c) intermediários da entrega dos serviços;
- d) níveis de contato do serviço;
- e) a tecnologia utilizada na entrega dos serviços; e
- f) as evidências físicas envolvidas.

As considerações de tempo e lugar dizem respeito ao local em que um serviço será entregue, já abordado no tópico anterior, e quando ele estará disponível aos clientes, e dependem das necessidades e expectativas dos clientes, da atividade competitiva, e da natureza da operação do serviço. Exigências operacionais e necessidade de capitalizar em economias de escala são problemas que podem restringir a escolha de locais. As conveniências dos clientes, fornecedores e funcionários podem definir o horário e tempo da prestação dos serviços.

Os serviços podem ser entregues por meios físicos ou eletrônicos, ou ambos. Canais físicos são usados nos casos em que os clientes vão ao local de serviço, ou em que os fornecedores vêm ao cliente, no chamado lugar de mercado — um local onde fornecedores e clientes se encontram para negociar. As transações impessoais são realizadas no espaço de mercado — um local virtual para o encontro dos clientes e fornecedores.

Terceirizar partes da entrega dos serviços pode ser uma opção, e a definição clara das responsabilidades e atributos dos intermediários é importante no projeto de serviço.

Serviços de alto contato usam principalmente canais físicos de entrega, porque a entrega de serviço depende, em grande medida, do contato direto com o seu fornecedor. Isto envolve:

- a) a aparência e disposição das instalações;
- b) as atitudes, aparência e uniformes dos funcionários;
- c) mobília e equipamento; e
- d) o uso de música, iluminação e decoração.

Serviços de baixo contato são limitados pelos poucos encontros frente a frente ou pelas transações impessoais que caracterizam este tipo de entrega.

A tecnologia está alterando significativamente as possibilidades em torno destas três variáveis. Como exemplo disso pode-se citar o desenvolvimento de telefones inteligentes que permitem aos clientes comunicar-se com o computador de uma empresa de serviço por meio de seu teclado ou por meio da tecnologia de reconhecimento de voz. Tem-se ainda muitos outros casos dos uso de tecnologia para o aumento da produtividade das empresas prestadoras de serviços, como a criação de quiosques automatizados isolados que permitem aos clientes a realização de várias transações simples (por exemplo, bancos 24 horas); o desenvolvimento de sites da Internet que podem fornecer informação, atender pedidos, ou funcionar como um canal de entrega de serviços baseados em informação; o desenvolvimento de cartões inteligentes com um minúsculo circuito integrado que pode armazenar informação detalhada e dinheiro digital. (LOVELOCK; WRIGTH, 1999, cap. 10).

Por último, a evidência física, que se relaciona à evidência tangível que os clientes encontram no ambiente da entrega do serviço e nas comunicações, tais como publicidade, símbolos e marcas registradas. Estas evidências físicas devem ser planejadas para fazerem frente à intangibilidade dos serviços.

Pode-se perceber que a principal parte do processo de serviço é a experiência do consumidor, que acontece em tempo real, durante o consumo do serviço. Tal interação pode acontecer em um ambiente criado pela empresa prestadora de serviço, mas necessariamente não precisa ser assim. É o processo interativo em si que cria os benefícios desejados pelo

consumidor. Conseqüentemente, projetar esse processo torna-se crucial para a satisfação dos clientes.

Bateson e Hoffman (2001) destacam o processo *Servuction* como a descrição da relação entre empresa e consumidor de serviços – interface e retaguarda. O processo interativo visível para o consumidor constitui a interface do serviço. Entretanto, a parte visível do processo, com a qual o consumidor interage, deve ter o apoio de um processo invisível, que deve ser objeto de forte gerenciamento pelas suas implicações na satisfação do consumidor. Uma das técnicas de gerenciamento de operações mais usada é o fluxograma. Ele é usado para analisar e gerir processos de produção complexos, pois envolve a identificação de fluxos, estoques, custos e estrangulamentos. O fluxograma de operações de serviços também pode ser útil para vários propósitos, não só para o gerenciamento de operações, mas, também para o gerenciamento de marketing.

Como serviços são entregues por meio de processos interativos envolvendo o consumidor, os profissionais de marketing em uma empresa prestadora de serviços devem ter um conhecimento detalhado da operação. Pois cada pequena mudança no serviço concreto poderá afetar o serviço percebido, e com isso alterar a satisfação dos clientes.

## **2.6 Serviços públicos**

No mercado competitivo atual, a existência e crescimento das empresas de serviços pode depender, fundamentalmente, de sua capacidade de conquista e manutenção de clientes. Sob este aspecto, sua capacidade de prestar serviços de qualidade, obtendo satisfação destes clientes, é essencial à sua sobrevivência. Portanto, é fator chave o estabelecimento de um processo de controle e monitoramento da satisfação de seus clientes.

Organizações de serviços abrangem um amplo leque, cobrindo desde bancos e instituições financeiras a teatros e cinemas, passando por saúde, educação, transporte, turismo, serviços domésticos, etc. Mas, “o escopo dos serviços é ampliado consideravelmente se incluirmos os serviços governamentais, os quais atravessam várias das categorias destas listas (de serviços)”, como lembram Etzel; Walker; Stanton (2001, p. 524).

Esta ampliação de escopo deve-se à amplitude do conceito de serviço público, derivado da prestação de serviços por órgãos governamentais, ou da Administração Pública, definida por HEADY (1970, p. 14) como

aquele setor da administração que existe em um contexto político. Relacionada basicamente com a execução das decisões da política governamental tomadas pelas pessoas que detém a autoridade para a tomada de decisão no sistema político, a administração pública não pode ser nitidamente distinguida da administração da empresa particular,

em face do que se depreende que a gestão dos serviços públicos deve ser encarada da mesma maneira que a gestão dos demais serviços.

Entretanto, Heady (1970) alerta para o fato de que a administração pública, e por consequência os serviços públicos, estão a reboque de uma política, exercida por uma burocracia encarregada da sua execução.

Parece haver pouca dúvida de que uma forma viável de governo no mundo de hoje precisa possuir um serviço público que encerre em si as características da burocracia. As necessidades do funcionamento governamental exigem a organização em grande escala de um tipo de burocracia, com uma disposição hierárquica interna definida, com uma organização funcional bem desenvolvida e padrões de qualificação exigidos para que se possa ser membro desta burocracia.(HEADY, 1970, p. 44)

Isto pode influenciar o projeto dos serviços, às vezes sem considerar a satisfação dos clientes / usuários.

Em uma comparação acerca das diferenças percebidas entre organizações públicas e privadas, apresentada no QUADRO 1, Tavares (1991, p. 43) reforça esta idéia, ao afirmar que em apenas alguns casos a organização pública é dependente do mercado.

## QUADRO 1

### Como as organizações públicas e privadas são usualmente percebidas

ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	ORGANIZAÇÃO PRIVADA
Vista como um dos tentáculos do Estado	Vista como ação da iniciativa privada
Influência da “multiplicidade” de proprietários (governo, políticos, sociedade, empregados)	Influência restrita de proprietários (acionistas, sócios) e executivos (profissionais)
Predominância de objetivos de natureza social	Predominância de objetivos de natureza econômica
Dependência pública na geração e obtenção de recursos e, apenas em alguns casos, dependente do mercado	Dependência de mecanismos de mercado (capital, financeiros, de terceiros e de consumo) na geração e obtenção de recursos
Despreocupação com o retorno sobre o investimento, a produtividade e a aptidão profissional	Investimentos baseados em retorno sobre o investimento e preocupação com a a produtividade e a aptidão profissional
Processos decisórios complexos, lentos, submetidos a interesses nem sempre perfeitamente identificados	Processos decisórios simplificados, rápidos e submetidos a interesses da organização

Fonte: TAVARES, 1991, p. 43

Este modelo burocrático de Estado passa a mudar a partir da década de 1970, segundo Ramos (2006, p. 65):

O modelo burocrático weberiano já não respondia às demandas da sociedade, a falta de recursos obrigava os Estados a colocarem em primeiro plano a redução de gastos com pessoal e a ascensão de teorias extremamente críticas ao modelo burocrático contribuiu para o avanço do sistema gerencial como referência no setor público. O início do gerencialismo no serviço público foi direcionado à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade da organização.

Esta mudança para um paradigma gerencial trouxe à tona dos órgãos públicos a noção de cliente:

Os conceitos de transparência e equidade na prestação de serviços públicos foram introduzidos por intermédio do Public Service Orientation (PSO), cujo pilar é a necessidade de recursos públicos, a transparência da ação pública, a equidade dos recursos públicos, a busca da justiça, a cidadania e a possibilidade de o consumidor modificar os serviços públicos. (RAMOS, 2006, p. 66).

Esta possibilidade de o consumidor modificar os serviços públicos, uma das formas de incremento na sua eficiência, traz à tona a necessidade de medição da satisfação dos



consumidores, bem como a necessidade de determinar que modificações devem orientar o gerenciamento dos serviços públicos, ou seja, em que áreas a gerência deve atuar para modificar os serviços de forma a aumentar sua eficiência e produtividade. O Método SERVQUAL, apresentado a seguir, é uma das possibilidades nesta área.

## **2.7 O Método SERVQUAL**

Como avaliar a satisfação dos clientes em serviços passa a ser uma função complexa e vital na gestão das organizações. Sobre produtos, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que “a satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas necessidades”, avaliadas sobre expectativas que eles formam sobre o desempenho dos produtos. “Mas como os compradores criam estas expectativas? – eles baseiam-se nas experiências de compras anteriores dos clientes, na opinião dos amigos e parceiros, nas informações e promessas da empresa vendedora e dos concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.476).

Palandi Junior (2001, p.155) questiona então como avaliar a satisfação dos clientes em serviços.

Há várias maneiras de avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa. No entanto, o que sugerimos [...] é a avaliação periódica do nível de satisfação dos clientes através de um questionário. O importante é que tenha uma coluna para o item avaliado, outra para a ordem de importância e outra ainda para a avaliação final dada pelo cliente que já tenha experimentado o serviço”.

Ainda sobre o tema, Palandi Junior (2001, p. 155) afirma que “toda estratégia global de marketing de serviços deve estar centrada na avaliação correta e no gerenciamento da expectativa do cliente. Deve para tanto gerenciar corretamente a relação PROMESSA X EXPECTATIVA”, sendo que para ele “Expectativa = Necessidade + Desejo + Impacto das informações + Elemento emocional”.

Como visto, qualidade em serviços é um tema complexo, principalmente por envolver a experiência dos prestadores e tomadores de serviços, moldando percepções que são conformadas não apenas por estas experiências, mas também pela *práxis* adquirida ao longo da vida, pela troca de informações com os grupos de referência e pelas atividades de marketing.

A avaliação da qualidade em serviços acontece ao longo da prestação deste serviço, durante a interação entre o comprador e o prestador de serviços. A satisfação deste cliente com o serviço acontece em razão da comparação entre a percepção do serviço prestado *versus* a expectativa do serviço desejado. Assim, quando a percepção do serviço prestado é igual à expectativa do serviço desejado, a qualidade do serviço para o cliente é satisfatória. Se o serviço prestado excede a expectativa do serviço desejado, a qualidade é superior; ao contrário, se o serviço prestado é inferior à expectativa, o serviço é insatisfatório para o cliente.

Conforme Oliver (1999, p.41),

satisfação é um estado completamente temporal pós-uso decorrente de um consumo de uma única vez, ou um estado de experiência repetida que reflete como o produto ou serviço cumpriu o seu propósito. A partir da perspectiva da empresa a satisfação é entregue ao consumidor [...].

Por isso, o autor explica que as expectativas dos usuários são um conceito essencial na avaliação da sua satisfação, porque é a partir delas que o usuário criará um padrão para avaliar o serviço prestado.

Este problema da satisfação é fundamental no marketing de serviços e vários autores vêm se dedicando a eles, sendo que a principal teoria aceita neste ponto é a teoria da desconfirmação de expectativas. Segundo Evrard (apud Casartelli e Gomes, 1994), este modelo descreve a formação da satisfação como um processo comparativo, por meio de quatro fatores principais:

- o julgamento realizado pelo consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço, no decorrer da experiência de consumo;
- as expectativas formuladas pelo consumidor sobre o desempenho esperado do produto ou serviço. Na verdade, pode-se tratar de expectativas específicas a uma determinada experiência de consumo ou, ainda, de um padrão de referência ao qual a experiência de consumo vai ser comparada;
- a comparação entre o desempenho e as expectativas origina a desconfirmação (positiva ou negativa).

