

QUALIDADE DO ATENDIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

PATRÍCIA SALES PATRÍCIO

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
jorpatpatricio@gmail.com

VINICIUS MICHAEL BODO

Centro Paula Souza
vmbodo@gmail.com

MARCOS PANAZZOLO

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
marcospanazzolo9@gmail.com

Ao Prof. Dr. Lincoln Marcellos, pelo estímulo à submissão deste trabalho. Aos Mestres Alexandre Manduca e Norma Licciardi, pelas sugestões e comentários ao texto desta pesquisa.

ÁREA: MARKETING/TEMA: MARKETING DE SERVIÇOS, VAREJO E B2B

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS DO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Resumo

Este estudo de caso tem o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes com o atendimento de uma indústria de autopeças paulista, comparada com suas duas principais concorrentes. Qualidade em serviços é uma área de recorrente interesse de pesquisadores e gestores, em busca de maneiras eficazes de medir as expectativas do cliente. Dessa forma, os gestores podem aprimorar o relacionamento entre a empresa e seu cliente: melhorando a qualidade do atendimento, a imagem da empresa se fortalece. O referencial teórico deste artigo está amparado na literatura sobre marketing de serviços, gestão da qualidade em serviços, satisfação de clientes e atendimento ao cliente. A pesquisa de campo adota o instrumento SERVQUAL, um questionário com 22 itens para medir a qualidade do serviço sob a perspectiva de cinco dimensões: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. A análise dos resultados aponta que a empresa estudada tem as piores performances – com as maiores diferenças entre expectativa do cliente e percepção sobre o serviço entregue – nos aspectos de Confiabilidade, Presteza e Empatia. Como proposta de melhoria, os autores recomendam realizar pesquisas periódicas para aferir a satisfação dos clientes da empresa, bem como implantar um Sistema de Gestão da Qualidade.

Palavras-chave: Marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. SERVQUAL.

Abstract

This case study aims to measure customer service satisfaction of an auto parts industry in São Paulo State, compared to its two main competitors. Service quality is an area of recurrent interest to researchers and managers, who seek more effective ways to measure customers expectations. Thus, managers can improve the relationship between the company and its customers: by offering higher customer service quality, the corporate image is strengthened. The theoretical framework of this article is supported in the literature on marketing services, service quality management, customer satisfaction and customer service. The field research adopts the SERVQUAL tool, a 22-item questionnaire for measuring service quality under the five-dimensional perspective: reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangible aspects. The results point out that the company under analysis has the worst performances – with major differences between customer expectation and perception of the service delivered – in the aspects of reliability, responsiveness and empathy. As a proposal for improvement, the authors recommend that the studied company carry out periodic surveys to gauge customer satisfaction as well as implement a Quality Management System.

Keywords: Marketing services. Service Quality Management. SERVQUAL.

1 INTRODUÇÃO

Em um momento de estagnação econômica em praticamente todos os setores da economia, com saturação do mercado devido à grande concorrência, faz-se necessário criar estratégias de marketing para tornar a empresa e seus produtos mais competitivos e melhor posicionados. Uma maneira para que isto aconteça é dispor de um excelente atendimento, atendendo cada cliente como se fosse único, fazendo-o se sentir importante. Este atendimento diferenciado dado ao cliente faz com que ele se sinta à vontade no ato da compra.

A concorrência acirrada exige das organizações as melhores práticas em marketing de serviços, pois além de prospectar novos clientes, é preciso reconquistar os perdidos e reter os antigos. Para isso, os administradores devem se utilizar das ferramentas de marketing desenvolvidas para retenção de clientes, bem como explorar quais são os seus desejos e suas necessidades para tentar supri-las (BEKIN, 2004).

Uma empresa se mantém no mercado exclusivamente por conta da performance dos serviços prestados por ela e principalmente pela qualidade no atendimento. É necessário que a organização trabalhe muito neste quesito para obter novos clientes, e o mais importante, mantê-los ativos (KOTLER; KELLER, 2006).