Ainda segundo o mesmo autor, a desconfirmação pode ter três sentidos:

- a desconfirmação positiva quando o desempenho do produto/serviço for superior às expectativas formuladas; desconfirmação neutra quando existir igualdade entre o desempenho efetivo do produto/serviço e a expectativa formulada; e desconfirmação negativa quando o desempenho do produto/serviço for inferior às expectativas formuladas pelo consumidor;
- a desconfirmação vai originar a avaliação global da experiência de consumo, isto é, a satisfação ou insatisfação”. (EVRARD, 1994, citado por CASARTELI; GOMES, 2005, p. 21).

Baseado na Teoria da Desconfirmação das Expectativas, o método SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que pode ser utilizada para entender melhor as expectativas e a percepção dos clientes sobre o serviço e, com base neste entendimento, implementar melhorias no seu fornecimento.

A metodologia da escala SERVQUAL tem como princípio básico a identificação dos *gaps* (lacunas) entre a expectativa do cliente e a percepção de desempenho nos serviços prestados por uma determinada organização. Na medida em que o afastamento entre os indicadores de expectativa e desempenho sejam maiores ou menores, surgem oportunidades para diferenciação ou pontos a serem corrigidos pela empresa.

O método SERVQUAL consiste na aplicação de uma escala de classificação por itens, definida por Malhotra (2001, p. 255) como “uma escala de medida que apresenta números ou descrições sucintas associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de posição na escala.” Ele é um método quantitativo de pesquisa que busca determinar a importância dos atributos de formação da percepção dos clientes acerca da qualidade dos

serviços prestados por determinada empresa, *vis-a-vis* a importância geral destes atributos para os clientes do setor de serviços desta empresa.

Elaborada por Parasuraman; Zeithaml; Berry (1998, p. 12-40), o SERVQUAL é um método de pesquisa para medição da qualidade em serviços, baseada nas falhas da qualidade em serviços, conhecida como Modelos dos Hiatos em Serviços, e na comparação entre serviços esperados contra serviços recebidos pelo cliente, em cada uma das dimensões da qualidade em serviços.

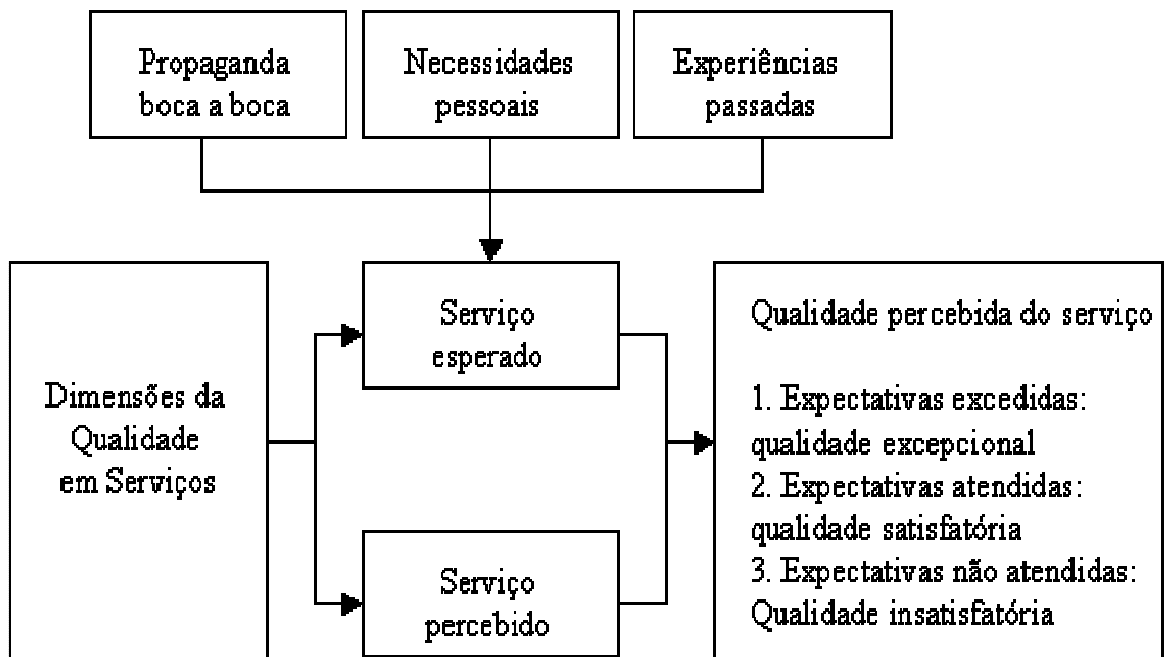
Estas dimensões da qualidade em serviços foram identificadas por pesquisadores de marketing através de estudos em várias categorias de serviços, tendo sido apresentadas por Parasuraman; Zeithaml; Berry (1998) como cinco principais dimensões que clientes utilizam para determinar sua satisfação com a qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, nesta ordem decrescente de importância:

- a) confiabilidade: capacidade de prestar o serviço da forma prometida, com confiança e exatidão. Receber um serviço confiável é uma expectativa do cliente, o que significa um serviço entregue no prazo certo, sem modificações e sem erros. Por exemplo: acessar seu provedor de internet da mesma maneira, sem erros de login, e na retaguarda, a cobrança correta dos valores devidos pelo serviço de acesso, no prazo necessário para pagamento.
- b) prestabilidade: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Significa não deixar o cliente esperando sem razão clara, e, caso ocorra uma falha, corrigi-la no menor prazo possível. Por exemplo: um *check-in* de companhia aérea que atende de imediato e, no

caso de um *overbook*, providencia de imediato a realocação do passageiro.

- c) segurança: conhecimento sobre o processo do serviço demonstrado pelos funcionários, além de sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Inclui a competência para entregar o serviço, cortesia e respeito ao cliente; comunicação efetiva com o cliente e a percepção de que os funcionários da operação estão realmente interessados em resolver o problema do cliente. Por exemplo, um técnico em computação que apresenta alternativas para solução de problemas, apontando a melhor para a situação atual do cliente.
- d) empatia: capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada ao cliente. Inclui acessibilidade, sensibilidade, capacidade de ouvir e entender o problema do cliente. Por exemplo, funcionários de um restaurante que se empenham em ajudar o cliente a escolher o prato que mais lhe agradará naquela ocasião.
- e) tangibilidade: aparência das instalações físicas, pessoal, equipamentos e material de comunicação. Inclui todos os aspectos que demonstram de maneira palpável a qualidade dos serviços. Por exemplo: a limpeza de um restaurante, de seu salão, banheiros, etc.

A Figura 1, apresentada a seguir, demonstra o processo de avaliação da qualidade em serviços pelos clientes:



**FIGURA 1 – Processo de avaliação da qualidade em serviços pelos clientes**

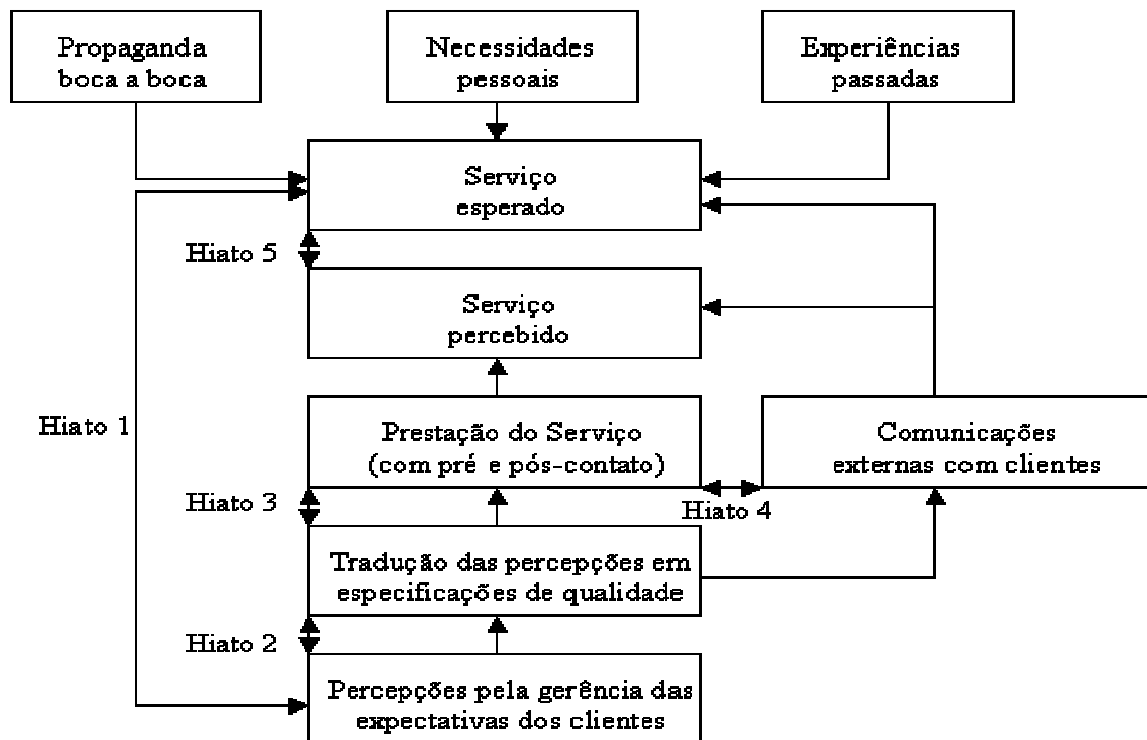
Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, (1994).

A Escala SERVQUAL originada deste modelo é uma escala de múltiplos itens, utilizada para medir estas cinco dimensões da qualidade em serviços. É uma ferramenta de pesquisa estruturada em duas partes, sendo que a seção inicial registra as expectativas dos clientes para uma classe de serviços; em sua segunda parte registra as percepções dos clientes sobre uma determinada empresa de serviços. Os enunciados do modelo descrevem aspectos das cinco dimensões da qualidade em serviços.

A pontuação para a qualidade do serviço analisada é obtida pelo cálculo das taxas que os clientes atribuem aos pares de enunciados entre as duas fases da escala. Esta pontuação representa os *gap's* (hiatos) existentes entre a expectativa do serviço e a percepção do serviço para determinada empresa pesquisada, de acordo com o Modelo dos Hiatos em Serviços.

## 2.8 O modelo dos hiatos em serviços

O modelo SERVQUAL baseia-se nas falhas na qualidade dos serviços, ou seja, no desencontro entre o serviço esperado e o serviço percebido. Estas falhas são consequência das discrepâncias existentes eventualmente entre as expectativas dos clientes e a entrega do serviço ou entre a entrega dos serviços e a percepção dos clientes, segundo o “modelo dos hiatos em serviços” exposto por Parasuraman; Zeitham; Berry (1994), e mostradas na figura 2, a seguir:



**FIGURA 2 – Modelos dos hiatos em serviços**

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, (1994).

O Hiato 1 é formado pela diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção da administração do prestador de serviços acerca de quais sejam as expectativas dos clientes que conformam sua visão do serviço esperado. Ele forma-se geralmente pela não compreensão plena destes administradores sobre como os clientes formulam suas

expectativas, baseados em várias fontes de informação: anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, etc.

O Hiato 2 ocorre entre a percepção da administração das expectativas dos clientes e a tradução destas expectativas percebidas em especificações de qualidade dos serviços. Ele ocorre geralmente no projeto do serviço, quando a percepção incorreta das expectativas provoca falhas nas especificações do serviço

O Hiato 3 ocorre entre as especificações dos serviços e a prestação dos serviços, decorrente em falhas de pessoas, processos e sistemas envolvidos na prestação dos serviços.

O Hiato 4 ocorre entre as especificações de qualidade dos serviços e a comunicação externa com clientes sobre os serviços. Ele decorre de apresentações inexatas dos benefícios e atributos dos serviços, gerando nos clientes expectativas falsas sobre o serviço esperado.

O Hiato 5 ocorre entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes, e decorre da combinação dos demais quatro hiatos na prestação dos serviços.

## **2.9 Outros estudos e as limitações do Método SERVQUAL**

A escala SERVQUAL original deve ser adaptada a cada segmento em estudo, de forma a garantir a aplicabilidade de seus constructos. Conforme Colenci (2000), ao analisar uma instituição educacional,

considerando esses aspectos (dimensões da escala) e sua generalidade é que foi considerada a adaptação desse modelo, pensando em sua utilização na educação (setor em estudo). Para que sua aplicação seja possível, é preciso proceder à adaptação das variáveis originais, para melhor representar as situações com que se depara o ensino da engenharia (objeto de estudo). (COLENCI, 2000, p. 99).

Vários autores no exterior e no Brasil estudaram a aplicação da Escala SERVQUAL, sendo que algumas críticas à escala são retratadas nestes estudos. Maciel (2000), ao aplicar a escala a um laboratório de análises clínicas, enumera algumas destas críticas:



- a) a questão da dimensionalidade da escala – alguns críticos alegam que as dimensões de satisfação determinadas pela escala não são aplicáveis a qualquer tipo de serviço;
- b) o modelo dos Hiatos – críticos vêem poucas evidências empíricas de que a qualidade do serviços seja avaliada pelos consumidores como um hiato entre Expectativa – Percepção;
- c) a questão da composição dos itens – críticos alegam que a quantidade total de itens a escala é inadequada em várias situações;
- d) falta uma sólida fundamentação teórica acerca de “qualidade de serviços”, o que prejudica a operacionalização da escala;
- e) existe uma ambiguidade na análise dos escores, como por exemplo:
  - $P(1) = 7$  e  $E(1) = 6$ , logo  $P - E(1) = +1$
  - $P(2) = 6$  e  $E(2) = 5$ , logo  $P - E(2) = +1$
  - Daí,  $P - E(1) = P - E(2)$ , apesar do desempenho  $P(1)$  ser maior que  $P(2)$ .

Maciel (2000) também questiona, citando Carman (1990) se o uso da bateria das expectativas é sempre necessária. Neste sentido, Cronin e Taylor (2001), evoluíram o conceito da Escala SERVQUAL argumentando, entre outras coisas, que a avaliação do desempenho raramente suplantaria a expectativa, já que melhorias no desempenho implicariam em aumento das expectativas. Em suas pesquisas, estes autores identificaram que a percepção da qualidade do desempenho, através do conjunto de indicadores de desempenho propostos por Parasuraman; Berry; Zeithaml (1991), é suficiente para avaliar a satisfação com um prestador de serviços e que esta é determinante da atitude do comprador que, por sua vez, influencia a intenção de compra.

Cronin e Taylor (2001) testaram a Escala SERVQUAL em relação à sua definição e operacionalização do conceito qualidade de serviço, discutindo sua adequação como instrumento de análise em relação a outras escalas de aferição de desempenho de serviços. Ao mesmo tempo, buscaram examinar as relações entre qualidade de serviços, satisfação de clientes e intenções de compra. Como parâmetro, utilizaram a Escala SERVPERF, escala de desempenho baseada na própria Escala SERVQUAL, mas que mede apenas o desempenho do serviço percebido, e não a diferença com o serviço esperado pelo cliente. Segundo os autores, a principal conclusão dos seus estudos é que qualidade em serviços deve ser avaliada como uma atitude, portanto a aplicação de uma escala de desempenho (SERVPERF) é mais eficiente para avaliação desta qualidade quando comparada à escala SERVQUAL. Em segundo lugar, concluíram que a qualidade em serviços é um antecedente da satisfação do consumidor, e que a satisfação do consumidor exerce forte influência na intenção de compra.

Finalmente, o estudo demonstrou que os itens que definem qualidade de serviços em um determinado setor podem ser diferentes em outros setores, o que poderia implicar em necessidade de adaptação da escala original a setores diversos.

Brown Jr.; Churchill; Peter (2001), também estudando a Escala SERVQUAL, buscaram avaliar se esta escala apresenta falhas que limitariam sua utilização. Seus estudos levaram à conclusão de que a Escala SERVQUAL, enquanto escala diferencial, apesar de demonstrar alta confiabilidade, tem grau de confiabilidade inferior à de uma escala não-diferencial, como a SERVPERF. Em segundo lugar, seu estudo também sugere que a aplicação da escala em setores diversos pode requerer adaptações.

Em que pese estes dois estudos apontarem que uma escala não diferencial, como a SERVPERF, parece apresentar melhor confiabilidade quando avaliam o desempenho do serviço

percebido sem considerar a diferença com o serviço esperado, os dois estudos não desqualificam a Escala SERVQUAL, nos setores estudados.

Machado (1999) discute ainda a adaptabilidade da escala. Segundo ele, apesar da escala SERVQUAL ser padronizada, esta padronização comporta modificações que venham a refletir melhor os casos específicos em que a escala esteja sendo utilizada.

Veiga; Gonçalves; Moura (2002) realizaram um estudo com abrangência nacional para determinar a validade empírica do modelo SERVQUAL, com amostras de clientes de dois laboratórios de patologia clínica.

Apesar de se obterem resultados bastante congruentes com o estudo original, a análise dos 691 questionários válidos parece determinar que os atributos de qualidade de serviço mensurados influenciam as conclusões relativas ao impacto da melhoria da qualidade nas intenções comportamentais dos clientes. Além disso, verificou-se que a inclusão no modelo do construto satisfação parece justificável, porque há evidências de que a satisfação é mais importante do que a qualidade para explicar a variância das intenções comportamentais. (VEIGA; GONÇALVES, MOURA, 2002, p.1).

Cardoso (2003, p. 74), após avaliar a qualidade do setor de serviços de energia elétrica com o uso da SERVQUAL, concluiu que “a satisfação é de extrema importância para o sucesso das empresas, portanto é necessário entender as influências que permeiam a satisfação do cliente.

Colenci (2000, p. 98) afirma que

o método de Parasuraman; Berry e Zeithaml é considerado como sendo o mais consistente modelo de qualidade em serviços e recebe o nome de “modelo das cinco falhas” por ter identificado cinco falhas (gaps) entre o sistema de prestação de serviços e a qualidade esperada pelo consumidor, redundando em problemas na percepção da qualidade .

Rust; Zahoric; Keiningham (1993, p. 82) defendem, ao lado da SERVQUAL, a utilização de uma escala do tipo SERVPERF porque “a partir de algumas suposições razoavelmente justas, pode ser demonstrado que a comparação com as expectativas estará

mais correlacionada com a retenção do cliente do que uma pergunta sobre qualidade ou uma pergunta sobre satisfação”.

Internacionalmente, a Escala SERVQUAL vem sendo testada nas mais variadas organizações. Um exemplo é o estudo de Jabnoum e Chaker (2003) que compara os graus de satisfação entre os usuários de hospitais públicos e privados nos EUA. Segundo estes pesquisadores,

“os pacientes usualmente preferem ir a hospitais particulares, esperando receber serviços de alta qualidade. Por outro lado, organizações de saúde operando no setor público estão sob pressão do governo e do público em geral para incrementar a qualidade e competir efetivamente com seus pares no setor privado” (JABNOUM e CHAKER, 2003, p. 290, em tradução do autor).

Seu estudo, utilizando a Escala SERVQUAL, comparou a satisfação dos serviços entre hospitais públicos e privados, tendo a escala adaptada sido testada e aprovada para esta finalidade.

Também Pearson e Cochran (1997) aplicaram a Escala SERVQUAL em um ambiente de serviços públicos, especificamente na Air National Guard (ANG). Entretanto, os autores não obtêm bons resultados com este estudo, explicando que “este estudo utilizou um modelo testado de questionário extraído da literatura de marketing ... Infelizmente, o instrumento não foi bem adaptado” (PEARSON e COCHRAN, 1997, p. 54), demonstrando o maior risco apontado no uso da escala: as dificuldades de adaptação.

### 3 METODOLOGIA

Para avaliar a aplicabilidade do Método SERVQUAL como instrumento de aferição da satisfação de usuários de uma empresa de serviços públicos, foi aplicada a escala a uma amostra da sua população de usuários. Esta aplicação é uma pesquisa quantitativa, entendida como aquele tipo de pesquisa que:

“considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc...). (MENEZES, SILVA, 2000, p.20).

Como buscou-se a determinação do grau de satisfação dos usuários, a aplicação da Escala SERVQUAL constituiu-se em uma pesquisa descritiva:

**“Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (MENEZES, SILVA, 2000, p.21)).

#### 3.1 Validação da Escala SERVQUAL em uma empresa de serviços

Este estudo procura responder à questão acerca da confiabilidade da utilização da Escala SERVQUAL para realização do controle e monitoramento da satisfação de clientes em empresas de serviços.

Segundo Malhotra (2001), escalas de múltiplos itens devem ser avaliadas em termos de precisão e de aplicabilidade, o que envolve a avaliação de sua:

- a) confiabilidade – “grau em que esta escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas do constructo”;
- b) validade – “o âmbito no qual a diferença em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos, quanto à

característica que está sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios”;

- c) possibilidade de generalização – “que indica até que ponto um estudo baseado em uma amostra se aplica à população como um todo”.

Mattar (1999, p. 105) reforça que “o conceito de validade diz respeito ao grau em que conclusões obtidas num particular experimento podem ser aceitas como válidas, tanto para a unidade de teste quanto para a população onde foram selecionadas”. Neste caso de validação da Escala SERVQUAL, significa dizer que validar esta escala diz respeito a avaliar o grau em que o padrão de qualidade em serviços, determinado como resultado de sua aplicação, pode ser aceita para a empresa de serviço público onde a escala foi aplicada. Mattar (1999) também define a validação como resultado da soma da validade interna, condições mínimas que devem ser encontradas no projeto para que qualquer inferência a respeito da relação causal entre as variáveis estudadas possa ser feita; e validade externa, que diz respeito ao grau em que podemos generalizar as conclusões obtidas para o restante da população.

Este estudo validou a Escala SERVQUAL original adaptada a uma empresa de prestação de serviços públicos estabelecida em Belo Horizonte, especificamente em uma empresa gerenciadora de transporte coletivo por ônibus da cidade.

A Escala SERVQUAL original utilizada neste trabalho encontra-se no ANEXO A, e foi retirada da Escala apresentada por Bateson e Hoffman (2001).

Para a adaptação da Escala SERVQUAL aos serviços prestados pela empresa em estudo, foi formado um grupo de trabalho composto por cinco gestores administrativos e operacionais da empresa, que avaliaram as questões da escala original e propuseram as adaptações nos cinco grupos de perguntas que conformam as dimensões da qualidade, gerando a escala apresentada no ANEXO B.

### **3.1.1 Validade interna: validação da confiabilidade da escala**

A confiabilidade demonstra a consistência dos resultados obtidos pela aplicação repetida da escala, buscando-se obter a eliminação das fontes de erros sistemáticos. Segundo Malhotra (2001, p. 263), a confiabilidade “pode ser definida como o âmbito em que as medições estão livres de erro aleatório: se  $X_r = 0$ , a escala é totalmente confiável”.

Para determinação da confiabilidade interna da escala SERVQUAL, foi utilizada a aplicação do Coeficiente Alfa, ou Alfa de Cronbach, à escala SERVQUAL adaptada. O Coeficiente Alfa é um método de avaliação da consistência interna da escala baseado na média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Este coeficiente varia de 0 a 1 e um valor de 0,6 ou mais indica que a escala é confiável. Nossa escolha baseia-se na comum aceitação do teste de Coeficiente Alfa como suficiente para validação de escalas de múltiplos itens.

### **3.1.2 Validação externa: capacidade de generalização da escala**

Após a validação interna, como continuidade do trabalho, pretende-se analisar a validade externa da escala SERVQUAL, ou seja, em que grau é possível generalizar as conclusões obtidas para a empresa prestadora de serviços analisada.

Para validar o conteúdo da escala, foi avaliado se a escala original abrange de forma adequada todo o âmbito da avaliação da qualidade esperada e percebida do serviço prestado, ou seja, se os constructos cobrem de maneira adequada os vários aspectos da prestação do serviço, permitindo uma orientação adequada da gestão do serviço.

Para isso, o resultado da avaliação da Escala SERVQUAL foi apresentado a um grupo de especialistas - os profissionais de gestão do serviço de gerenciamento do transporte coletivo, solicitando a eles que avaliassem os itens da escala adaptada e seus resultados, utilizando estes resultados para medir a satisfação percebida pelos seus clientes e, a partir do confronto com os gap's com o público interno, orientar adequadamente a gestão dos serviços.

Este trabalho está em andamento durante o ano de 2006, prevendo-se uma nova aplicação da Escala SERVQUAL ao final deste ano.

### **3.2 Unidade de Análise**

A unidade de análise deste estudo é uma empresa pública de prestação de serviços, atuante na área de gestão do transporte coletivo em uma das regiões metropolitanas brasileiras.

Os serviços de transporte público tem função social fundamental e insubstituível na sociedade, tendo forte penetração na demanda da maioria absoluta da população brasileira. Apesar de ser mais utilizado pelas classes média e baixa, ele é um elemento que permeia todas as classes sociais, idades, profissões e gêneros, sendo imprescindível na vida daqueles que não possuem ou não querem possuir automóvel.

Segunda Cançado et al (1999), face a suas características próprias, o Brasil desenvolveu majoritariamente uma indústria de transporte coletivo por ônibus, sendo que a história desta indústria no país vem da década de 50, na onda do estabelecimento da indústria automobilística nacional.