Saber se o cliente está satisfeito com o seu atendimento é uma excelente ferramenta para que se tenha uma boa relação com o mercado. Ter uma boa imagem no momento da decisão da compra é uma vantagem, porque acaba trazendo retorno financeiro para a empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Entretanto, é preciso ir além, encantando-o, pois só atender bem não basta para fidelizá-lo. Algum outro concorrente pode oferecer melhores condições comerciais, resultando na mudança de fornecedor. Segundo Brum (2010), a filosofia do encantamento consiste em reforçar valores juntos aos colaboradores para que esses trabalhem com o foco do cliente. Quando encantamos os clientes, eles se tornam fiéis à organização, porque o encantamento vai além dos desejos, necessidades e da satisfação do cliente.

Este trabalho visa a detectar as expectativas dos clientes de indústrias de autopeças paulistas em relação à qualidade do atendimento, e seu grau de satisfação com os serviços prestados por uma empresa do setor, em comparação com as duas principais concorrentes. A empresa objeto de estudo será nomeada “Empresa A”, e as suas concorrentes, “Empresa B” e “Empresa C”. A realização da pesquisa foi autorizada com a condição de se manter sigilo sobre o nome da organização.

A empresa estudada possui clientes em várias situações, alguns ativos, outros pouco ativos e alguns inativos. É importante saber a opinião destes clientes, para que, com base nessas informações, seja possível planejar e executar ações que visem manter os ativos, conquistar totalmente os poucos ativos, reconquistar os inativos e por fim atrair novos clientes.

Este trabalho é útil para que administradores de vendas possam trabalhar melhor a imagem da organização, uma vez que terão um melhor conhecimento de como é o relacionamento com os clientes e, a partir disso, propor métodos diferenciados de atendimento. Poderão, também, aprimorar suas atitudes profissionais cotidianas e adquirir maiores conhecimentos utilizando alguns referenciais teóricos citados neste artigo.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

O problema de pesquisa assim se delinea: Qual o grau de satisfação dos clientes com o atendimento da Empresa A, comparado com suas duas principais concorrentes?

O objetivo geral, portanto, é mensurar a satisfação dos clientes com o atendimento de uma indústria de autopeças paulista, em comparação com suas duas principais concorrentes.

Os objetivos específicos são: identificar as expectativas dos clientes em relação à qualidade do atendimento, a partir da aplicação do instrumento SERVQUAL, analisar o desempenho da empresa no que se refere ao atendimento às expectativas dos clientes e comparar os resultados com os de suas duas principais concorrentes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O marketing é, em sua essência, o conjunto das atividades centradas na otimização das transações e trocas. A troca é o conceito-chave do marketing, existindo sempre que haja no mínimo duas pessoas negociando. Essa relação ocorre sempre que uma pessoa realiza um dispêndio de dinheiro para adquirir um produto ou um serviço. Consideram-se também como troca as operações não monetárias (COBRA, 2009).

Define-se marketing “como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos” (RICHERS, 1994, p. 14).

Entretanto, Kotler e Armstrong (2007, p. 3) alertam que nos dias de hoje, não se pode mais ter uma visão de marketing totalmente voltada para o velho sentido de simplesmente efetuar uma venda. Para manterem-se competitivas, as corporações devem satisfazer as vontades dos clientes. O profissional de marketing deve entender os anseios e necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços com valor superior, definindo preços adequados ao mercado e promovendo produtos e serviços de forma eficiente. Para o autor, marketing é “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. A American Marketing Association (2013: p.1, tradução nossa) corrobora essa ideia, definindo marketing como “[...] processos para criar, comunicar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes”.

Os conceitos de troca e relacionamento levam ao conceito de mercado. “Um mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou uma necessidade específica que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 6).

Até aqui podemos observar que a relação entre as empresas e seus mercados tem evoluído ao longo do tempo. Basta *et al.* (2006) destacam quatro orientações básicas para a administração:

- a) Orientação para a produção: seguindo a lógica do fabricante, sem levar em conta a qualidade e a variedade de ofertas, empresas orientadas para a produção desenvolvem seus produtos em larga escala e preços baixos;
- b) Orientação para o produto: Com o aumento da concorrência, essas empresas verificaram a necessidade de desenvolver produtos com melhor qualidade, de modo a obter um diferencial competitivo, fazendo com que seus produtos, de qualidade superior, terão maior demanda pelo mercado;
- c) Orientação para vendas: Entretanto, com o passar do tempo, concluiu-se que os clientes normalmente mostram inércia, não sendo eficaz somente o aumento da qualidade para alavancar as vendas. A partir disso, as organizações desenvolvem um conjunto de instrumentos promocionais, tais como venda pessoal, propaganda e promoção. Nesse modelo, é importante saber que a venda se resume a uma única compra, não existindo, portanto, preocupação em estabelecer um relacionamento comercial de longo prazo;