Nas regiões metropolitanas, como Belo Horizonte, as dificuldades de deslocamento aumentam a importância de um gerenciamento eficaz deste serviço:



A Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) é um conjunto de 34 municípios, agrupados quase que circularmente em torno do município que lhe dá o nome (Belo Horizonte). Segundo o censo de 2000, Belo Horizonte é uma das maiores cidades do país, com 2,2 milhões de habitantes. Toda a RMBH continha, naquela data, 4,8 milhões de habitantes. Sua importância econômica, política e social advém tanto de suas próprias atividades, como de sua localização estratégica, pois constitui ligação obrigatória entre várias regiões do país. Para atender a essa vocação, a RMBH é servida por amplo sistema viário, uma vez que 15% das rodovias federais pavimentadas do país, além de 16% da malha ferroviária nacional, estão no Estado de Minas Gerais. (CANÇADO et al. 1999, p.288).

E nesta metrópole a situação do serviço prestado pelo sistema de transporte coletivo é agravado pela característica do sistema:

Belo Horizonte tem um sistema de transporte coletivo bastante diferenciado de outras metrópoles brasileiras, pois a operação do sistema sempre esteve em poder da iniciativa empresarial privada, responsabilizando-se o poder público apenas pelo planejamento e pela fiscalização. (CANÇADO et al. 1999, p. 288).

Portanto, maior é a importância do acompanhamento da satisfação dos usuários com o padrão de qualidade do transporte coletivo, principalmente como forma de orientar seu gerenciamento.

### **3.3 Universo e Amostras**

No caso da cidade em estudo, esta população total gira em torno dos dois milhões e meio de habitantes, com uma população diretamente usuária dos serviços de transporte coletivo de cerca de dois milhões de habitantes.

Para esta população, determinou-se uma amostra de 500 entrevistados, divididos por cotas representativas das 9 regiões administrativas municipais definidas pela Prefeitura Municipal. Dos questionários aplicados a estes usuários dos serviços foram aproveitados 497 para análise estatística, com uma margem de erro em torno de 4,4%.

A utilização da amostra de usuários permite a determinação do Gap 5 – entre a expectativa e percepção dos usuários. Para determinação dos demais gap's é preciso

estabelecer a expectativa e percepção dos funcionários da empresa analisada. Assim, a escala SERVQUAL foi aplicada também internamente na empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo.

Dos 1053 funcionários da empresa no momento da aplicação, 979 responderam o questionário, representando 93% do quadro funcional da empresa, com uma margem de erro menor que 1%.

A aplicação dos questionários aos funcionários foi realizada por Diretorias –Diretoria de Desenvolvimento e Implantação de Projetos - DDI, Diretoria de Planejamento - DPL, Diretoria de Finanças e Controle - DFC, Diretoria da Presidência - DPR, Diretoria de Atendimento e Informação - DAI, Diretoria de Ação Regional e Operações - DRO.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário da Escala SERVQUAL original, adaptada às características próprias da empresa em análise.

Para esta adaptação, foi montado um grupo de trabalho, coordenado pelo autor e constituído pelos gerentes da empresa na área em questão, especialistas no assunto.

Este grupo de trabalho avaliou, em outubro de 2005, cada constructo da Escala SERVQUAL original, analisando a informação requerida em cada um e adaptando a linguagem às características próprias do serviço prestado pela empresa.

O resultado obtido foi uma Escala SERVQUAL adaptada à empresa em análise. O questionário original e o adaptado da Escala SERVQUAL encontram-se nos Anexos A e B. Assim, foi produzido um questionário para a população, dividido em duas baterias – Expectativa e Percepção. O perfil dos respondentes foi obtido através de questões específicas incluídas ao final das baterias da Escala SERVQUAL.

Também para os funcionários foi aplicado o mesmo questionário anterior. O perfil dos respondentes foi obtido através de questões específicas incluídas ao final das baterias da Escala SERVQUAL.

### **3.5 Coleta de Dados**

O questionário adaptado foi aplicado aos usuários e funcionários em novembro de 2005, sendo que após a aplicação dos primeiros cem questionários, foi realizado um teste de Coeficiente Alfa para permitir a realização de ajustes nos constructos da escala, se fossem necessários, terminando-se a aplicação dos questionários em seguida.

Buscou-se aplicar a versão interna do questionário SERVQUAL a toda a empresa gerenciadora de transporte coletivo por ônibus. Para isso, as secretárias dos departamentos da empresa receberam e distribuíram os questionários em envelopes personalizados, que continham além do questionário um envelope para retorno, sem a identificação do respondente. Após responder aos questionários, eles eram devolvidos através de urnas espalhadas pelos vários setores da empresa.

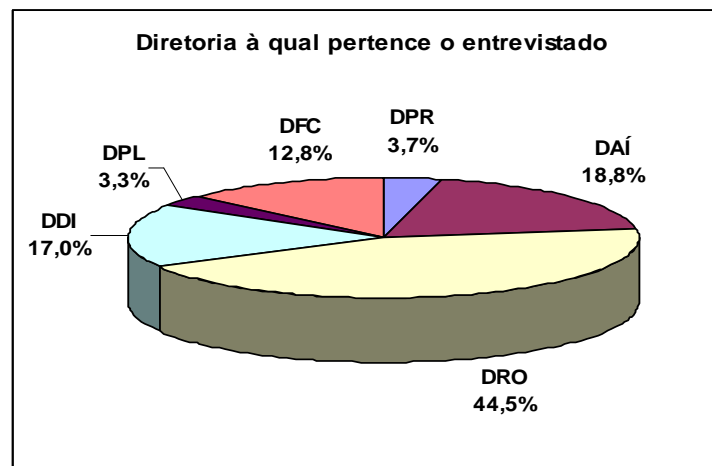
Para a versão aplicada a usuários do serviços de transporte coletivo por ônibus, estes questionários foram aplicados por pesquisadores treinados, em estações e pontos de ônibus em toda a região urbana de Belo Horizonte, também no mês de novembro de 2005.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perfil da amostra segundo algumas variáveis demográficas.

#### Perfil dos respondentes da Pesquisa Interna:

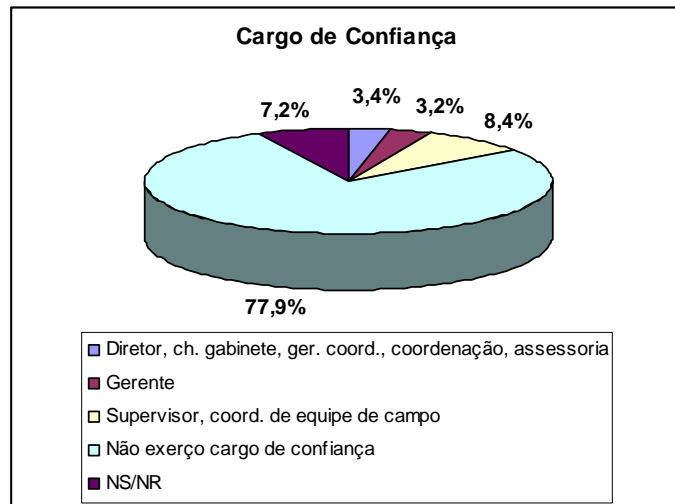
Os funcionários foram segmentados por Diretorias – DDI, DPL, DFC, DPR, DAI, DRO. Através do Gráfico 4 permite observar que a maioria dos entrevistados pertencem à diretoria DRO, cerca de 44,5%. As diretorias com menos entrevistados na amostra foram DPL com 3,3% e DPR com 3,7%.



**GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados quanto à diretoria a que se submetem**

Fonte: Dados da pesquisa.

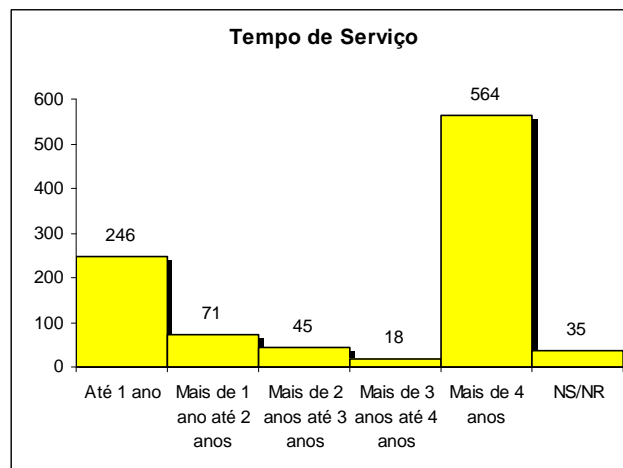
Como pode ser observado no Gráfico 5, a grande maioria dos respondentes não exerce cargo de confiança (aproximadamente 80%). Cerca de 7% dos entrevistados não responderam a essa questão e 3,4% exercem funções mais altas como diretor, chefe de gabinete, gerente de coordenação, coordenação e assessoria.



**GRÁFICO 5 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cargos exercidos**

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 6 permite verificar que 564 entrevistados (cerca de 58% do total) trabalham há mais de quatro anos na empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo e 246 pessoas (25,1%) trabalham até um ano na referida empresa.

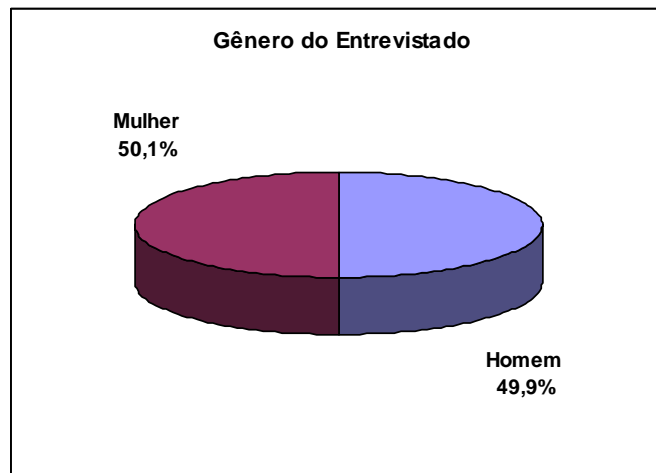


**GRÁFICO 6 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de serviço na empresa**

Fonte: Dados da pesquisa.

### Perfil dos respondentes da Pesquisa Externa

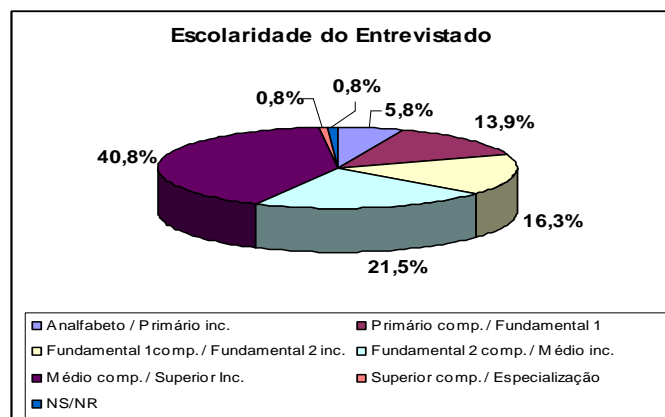
A amostra está bem representada por gênero, sendo praticamente igual a proporção de homens e a proporção de mulheres, de acordo com o Gráfico 7.



**GRÁFICO 7 - Distribuição dos entrevistados quanto ao gênero**

Fonte: Dados da pesquisa.

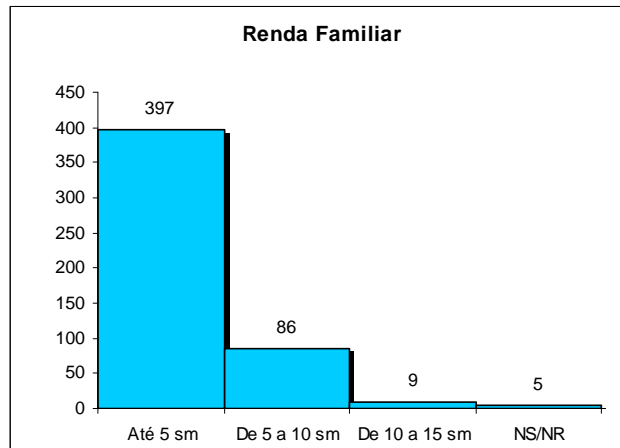
Pelo Gráfico 8 nota-se que cerca de 41% dos entrevistados possuem ensino médio completo ou ensino superior incompleto. Quase 6% são analfabetos ou possuem o primário completo e apenas 0,8% possuem curso superior completo ou especialização.



**GRÁFICO 8 - Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade**

Fonte: Dados da pesquisa.

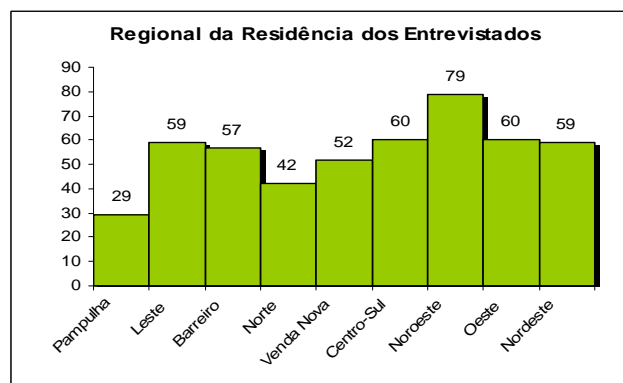
De acordo com o Gráfico 9, 397 respondentes, aproximadamente 80% do total, apresentam renda familiar de até cinco salários mínimos. Apenas nove pessoas, ou 1,8% do total, apresentam renda familiar variando entre dez e quinze salários mínimos.



**GRÁFICO 9 - Distribuição dos entrevistados quanto à renda familiar**

Fonte: Dados da pesquisa.

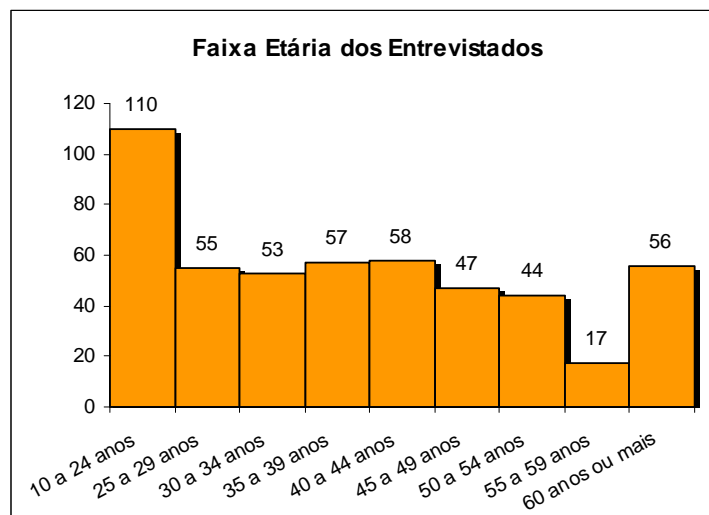
Como pode ser observado no Gráfico 10, a amostra, de modo geral, ficou bem dividida quanto à Regional de moradia do entrevistado. A Regional com menos entrevistados foi a Regional Pampulha, com 29 entrevistados (aproximadamente 6%) do total, e a que apresentou maior porcentagem de entrevistados foi a Regional Noroeste, com cerca de 16% do total (79 entrevistados).



**GRÁFICO 10 - Distribuição dos entrevistados de acordo com a regional de moradia**

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra, de um modo geral, também está bem dividida no quesito faixa etária conforme pode ser observado no Gráfico 11. Cerca de 22% dos entrevistados (110 pessoas) têm idade entre dez e 24 anos, sendo a faixa com maior expressão na amostra. Apenas dezessete entrevistados (3,4% dos respondentes) apresentam idade entre 55 e 59 anos. Destaque para a faixa etária de sessenta anos ou mais, com 11,3% do total (56 pessoas entrevistadas).



**GRÁFICO 11 - Distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária**  
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2 Análise do Alfa de Cronbach

O Alfa de Cronbach obtido considerando os questionários aplicados aos funcionários da empresa, consideradas todas as questões em conjunto, foi de 0,913. Quando foram considerados os questionários respondidos por usuários, também consideradas todas as questões, foi obtido um Alfa de Cronbach de 0,899. Os dois valores encontrados trazem indícios de que a escala é confiável.



Os Alfa de Cronbach detalhados por questão estão listados no ANEXO E. Nenhum constructo dos questionários obteve coeficiente abaixo de 0,6, o que indica que todos são confiáveis.

### **4.3 Relação entre a percepção e a expectativa**

Apesar desta medição estatística não ser utilizada na leitura da Escala SERVQUAL, para verificar se a percepção tem alguma associação com expectativa, foi criada uma tabela cruzada e realizado um teste estatístico - o Teste Exato de Fisher, indicado nos casos onde existem restrições quanto ao uso do Teste Qui-Quadrado. A hipótese nula de interesse a ser testada é de que **não existe associação entre percepção e expectativa**, em outras palavras, se a empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo não está atendendo bem as expectativas dos seus funcionários/usuários. Os testes realizados foram bilaterais considerando um nível de significância de 5%. Para a construção da tabela cruzada foi realizada a seguinte recodificação no banco de dados: as notas que variavam de um a três foram agrupadas em um único grupo denominado “Discordo” e as notas de cinco a sete no grupo “Concordo”. Valores iguais a 4 foram classificados no grupo “Neutro” e não foram considerados na análise. Seguem os resultados:

#### **Dimensão: Tangibilidade**

Ao considerar apenas as respostas dos grupos Discordo e Concordo do banco de dados relacionado à Pesquisa Interna foi obtida a tabela cruzada representada na Tabela 2. O Valor-P do Teste Exato de Fisher foi de 0,011. Por ser menor que 0,05 há indícios de que existe associação entre a percepção e a expectativa dos funcionários da empresa prestadora de

serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo, ou seja, a empresa, na dimensão Tangibilidade, tem conseguido atender as expectativas dos seus funcionários.

**TABELA 2**

**Dimensão Tangibilidade – Pesquisa Externa**

Tangibilidade (Expectativa)	Tangibilidade (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	3	0	3
Concordo	289	181	470
Total	292	181	473

Fonte: Dados da pesquisa

O banco de dados da Pesquisa Externa não apresentou opiniões no grupo Discordo no que diz respeito à Tangibilidade (Expectativa). Por esse motivo, realizou-se o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para verificar se dentro de Tangibilidade (Percepção) existe igualdade entre discordantes e concordantes. Se for detectada uma diferença onde o número de concordantes é maior estatisticamente que o número de discordantes, pode-se afirmar que a empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo também está conseguindo atender as expectativas dos seus usuários. O Valor-P desse teste foi igual a 1,00, indicando que na dimensão Tangibilidade, a percepção dos usuários é diferente das suas expectativas.

**Dimensão: Confiabilidade**

A dimensão Confiabilidade tanto para os funcionários quanto para os usuários apresentou no Teste Exato de Fisher Valores-P superiores a 0,05 (1,000 e 0,290, respectivamente). Desta forma, há evidências de que não existe associação entre percepção e expectativa, ou seja, na dimensão Confiabilidade a empresa prestadora de serviços públicos de

gerenciamento do transporte coletivo não tem conseguido atender as expectativas tanto internas quanto externas. A Tabela 3, apresentada a seguir, relaciona a Confiabilidade Interna e a Tabela 4, à Confiabilidade Externa.

**TABELA 3**

**Dimensão Confiabilidade – Pesquisa Interna**

Confiabilidade (Expectativa)	Confiabilidade (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	3	4	7
Concordo	436	478	914
Total	439	482	921

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 4**

**Dimensão Confiabilidade – Pesquisa Externa**

Confiabilidade (Expectativa)	Confiabilidade (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	3	0	3
Concordo	289	181	470
Total	292	181	473

Fonte: Dados da pesquisa

**Dimensão: Prestabilidade**

A Tabela 5 representa a tabela cruzada da dimensão Prestabilidade considerando os respondentes da Pesquisa Interna. Nessa dimensão, a empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo tem conseguido atender as expectativas dos seus funcionários, pois o Valor-P do Teste de Fisher foi inferior a 0,05 (igual a 0,008), indicando associação entre percepção e expectativa.

**TABELA 5****Dimensão Prestabilidade – Pesquisa Interna**

Prestabilidade (Expectativa)	Prestabilidade (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	34	2	36
Concordo	646	205	851
Total	680	207	887

Fonte: Dados da pesquisa.

A Pesquisa Externa apresentou resultados diferentes dos obtidos através da Pesquisa Interna na dimensão Prestabilidade. Com um Valor-P de 0,290 do Teste de Fisher, existem mostras de que a empresa de serviços de transporte por ônibus não atende às expectativas dos seus usuários no quesito Prestabilidade. A Tabela 6 apresenta a tabela cruzada dessa dimensão.

**TABELA 6****Dimensão Prestabilidade – Pesquisa Externa**

Prestabilidade (Expectativa)	Prestabilidade (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	22	2	24
Concordo	345	79	424
Total	367	81	448

Fonte: Dados da pesquisa

**Dimensão: Segurança**

Dentro dos dois grupos analisados, a dimensão Segurança não apresentou associação entre percepção e expectativa. O Valor-P encontrado para as duas amostras foi de 0,200 e 1,000 respectivamente, ambos superiores a 0,05. As Tabelas 7 e 8 estão relacionadas a Segurança Interna e Externa.

**TABELA 7**  
**Dimensão Segurança – Pesquisa Interna**

Segurança (Expectativa)	Segurança (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	8	2	10
Concordo	499	392	891
Total	507	394	901

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 8**  
**Dimensão Segurança – Pesquisa Externa**

Segurança (Expectativa)	Segurança (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	4	3	7
Concordo	272	192	464
Total	276	195	471

Fonte: Dados da pesquisa.

### **Dimensão: Empatia**

A dimensão Empatia também apresentou indícios de não associação entre percepção e expectativa tanto para funcionários quanto para usuários da empresa prestadora de serviços públicos de gerenciamento do transporte coletivo. O Teste de Fisher apresentou Valor-P de 0,074 considerando os dados da Pesquisa Interna e o valor 1,000 ao se trabalhar com a amostra da Pesquisa Externa. As tabelas cruzadas das duas amostras para essa dimensão estão representadas nas Tabelas 9 e 10.

**TABELA 9****Dimensão Empatia – Pesquisa Interna**

Empatia (Expectativa)	Empatia (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	13	3	16
Concordo	505	368	873
Total	518	371	889

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 10****Dimensão Empatia – Pesquisa Externa**

Empatia (Expectativa)	Empatia (Percepção)		
	Discordo	Concordo	Total
Discordo	6	2	8
Concordo	355	103	458
Total	361	105	466

Fonte: Dados da pesquisa.

**6.3 Descrição dos Gap's (falhas) entre expectativa e percepção**

Para avaliar a satisfação dos usuários com os serviços da empresa em estudo, foram determinados os Gap's 5 e 1. Esta escolha se deve à posição ocupada por estes dois gap's no estudo de satisfação: o Gap 5 descreve a desconfirmação da expectativa dos usuários, e o Gap 1 a desconfirmação dos administradores, responsáveis pelo projeto de serviço, com as expectativas dos usuários, obtendo-se assim os resultados buscados para resposta aos objetivos traçados.

Os Gap's 5 (Percepção – Expectativa dos Usuários) e 1 (Percepção da Administração – Expectativa dos Usuários) está descrita na Tabela 11, apresentada a seguir. A descrição completa destes gap's está descrita no ANEXO D.

**TABELA 11**  
**Distribuição dos Gap's 5 e 1 da empresa gerenciadora de serviços de transporte coletivo**

Grupo	Gap 5	Gap 1
<b>Tangíveis</b>	<b>-2,3</b>	<b>-1,6</b>
<b>Confiabilidade</b>	<b>-3,1</b>	<b>-2,3</b>
<b>Prestabilidade</b>	<b>-0,8</b>	<b>-2,6</b>
<b>Segurança</b>	<b>2,3</b>	<b>-2,0</b>
<b>Empatia</b>	<b>3,1</b>	<b>-2,0</b>
<b>Geral</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,1</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral os Gap's 5 (Percepção – Expectativa dos Usuários) são negativos nas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade e Prestabilidade, e positivos apenas nas dimensões Segurança e Empatia, sendo estas as únicas em que o serviço gerenciado satisfaz os usuários.

Pelos conceitos das dimensões da qualidade, isso significa dizer que os usuários percebem que suas expectativas não são cumpridas com relação aos aspectos tangíveis do serviço – ônibus, paradas de ônibus, estações, material de comunicação. Também não são alcançadas com relação ao cumprimento dos prazos (dimensão da Confiabilidade), provavelmente determinados pelo cumprimento dos horários determinados, e na dimensão prestabilidade, onde se enquadram o apoio aos passageiros, parada fora de pontos e parar sempre que o passageiro solicita.

Entretanto, os usuários percebem que suas expectativas são cumpridas nas dimensões Segurança, provavelmente pelas relações usualmente sem conflitos entre passageiros e tripulações, que normalmente apresentam-se corteses, e pelo cumprimento correto dos itinerários; bem como na dimensão Empatia, indicando que os usuários percebem atenção individualizada e interesse nos prestadores de serviço.

De acordo com a teoria dos Gap's, o Hiato 5 decorre da combinação dos demais quatro hiatos na prestação dos serviços. Ou seja, como os usuários percebem falhas em três das cinco dimensões de qualidade, eles avaliam de forma negativa o cumprimento de suas expectativas por parte do serviço de transporte coletivo por ônibus.