- d) Orientação para o marketing: na contramão das orientações anteriores, aqui a organização parte do pressuposto que a identificação das necessidades e desejos dos clientes deverá servir de base para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Há a consciência de que as necessidades e desejos evoluem ao longo do tempo, sendo necessária constante atualização. Nesse modelo, as empresas passam a desenvolver seus produtos e serviços socialmente responsáveis, que contribuam para o equilíbrio ambiental e o desenvolvimento sustentável, visando um relacionamento simbiótico de longo prazo. Aqui a regra é fazer com que o cliente se sinta importante.

Essa regra é confirmada pelo pensamento de Allan e Barbara Pease:

A necessidade humana de sentir-se importante é mais forte que necessidade fisiológicas como a de alimentar-se, já que depois de comer deixamos de sentir fome. A necessidade de ser valorizado é mais forte que a de receber amor, pois esta última pode ser satisfeita. É mais forte ainda que a necessidade de segurança, porque, estando seguro, isso deixa de ser um problema. Sentir-se importante é uma necessidade humana permanente, é a característica que distingue o ser humano dos animais. É o que faz as pessoas desejarem usar roupas de grife, comprar carros de luxo [...] O desejo de ser reconhecido, de sentir-se importante e valorizado é extremamente poderoso. (PEASE; PEASE, 2006, p. 6-7).

Segundo Cobra (2009), o comércio moderno deve estar focado no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes procurando atingir seu coração. Homens e mulheres compram mais com a emoção do que com a razão. Uma relação comercial de sucesso procura criar uma estratégia baseada em valor para o cliente, estratégia está baseada em cinco pilares:

1º Pilar: Resolva os problemas de seus clientes. O cliente não compra um produto, compra antes de tudo a solução de um problema;

2º Pilar: Trate seus clientes com respeito. Todo cliente merece respeito, até mesmo aquele cliente chato e indesejável;

3º Pilar: Conecte-se com as emoções de seus clientes. Necessidades e emoções estão fortemente relacionadas. Igualmente às necessidades, as emoções são capazes de energizar uma pessoa, ou seja, as pessoas não compram produtos, compram emoções. Para falar às emoções do cliente, o estabelecimento precisa ser belo, sedutor e envolvente;

4º Pilar: Preços agradáveis (não necessariamente preços baixos). O significado do preço transcende o valor monetário. O preço está intimamente ligado à qualidade do produto;

5º Pilar. Poupe tempo de seu cliente. Atualmente o tempo é um bem precioso. É importante proporcionar mecanismos objetivos que facilitem o processo de compra.

Construir a satisfação do cliente por meio da qualidade na prestação de serviços é o diferencial a ser perseguido. Atualmente a concorrência está globalizada e fica mais acirrada a cada dia. Por isso, jamais se deve negligenciar cuidado com o cliente, seja na entrega de produtos de qualidade, seja na oferta de serviços diferenciados. As corporações necessitam aumentar o valor entregue por seus produtos ou serviços aos seus clientes.

Segundo Rathmell (1966) devemos entender que serviços são atos, ações e desempenho. Essa definição simples e objetiva engloba todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. Em marketing de serviços existe um enfoque aos aspectos intangíveis que acompanham um bem, objeto de uma transação comercial.

Las Casas (1991) aponta que os serviços possuem quatro características fundamentais:

1. Intangibilidade: os serviços são abstratos;

2. Inseparabilidade: normalmente os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente, não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens;
3. Heterogeneidade, como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção também será instável;
4. Simultaneidade, produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, por isso o momento de contato com o cliente é o fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Esses momentos de contato com os clientes citados na inseparabilidade e na simultaneidade são chamados também de momentos da verdade. Nesses “momentos da verdade”, os clientes entram em contato com algum setor da organização e acabam obtendo alguma impressão de qualidade de seus serviços. Estes setores podem ser identificados desde o momento em que os clientes se aproximam da empresa até o pós-venda.