Já no Gap 1 (Percepção da empresa – Expectativa dos usuários) todos os gap's são negativos, indicando que na percepção dos administradores a empresa não satisfaz os usuários em nenhuma das dimensões. Ou seja, os administradores percebem que em todas as dimensões o serviço oferecido deve ser alterado de forma a cumprir as expectativas.

Pela Teoria dos Gap's, o Hiato 1 forma-se geralmente pela não compreensão plena dos administradores sobre como os clientes formulam suas expectativas, baseados em várias fontes de informação: anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, etc. Desta forma, a empresa precisa organizar um sistema de informações que lhe permita entender melhor estas expectativas, de maneira a formatar o serviço orientado para os usuários.

Entretanto, por tratar-se de serviço público, como nem sempre este é orientado pelas demandas de mercado, o entendimento da formação das expectativas pode não ser suficiente para a reorientação necessária dos serviços.



## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar a aplicabilidade de uma versão adaptada da Escala SERVQUAL para determinação da satisfação dos usuários de uma empresa prestadora de serviços públicos em Belo Horizonte, e avaliar o conhecimento que os administradores da empresa tem da expectativa dos usuários de seus serviços.

Para tanto, foi montado um grupo de trabalho de especialistas da empresa em análise, que, a partir da Escala SERVQUAL original, adaptou a escala às características próprias da prestação de serviços.

Esta versão adaptada foi então submetida ao teste de Alfa de Cronbach, para confirmação de sua confiabilidade. Todas as questões adaptadas foram aprovadas neste teste. Desta forma, nossa primeira conclusão é de que a versão adaptada da Escala SERVQUAL é válida para a mensuração da satisfação dos usuários com a qualidade dos serviços de uma empresa pública na área de gerenciamento do transporte coletivo por ônibus.

Em seguida pode-se então avaliar a satisfação dos usuários com o padrão de serviços desta empresa – Gap 5. Neste caso vimos que os gap's (percepção dos usuários – expectativa dos usuários) são negativos nas dimensões da Tangibilidade (-2,3), Confiabilidade (-3,1) e Prestabilidade (-0,8), e positivos nas dimensões Segurança (2,3) e Empatia (3,1). Nas dimensões com gap negativo há insatisfação dos usuários com os serviços prestados pela empresa, sendo esta insatisfação menor na dimensão Prestabilidade – que diz respeito à disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente; maior na dimensão Tangibilidade - aparência das instalações físicas, pessoal, equipamentos e material de comunicação; e mais alta na dimensão Confiabilidade - capacidade de prestar o serviço da forma prometida, com confiança e exatidão.

Já há satisfação dos usuários dos serviços da empresa na dimensão Segurança - conhecimento sobre o processo do serviço demonstrados pelos funcionários, além de sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade; e maior ainda na dimensão Empatia - capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada ao cliente.

Portanto, a Escala SERVQUAL adaptada foi capaz de medir o grau de satisfação / insatisfação dos usuários dos serviços da empresa.

O Gap 1 mede a relação entre o estabelecimento do padrão de serviços, realizado pela direção da empresa com base em sua visão das expectativas dos usuários, e a percepção destes usuários com a qualidade dos serviços.

Com relação ao Gap 1 (Percepção dos administradores – Expectativa dos usuários), temos todos os gap's negativos: Tagibilidade (-1,6), Confiabilidade (-2,3), Prestabilidade (-2,6), Segurança (-2,0) e Empatia (-2,0). Isso indica que há insatisfação geral dos usuários com o serviço estabelecido pelos administradores. Assim, a Escala SERVQUAL adaptada mostrou-se apta a avaliar também a satisfação / insatisfação dos usuários em relação à visão dos administradores com o padrão de serviços esperado.

Pretendia-se, com teste Exato de Fisher, verificar se a Escala SERVQUAL adaptada poderia ser aplicada a outras situações, caso viesse a ter seus resultados corroborados por outra técnica estatística, o que não ocorreu. A análise da distribuição em Concordo / Discordo apresentou resultados diferentes da Escala SERVQUAL, já que esta distribuição, ao correlacionar como Discordo os valores de 1 a 3 e como Concordo os valores de 5 a 7 alteraram a leitura da medida da Escala SERVQUAL, impedindo sua comparação.

Finalmente, o trabalho buscou sugerir a utilização dos resultados como orientação estratégica na gestão dos serviços da empresa.

Para isso, o grupo de trabalho de especialistas da empresa, coordenado pelo autor, iniciou uma série de *workshops* para desdobramento dos resultados em cada dimensão, buscando determinar as variáveis de gestão da organização sobre as quais pudesse ser realizado um esforço de reorientação, tanto para obter satisfação onde atualmente o usuário encontra-se insatisfeito, quanto para potencializar as áreas de satisfação.

Por exemplo, uma das causas mais prováveis de formação do Gap 1 é a não compreensão plena dos administradores sobre como os clientes formulam suas expectativas, baseados em várias fontes de informação: anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, etc. Assim, o grupo de trabalho está buscando reavaliar as fontes de informação que originam o projeto de serviços, de forma a aproximar as expectativas dos administradores das expectativas dos usuários, para projetar um serviços mais adequado ao desejo dos últimos. Este trabalho estará sendo realizado ao longo do ano de 2006, sendo objeto de nosso estudo no próximo ano.

### **5.1 – Sugestões para outros trabalhos**

Após conclusão das análises do grupo de trabalho com os resultados da aplicação do Método SERVQUAL na empresa, sugere-se a elaboração de novos projetos de prestação de serviços baseados nestas análises. Após a implantação destes projetos, deverá ser realizada nova aplicação do Método SERVQUAL, permitindo avaliar a evolução da satisfação dos usuários dos serviços.

Todas as regiões metropolitanas e outras grandes cidades brasileiras convivem com um modelo de transporte público baseado no uso do ônibus, como resultado, dentre outros fatores, da política industrial brasileira, que privilegia o transporte automotivo. Assim, todas estas cidades possuem em algum grau sistemas de gerenciamento do transporte coletivo, que

necessitam de aferição da satisfação de seus usuários, como demonstrado aqui. Assim, também sugere-se a realização de estudos semelhantes em organizações congêneres de gerenciamento do transporte coletivo

No Brasil, o serviço de transporte coletivo por ônibus é realizado por empresas concessionárias, que possuem e operam as frotas de ônibus. Como forma de avaliar a prestação destes serviços, em busca de melhorias no sistema, pode-se sugerir também a realização de estudos com o Método SERVQUAL nas várias empresas concessionárias de transporte coletivo por ônibus.

Como vimos na análise do Gap 5 - satisfação dos usuários com o padrão de serviços da empresa, verificou-se gap's negativos nas dimensões da Tangibilidade (-2,3), Confiabilidade (-3,1) e Prestabilidade (-0,8), cujas causas prováveis estão ligadas à operação dos serviços por parte das empresas concessionárias. Assim, o Método SERVQUAL pode ser utilizado para teste de satisfação com modificações da operação dos serviços, como testes com rotas diferenciadas, segundo a distância e o tempo de percurso, por exemplo. Também pode ser utilizado para testes de serviços diferenciados, como serviços com ar condicionado, rotas turísticas e serviços para passageiros com necessidades especiais.

....

## **5.2 – Limitações deste trabalho**

A principal dificuldade do uso da escala SERVQUAL diz respeito à sua adaptação ao objeto de estudo, como vimos no estudo de Pearson e Cochran (1997). Neste estudo, como demonstrou o teste com o Alfa de Cronbach, tal erro não foi cometido. Entretanto, a escala adaptada utilizada neste estudo está limitada a utilização exclusiva em empresas públicas de gerenciamento de transporte coletivo por ônibus. Qualquer outra aplicação deverá contemplar uma nova adaptação da escala original.

Além disso, como afirmam Cronin e Taylor (2001), sendo satisfação uma atitude do consumidor, a Escala SERVQUAL pode induzir a um erro de avaliação dada a inclusão das percepções dos prestadores de serviços mediando a análise da satisfação dos usuários. Esta afirmação nos leva a limitar a análise realizada pelo grupo de especialistas exclusivamente à empresa em estudo.

## REFERÊNCIAS

- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p. Ver Larson e Bowen.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Listening to the customer: the concept of a service-quality information system. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.38, n.3, p.65-76, spring 1997.
- BROWN, Tom J.; CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Nota de pesquisa: aperfeiçoando a mensuração da qualidade do serviço. In: BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p.
- CANÇADO *et al.* Capacidade gerencial das empresas de ônibus frente ao órgão gestor em Belo Horizonte. In: BRASILEIRO, A. ; HENRY, E. (Ed. ). **Viação ilimitada : ônibus das cidades brasileiras**. São Paulo: Cultura , 1999. cap. 5 , p. 283-314.
- CARDOSO, Flávia Aparecida Reitz. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método SERVQUAL**. 2003. 200f. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.
- CASARTELLI, Alam de Oliveira; GOMES, Neusa Demartini. **Proposição de um modelo de relação entre comunicação política eleitoral: decisões dos cidadãos e satisfação futura**. Porto Alegre: PUCRS, 2005. 214f. Disponível em: <<http://repositorio.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17492/1/R0544-1.pdf>>. Acesso em: 17/07/2006. Ver Evrard.
- CHASE, R. B.; HAYES, R. H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review** , Cambridge, v. 33, n. 1, p. 15-26, fall 1991.
- CHURCHILL JR. , Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990. 806p.
- COLENCI, Ana Teresa. **O ensino de engenharia como uma atividade de serviços: a exigência de atuação em novos patamares acadêmicos**. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos. São Carlos, 2000.
- CRONIN JR., J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Mensurando qualidade em serviço. In: BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. **Marketing de services**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.465-478.
- CZINKOTA, Michael R et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559p. Ver Zemke e Andersen.

DILLER, Herman. Gerenciamento da fidelização de clientes de serviços. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Org.). **Novos rumos no marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. 221p.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Boks, 2001. 770p.

EVRRARD, Yves. **La satisfaction dès conmmateurs**: etat dès recherches. [s.l.]: Group HEC, 1994. (Working Paper) citado por CASARTELLI, Alam de Oliveira; GOMES, Neusa Demartini. **Proposição de um modelo de relação entre comunicação política eleitoral: decisões dos cidadãos e satisfação futura**. Porto Alegre: PUCRS, 2005. 214f. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17492/1/R0544-1.pdf>>. Acesso em: 17/07/2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 770p.

GRÖNROSS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HEADY, Ferrel. **Administração pública: uma perspectiva comparada**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970. 182p.

IMPOSTOS ultrapassam 40% do PIB. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 29 jun. 2006.

JABNOUM, Naceur; CHAKER, Mohamed. Comparing the quality of private and public hospitals. **Managing Service Quality**, Columbus, v. 13, n. 4, p. 290-299, jul./ago. 2003. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=18&hid=11&sid=d524688c-93f4-45a6-8775-fd1b57ba3a59%40sessionmgr3>. Acesso em 17/07/2006.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002. 568p.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994. 444p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993. 608p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C. ; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 189p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002. 305p.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1977. 129p.

- LARSON, R. ; BOWEN, D.E. Organization and customer managing design and coordination of services. **Academy of Marketing Review**, New York, v. 14, n. 2, p. 213-233, apr. 1989. citado por BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bokman, 2001. 495p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 243p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1997. 296p.
- LOVELOCK, Christopher. ; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 1999 . cap. 10.
- MACHADO, Marco Antônio. **Avaliação de qualidade de serviços, usando uma versão modificada da Escala Servqual: uma aplicação em uma concessionária de veículos**.1999.109f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.
- MACIEL, Carlos Eduardo Corrêa. **Adaptação da Escala Servqual: um estudo em um laboratório de análises clínicas de Belo Horizonte**. 2000. 124f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.
- MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1
- McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, Willian D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997. 397p.
- MENEZES, Eстера Muszkat, SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000 118p.
- OLIVER, R. L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, S. W. (Ed.) **Advances in services marketing and management** . Greenwich: Jai Press, 1993. v. 2, p. 65-85.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997. 448p.



OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p. 33-44, oct. 1999.

PALANDI JUNIOR, José. Essência do marketing de serviços. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Org.). **Novos rumos no marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 152-172.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**. New York, v. 67, n. 4, p. 420-450, winter 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. Reassessment of expectations as a comparison standart on measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 1, p. 111-124, jan. 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring. 1998

PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, oct. 1985

PEARSON, John; COCHRAN, Dan. An empirical investigation into the validity os SERVQUAL in the public sector. **Public Administration Quarterly**, Harrisburg, Pennsylvania, v. 21, n. 1, p. 54-68, spring .1997. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=52&hid=11&sid=d524688c-93f4-45a6-8775-fd1b57ba3a59%40sessionmgr3>. Acessado em 17/07/2006.

RAMOS, Gilberto da Silva. **O balanced scorecard (BSC) como ferramenta de gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais**.2006. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Faculdade de Ciências Humanas Dr. Pedro Leopoldo.Pedro, Pedro Leopoldo, 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000. 456p.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1998. 110p.

RUST, Roland; ZAHORIC, Anthony Júnior; KEININGHAM, Timoty L. **Mensurando o impacto financeiro de sua empresa: questões para a qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1993. 59p

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998. 528p.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing : conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw Hili, 1982. 564p.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995. 867p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000, 118p.

SIMPSON, Luis Alexandre. **Conceito e filosofia de orientação de marketing**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002. 11f. Mimeografado

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991. 199p.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1999. 336p.

VEIGA, Ricardo Teixeira; GONÇALVES, Carlos Albeto; MOURA, Alexandre Inácio. Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002. 16p. (MKT817).

ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12. winter 1993.

ZEITHAML V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**. New York: Free Press, 1990.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003. 538p.

ZEMKE, Ron; ANDERSEN, Kristen. Customers from hell. **Training**, p. 25-29, febr. 1990. Citado por CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 272p.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Escala SERVQUAL, original

### Questionário de determinação de serviço esperado

Orientações : Esta pesquisa aborda sua opinião sobre serviços prestados por agências de propaganda. Por favor, mostre o grau no qual você acha que as empresas de serviços de propaganda deveriam apresentar as características em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concordar plenamente que estas empresas deveriam possuir determinadas características, circule o numero 7. Se você discorda totalmente de que estas empresas deveriam possuir essa características, circule o numero 1. Em situações intermediarias, assinale um numero entre 2 e 6, de acordo co seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no numero que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de propaganda.

- E1 As empresas devem possuir equipamentos modernos.
 

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente
- E2 Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.
 

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente
- E3 Seus funcionários devem estar bem vestidos e possuir boa aparência.
 

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente
- E4 A aparência das instalações físicas destas empresas deve ser mantida .  
de acordo com o tipo de serviço oferecido.
 

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente
- E5 Quando estas empresas se comprometem a fazer algo em algum prazo determinado, devem fazê-lo.
 

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente
- E6 Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas devem ser solidárias e prestativas.



- E15 Os clientes devem poder se sentirem seguros em suas transações com os funcionários desta empresa.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E16 Seus funcionários devem ser gentis.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E17 Seus funcionários devem receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E18 Não deve ser esperado que estas empresas dêem atenção individual aos clientes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E19 Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E20 Não é realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E21 Não é realista esperar que estas empresas estejam profundamente interessados no bem-estar do cliente.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- E22 Não se deve esperar que estas empresas operem em horários convenientes para todos os seus clientes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
----------	---	---	---	---	---	---	---	----------

Totalmente

totalmente

### Questionário de determinação de serviço percebido

Orientações: os enunciados a seguir relacionam-se as suas impressões sobre a EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO. Para cada enunciado, por favor diga em que grau você acredita que a EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que a EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados apenas no número que melhor represente suas percepções sobre a EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO.

- P1 A EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO possui equipamentos modernos.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- P2 As instalações físicas da EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO são visualmente atraentes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- P3 Os funcionários da EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO vestem-se bem e tem boa aparência.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- P4 A aparência das instalações físicas da EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO está de acordo com o tipo de serviço oferecido.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

- P5 Quando a EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente







- P22 A EMPRESA DE SERVIÇO PÚBLICO não opera em horários convenientes para todos os seus clientes.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								totalmente

Fonte: Reimpresso com permissão do Journal of Retailing, de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml e L. L. Berry, "SERVIQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, vol. 64, no 1, primavera de 1998, pp. 38-40.

## ANEXO B – Escala SERVQUAL, adaptada – usuário

PESQUISA EXTERNA SOBRE QUALIDADE DO SERVIÇO DE TRANSPORTE COLETIVOQE1 –

Dezembro/2005

A Qual é o meio de transporte que você mais utiliza para se locomover em Belo Horizonte ?

1. Ônibus

2. Metrô

3. Carro

4. Moto

5. Táxi

### ATENÇÃO PESQUISADOR:

Aplique este questionário somente para quem citou ÔNIBUS.

B Qual a linha de ônibus urbano que você mais utiliza em Belo Horizonte? (apresentar quadro e anotar o número da linha)

Linha

Letra

Orientações: Esta pesquisa aborda sua opinião sobre o serviço de transporte coletivo por ônibus. Por favor, mostre o grau no qual você acha que este serviço deveria apresentar as características em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concordar plenamente que este serviço deveria possuir determinadas características, circule o numero 7. Se você discorda totalmente de que este serviço deveria possuir essas características, circule o numero 1. Em situações intermediárias, assinale um numero entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no numero que melhor representa suas expectativas sobre o serviço de transporte coletivo.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								Totalmente

1. É importante que o serviço de transporte coletivo possua ônibus modernos.
2. É importante que as instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo sejam confortáveis e seguras.
3. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam uniformizados e apresentem boa aparência.
4. É importante que os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentem boa aparência.
5. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus tenha um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.

6. É importante que os horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo sejam corretamente cumpridos.
7. É importante que horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo tenham intervalos regulares.
8. É importante que, quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, o órgão responsável pelo serviço de transporte coletivo seja solidário e prestativo.
9. É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus procure reduzir os tempos de viagem.
10. É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus mantenha suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.
11. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus atenda as necessidades especiais dos passageiros idosos, grávidas e pessoas com deficiências, com serviços diferenciados, pontos e ônibus adaptados, pontos de parada e itinerários especiais.
12. É importante que o serviço de transporte coletivo ofereça tarifas diferenciadas de acordo com as necessidades especiais de grupos de passageiros como estudantes, idosos e outros.
13. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça diferentes tipos de serviços especiais como executivos, roteiros turísticos, serviços expressos, "fresquinho".
14. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam sempre disponíveis para responder prontamente as solicitações dos passageiros.
15. É importante que passageiros possam confiar nos motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus.
16. É importante que os passageiros possam se sentir seguros em relação ao valor das tarifas do transporte coletivo por ônibus.
17. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus sejam gentis e corteses.
18. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus tenham conhecimento para responder as perguntas dos passageiros.
19. É importante que serviço de transporte coletivo ofereça segurança aos passageiros contra vândalos e/ou marginais.
20. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus dêem atenção individual aos passageiros, como parar fora do ponto, ajudar no transporte de sacolas, pessoas com crianças, etc.
21. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo dêem atenção individualizada aos passageiros com necessidades especiais como idosos, grávidas e portadores de deficiências.
22. É importante que o órgão responsável pelo serviço de transporte coletivo esteja comprometido com a segurança dos veículos e o conforto dos passageiros.
23. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus opere em todos os horários necessários ao atendimento dos seus passageiros.

**Pesquisa externa sobre qualidade de serviços**

**De transporte coletivo da empresa de serviços de transporte por ônibus**

Orientações: Esta pesquisa aborda sua opinião sobre o serviço de transporte coletivo executado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS, empresa de gerenciamento de transporte e trânsito. Por favor, mostre o grau no qual você acha que EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS apresenta as características em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concordar plenamente que a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui determinadas características, circule o numero 7. Se você discorda totalmente que a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui essa características, circule o numero 1. Em situações intermediárias, assinale um numero entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no numero que melhor representa suas percepções sobre a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								Totalmente

24. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui ônibus modernos.
25. As instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS são confortáveis e seguras.
26. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS estão sempre uniformizados e apresentam boa aparência.
27. Os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo por ônibus gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentam boa aparência.
28. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS tem um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.
29. Os horários dos ônibus gerenciados pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS são corretamente cumpridos.
30. Os horários dos ônibus gerenciados pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS tem intervalos regulares.
31. Quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS é solidária e prestativa.
32. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS procura reduzir os tempos de viagem no transporte coletivo.
33. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS mantém suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.



5. Ensino médio (2º grau) completo/ superior incompleto
  6. Superior completo/ especialização
  7. Pós-graduação (mestrado/doutorado)
50. Qual é a renda total por mês das pessoas que moram no seu domicílio, somando a sua e de todos os outros, considerando todas as fontes como: salários, aluguéis, horas extras, bicos, pensões, aposentadorias, etc. (não incluir empregadas domésticas)
1. Até 5 sm (até r\$ 1.500,00)
  2. De 5 a 10 sm (r\$ 1.500,01 a 3.000,00)
  3. De 10 a 15 sm (r\$ 3.000,01 a 4.500,00)
  4. De 15 a 20 sm (r\$ 4.500,01 a 6.000,00)
  5. De 20 a 30 sm (r\$ 6.000,01 a 9.000,00)
  6. De 30 a 40 sm (r\$ 9.000,01 a 12.000,00)
  7. Acima de 40 sm (acima de r\$ 12.000,01)

---

*Obrigado pela entrevista. Você poderia me dar seus dados,*

*Pois meu trabalho é supervisionado pela empresa onde trabalho.*

Nome: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ |\_\_|\_\_|\_\_|

Telefone: \_\_\_\_\_

---

Este questionário será checado pela equipe da Focus.

**Não será aceito questionário sem o preenchimento dos dados de identificação.**

### ANEXO C – Escala SERVQUAL, adaptada – funcionário

PESQUISA INTERNA SOBRE QUALIDADE DO SERVIÇO DE TRANSPORTE COLETIVO POR ÔNIBUS

QI1 – Dezembro/2005

Questionário Número: \_\_\_\_\_

Marque um x na resposta correspondente

A - A qual Diretoria você pertence?		C - Você exerce algum cargo de confiança? Qual?	
1- DPR		1- Diretor, chefe de gabinete, gerente de coordenação, coordenação e assessor	
2- DAÍ		2- Gerente	
3- DRO		3- Supervisor, coordenador, gerente	
4- DDI		4- Não exerço cargo de confiança	
5- DPL			
6- DFL			

B - Cargo: (anotar)

\_\_\_\_\_ | | | |

Orientações: Esta pesquisa aborda sua opinião sobre o serviço de transporte coletivo por ônibus. Por favor, mostre o grau no qual você acha que este serviço deveria apresentar as características em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concordar plenamente que este serviço deveria possuir determinadas características, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que este serviço deveria possuir essas características, circule o número 1. Em situações intermediárias, assinale um número entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre o serviço de transporte coletivo por ônibus.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								Totalmente

1. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus possua ônibus modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. É importante que as instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo por ônibus sejam confortáveis e seguras.	1	2	3	4	5	6	7
3. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam uniformizados e apresentem boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7



4. É importante que os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo por ônibus como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentem boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
5. É importante que o serviço de transporte coletivo tenha um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.	1	2	3	4	5	6	7
6. É importante que os horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo sejam corretamente cumpridos.	1	2	3	4	5	6	7
7. É importante que horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo por ônibus tenham intervalos regulares.	1	2	3	4	5	6	7
8. É importante que, quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, o órgão responsável pelo serviço de transporte coletivo por ônibus seja solidário e prestativo.	1	2	3	4	5	6	7
9. É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus procure reduzir os tempos de viagem.	1	2	3	4	5	6	7
10. É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus mantenha suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7
11. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus atenda as necessidades especiais dos passageiros idosos, grávidas e pessoas com deficiências, com serviços diferenciados, pontos e ônibus adaptados, pontos de parada e itinerários especiais.	1	2	3	4	5	6	7
12. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça tarifas diferenciadas de acordo com as necessidades especiais de grupos de passageiros como estudantes, idosos e outros.	1	2	3	4	5	6	7
13. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça diferentes tipos de serviços especiais como executivos, roteiros turísticos, serviços expressos, "fresquinho".	1	2	3	4	5	6	7
14. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam sempre disponíveis para responder prontamente as solicitações dos passageiros.	1	2	3	4	5	6	7
15. É importante que passageiros possam confiar nos motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus.	1	2	3	4	5	6	7
16. É importante que os passageiros possam se sentir seguros em relação ao valor das tarifas do transporte coletivo por ônibus.	1	2	3	4	5	6	7
17. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus sejam gentis e corteses.	1	2	3	4	5	6	7
18. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus tenham conhecimento para responder as perguntas dos passageiros.	1	2	3	4	5	6	7
19. É importante que serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça segurança aos passageiros, contra vândalos e/ou marginais.	1	2	3	4	5	6	7

20. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus dêem atenção individual aos passageiros, como parar fora do ponto, ajudar no transporte de sacolas, pessoas com crianças, etc.	1	2	3	4	5	6	7
21. É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus dêem atenção individualizada aos passageiros com necessidades especiais como idosos, grávidas e portadores de deficiências.	1	2	3	4	5	6	7
22. É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus esteja comprometido com a segurança dos veículos e conforto dos passageiros.	1	2	3	4	5	6	7
23. É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus opere em todos os horários necessários ao atendimento dos seus passageiros.	1	2	3	4	5	6	7

**PESQUISA SOBRE QUALIDADE DA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE  
COLETIVO POR ÔNIBUS**

Orientações: Esta pesquisa aborda sua opinião sobre o serviço de transporte coletivo por ônibus executado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS, empresa de gerenciamento de transporte e trânsito. Por favor, mostre o grau no qual você acha que EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS apresenta as características em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você concordar plenamente que a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui determinadas características, circule o numero 7. Se você discorda totalmente que a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui essa características, circule o numero 1. Em situações intermediárias, assinale um numero entre 2 e 6, de acordo com o seu grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no numero que melhor representa suas percepções sobre a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								Totalmente

24. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS possui ônibus modernos.	1	2	3	4	5	6	7
25. As instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS são confortáveis e seguras.	1	2	3	4	5	6	7
26. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS estão sempre uniformizados e apresentam boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7

27. Os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentam boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
28. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS tem um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.	1	2	3	4	5	6	7
29. Os horários dos ônibus gerenciados pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS são corretamente cumpridos.	1	2	3	4	5	6	7
30. Os horários dos ônibus gerenciados pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS tem intervalos regulares.	1	2	3	4	5	6	7
31. Quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, a EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS é solidária e prestativa.	1	2	3	4	5	6	7
32. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS procura reduzir os tempos de viagem no transporte coletivo por ônibus.	1	2	3	4	5	6	7
33. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS mantém suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7
34. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS atende as necessidades especiais dos passageiros idosos, grávidas e pessoas com deficiências, com serviços diferenciados, pontos e ônibus adaptados, pontos de parada e itinerários especiais.	1	2	3	4	5	6	7
35. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS oferece tarifas diferenciadas de acordo com as necessidades especiais de grupos de passageiros como estudantes, idosos e outros.	1	2	3	4	5	6	7
36. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS oferece diferentes tipos de serviços especiais como executivos, roteiros turísticos, serviços expressos, "fresquinho".	1	2	3	4	5	6	7
37. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS estão sempre disponíveis para responder prontamente as solicitações dos passageiros.	1	2	3	4	5	6	7
38. Aos passageiros podem confiar nos motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS.	1	2	3	4	5	6	7
39. Os passageiros podem se sentir seguros em relação ao valor das tarifas do transporte coletivo por ônibus gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS.	1	2	3	4	5	6	7
40. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela	1	2	3	4	5	6	7

EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS são gentis e corteses							
41. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS têm conhecimento para responder as perguntas dos passageiros.	1	2	3	4	5	6	7
42. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS oferece segurança aos passageiros contra vândalos e/ou marginais.	1	2	3	4	5	6	7
43. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS dão atenção individual aos passageiros, como parar fora do ponto, ajudar no transporte de sacolas, pessoas com crianças, etc.	1	2	3	4	5	6	7
44. Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS dão atenção individualizada aos passageiros com necessidades especiais como idosos, grávidas e portadores de deficiências.	1	2	3	4	5	6	7
45. A EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS está comprometida com a segurança dos veículos e o conforto dos passageiros do transporte coletivo.	1	2	3	4	5	6	7
46. O serviço de transporte coletivo gerenciado pela EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS opera em todos os horários necessários ao atendimento dos seus passageiros.	1	2	3	4	5	6	7

<i>Marque um x na resposta correspondente</i>	
<b>47- Há quanto tempo você trabalha na EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE POR ÔNIBUS?</b>	
1- Até um ano	
2- Mais de um ano até dois anos	
3- Mais de dois anos até três anos	
4- Mais de três anos até quatro anos	
5- Mais de quatro anos	

## ANEXO D – Gap’s por questão

### Grupo: Tangíveis

No.	Questões	Média Usuário	Média Gerência
1	É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus possua ônibus modernos.	6,6	6,2
24	O serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS possui ônibus modernos.	3,9	4,9
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,7</b>	<b>-1,7</b>
2	É importante que as instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo por ônibus sejam confortáveis e seguras.	6,6	6,5
25	As instalações físicas como pontos de parada, estações e abrigos, do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS são confortáveis e seguras.	3,2	4,9
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,4</b>	<b>-1,8</b>
3	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam uniformizados e apresentem boa aparência.	6,4	6,3
26	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS estão sempre uniformizados e apresentam boa aparência.	4,7	5,1
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,5</b>
4	É importante que os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo por ônibus como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentem boa aparência.	6,5	6,4
27	Os materiais utilizados para informação do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS como quadros de horário, itinerários, telefones de serviços, placas de pontos de parada, dentre outros, apresentam boa aparência.	4,2	4,1
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,6</b>
5	É importante que o serviço de transporte coletivo tenha um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.	6,4	6,5
28	O serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS tem um sistema de pagamento moderno e de fácil utilização.	4,9	6,1
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,5</b>

	<b>Média grupo: Expectativa</b>	<b>6,5</b>	<b>6,4</b>
	<b>Média grupo: Percepção</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,3</b>	<b>-1,6</b>

**Grupo: Confiabilidade**

No.	Questões	Média Usuário	Média Gerência
6	É importante que os horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo sejam corretamente cumpridos.	6,7	6,9
29	Os horários dos ônibus gerenciados pela BHTRANS são corretamente cumpridos.	3,3	3,6
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,4</b>	<b>-3,1</b>
7	É importante que horários dos ônibus do serviço de transporte coletivo por ônibus tenham intervalos regulares.	6,6	6,4
30	Os horários dos ônibus gerenciados pela BHTRANS tem intervalos regulares.	3,5	3,7
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,1</b>	<b>-2,9</b>
8	É importante que, quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, o órgão responsável pelo serviço de transporte coletivo por ônibus seja solidário e prestativo.	6,5	6,7
31	Quando os passageiros do transporte coletivo enfrentam problemas como ônibus cheios, ônibus que não param nos pontos de parada, ou ônibus que estragam, a BHTRANS é solidária e prestativa.	3,1	3,9
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,4</b>	<b>-2,6</b>
9	É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus procure reduzir os tempos de viagem.	6,1	6,6
32	A BHTRANS procura reduzir os tempos de viagem no transporte coletivo por ônibus.	3,3	4,8
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,8</b>	<b>-1,5</b>
10	É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus mantenha suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.	6,5	7
33	A BHTRANS mantém suas informações aos passageiros, como itinerários, quadros de horários e telefones de contato, atualizadas.	3,9	4,9

	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,6</b>	<b>-1,6</b>
	<b>Média grupo: Expectativa</b>	<b>6,5</b>	<b>6,7</b>
	<b>Média grupo: Percepção</b>	<b>3,4</b>	<b>4,2</b>
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,1</b>	<b>-2,3</b>

**Grupo: Prestabilidade**

No.	Questões	Média Usuário	Média Gerência
11	É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus atenda as necessidades especiais dos passageiros idosos, grávidas e pessoas com deficiências, com serviços diferenciados, pontos e ônibus adaptados, pontos de parada e itinerários especiais.	6,3	6,4
34	A BHTRANS atende as necessidades especiais dos passageiros idosos, grávidas e pessoas com deficiências, com serviços diferenciados, pontos e ônibus adaptados, pontos de parada e itinerários especiais.	3,2	4,1
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,1</b>	<b>-2,2</b>
12	É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça tarifas diferenciadas de acordo com as necessidades especiais de grupos de passageiros como estudantes, idosos e outros.	6,1	4,5
35	A BHTRANS oferece tarifas diferenciadas de acordo com as necessidades especiais de grupos de passageiros como estudantes, idosos e outros.	2,3	3,2
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,8</b>	<b>-2,9</b>
13	É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça diferentes tipos de serviços especiais como executivos, roteiros turísticos, serviços expressos, "fresquinho".	5,1	5,1
36	A BHTRANS oferece diferentes tipos de serviços especiais como executivos, roteiros turísticos, serviços expressos, "fresquinho".	2,2	1,9
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,2</b>
14	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus estejam sempre disponíveis para responder prontamente as solicitações dos passageiros.	6,2	6,2
37	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS estão sempre disponíveis para responder prontamente as solicitações dos passageiros.	3,7	3,9
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,3</b>

	<b>Média grupo: Expectativa</b>	<b>5,9</b>	<b>5,6</b>
	<b>Média grupo: Percepção</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,1</b>	<b>-2,6</b>

**Grupo: Segurança**

No.	Questões	Média Usuário	Média Gerência
15	É importante que passageiros possam confiar nos motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus.	6,6	6,6
38	Aos passageiros podem confiar nos motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS.	4	5
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,6</b>	<b>-1,6</b>
16	É importante que os passageiros possam se sentir seguros em relação ao valor das tarifas do transporte coletivo por ônibus.	6,1	6,4
39	Os passageiros podem se sentir seguros em relação ao valor das tarifas do transporte coletivo por ônibus gerenciado pela BHTRANS.	3,6	5,3
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-0,8</b>
17	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus sejam gentis e corteses.	6,6	6,4
40	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS são gentis e corteses	4,1	4,3
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,3</b>
18	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus tenham conhecimento para responder as perguntas dos passageiros.	6,2	6,3
41	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS têm conhecimento para responder as perguntas dos passageiros.	3,9	4,2
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,0</b>
19	É importante que serviço de transporte coletivo por ônibus ofereça segurança aos passageiros, contra vândalos e/ou marginais.	6,5	6,2
42	O serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS oferece segurança aos passageiros contra vândalos e/ou marginais.	2,2	3
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-4,3</b>	<b>-3,5</b>
	<b>Média grupo: Expectativa</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>



<b>Média grupo: Percepção</b>	<b>3,6</b>	<b>4,4</b>
<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,8</b>	<b>-2,0</b>

**Grupo: Empatia**

No.	Questões	Média Usuário	Média Gerência
20	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus dêem atenção individual aos passageiros, como parar fora do ponto, ajudar no transporte de sacolas, pessoas com crianças, etc.	5,5	5,3
43	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS dão atenção individual aos passageiros, como parar fora do ponto, ajudar no transporte de sacolas, pessoas com crianças, etc.	2,6	3,6
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-1,9</b>
21	É importante que os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo por ônibus dêem atenção individualizada aos passageiros com necessidades especiais como idosos, grávidas e portadores de deficiências.	6,4	3,4
44	Os motoristas e cobradores do serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS dão atenção individualizada aos passageiros com necessidades especiais como idosos, grávidas e portadores de deficiências.	3,2	4
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,2</b>	<b>-2,4</b>
22	É importante que o órgão responsável pelo gerenciamento do serviço de transporte coletivo por ônibus esteja comprometido com a segurança dos veículos e conforto dos passageiros.	6,6	6,8
45	A BHTRANS está comprometida com a segurança dos veículos e o conforto dos passageiros do transporte coletivo.	3,1	5,4
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-1,2</b>
23	É importante que o serviço de transporte coletivo por ônibus opere em todos os horários necessários ao atendimento dos seus passageiros.	6,6	6,5
46	O serviço de transporte coletivo gerenciado pela BHTRANS opera em todos os horários necessários ao atendimento dos seus passageiros.	2,7	4,3
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,9</b>	<b>-2,3</b>
	<b>Média grupo: Expectativa</b>	<b>6,3</b>	<b>5,5</b>
	<b>Média grupo: Percepção</b>	<b>2,9</b>	<b>4,3</b>
	<b>Gap 5 / Gap 1</b>	<b>-3,4</b>	<b>-2,0</b>

## ANEXO E – Alfa de Crombach por dimensão

### Interna

<b>Dimensão</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepção</b>	<b>Geral</b>
<b>Tangibilidade</b>	0,835	0,806	0,744
<b>Confiabilidade</b>	0,741	0,864	0,749
<b>Prestabilidade</b>	0,666	0,715	0,646
<b>Segurança</b>	0,787	0,828	0,744
<b>Empatia</b>	0,615	0,787	0,659

### Externa

<b>Dimensão</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepção</b>	<b>Geral</b>
<b>Tangibilidade</b>	0,662	0,772	0,667
<b>Confiabilidade</b>	0,636	0,884	0,716
<b>Prestabilidade</b>	0,600	0,683	0,495
<b>Segurança</b>	0,647	0,858	0,732
<b>Empatia</b>	0,555	0,842	0,657

### Interna

Expectativa	0,902
Percepção	0,94

Usando as 23 questões

### Externa

Expectativa	0,843
Percepção	0,944

Usando as 23 questões