Para Kotler e Keller (2006), qualquer organização que queira aplicar o marketing de serviços deve determinar quais os componentes tangíveis e intangíveis de seus produtos e serviços e quais os momentos da verdade que um cliente terá com a organização. A expressão “os momentos da verdade” foi cunhada nos anos 80 pelo CEO sueco Jan Carlzon, e designa os instantes cruciais para conquistar ou perder um cliente. No Brasil, o livro saiu com o título *A hora da verdade* (CARLZON, 2005). Para identificar esses momentos, ou hora da verdade, Kotler sugere tomar como base os quatro P's do serviço: Perfil (ambiente físico), aparência das pessoas e do lugar; Processos, o que fazer e qual caminho seguir para se consumir determinado produto; Pessoas, qual o nível de atendimento que é dado e por último Procedimentos, como tudo isto é feito pode ser perfeito ou confuso. O resultado destas percepções leva o cliente a fazer um juízo final, se foi satisfatória ou não a experiência.

Os avanços tecnológicos têm facilitado muito a abertura de novos negócios nos mais diversos setores. Todavia, a antiga receita de sucesso com base em produtos atraentes com baixo custo já não é mais aceita devido à complexidade das relações de consumo. Assim, para sobreviverem à guerra de mercado, as empresas estão buscando estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, tanto dentro quanto fora da empresa. Para isso, é preciso fazer do relacionamento a estratégia para se destacar no mercado. As parcerias internas visam integrar os vários departamentos em torno de um único objetivo: a criação de valor para o cliente. Já as parcerias externas também buscam este aumento de valor, por meio de um melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos, tratando fornecedores e distribuidores como parceiros na entrega de valor para os consumidores.

Sob esse novo contexto de parcerias surge o que é chamado de marketing de relacionamento. Com esse embasamento, as empresas buscam sobrevivência e crescimento. Esses novos caminhos perseguem o encantamento do cliente e, para isto, precisam ter uma refinada percepção das tendências do mercado. Construir a satisfação do cliente por meio da qualidade e valor é a linha central desse novo pensamento mercadológico, que parte da premissa de que os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor. Assim, serviços ou produtos de maior valor para o cliente passam a ser o diferencial que irá determinar a verdadeira vantagem competitiva em relação à concorrência.

Uma razão importante na escolha de um produto de maior valor se refere a satisfação proporcionada pela sua compra.

O sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado de um produto em relação às expectativas existentes no momento da compra. As pessoas que estiverem plenamente satisfeitas estarão menos propensas a mudanças do que aquelas que estiverem apenas satisfeitas. Portanto, a elevada satisfação ou o encanto cria uma afinidade emocional com a marca, não apenas na esfera de preferência racional, mas resultando uma alta lealdade do consumidor (KOTLER; KELLER, 2006, p. 45).

A garantia de um bom atendimento ao cliente deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio, porém isto não é tudo. As empresas precisam estar preparadas e organizadas para receber os clientes. Em *Cobra*, Max Gehringer diz que há dois lugares reveladores sobre a companhia. Um deles é a portaria, o outro é o banheiro:

Pelas condições de higiene desses locais, até o tipo de material disponível aos funcionários, dá para se ter uma ideia muito clara da organização, por melhor que as pessoas finjam que possa ser diferente; e o esquema de segurança, por exemplo, deve agir de forma acolhedora, de maneira que a pessoa não se sinta primeiro um bandido para depois ser considerado um cidadão respeitável. O fato de uma pessoa desconhecida estar ali dentro da empresa significa que ela é importante e precisa receber o mínimo de cortesia e simpatia para sentir que está em uma casa onde vale a pena fazer negócios (GEHRINGER *apud* COBRA, 2009, p. 22).

Em suma, os funcionários precisam ser treinados para atender com cordialidade, pois um cliente insatisfeito é fonte de irradiação de descontentamentos. Segundo Kotler e Armstrong (2007) uma boa gestão de relacionamento com o cliente acaba criando o seu encantamento, desta forma, clientes encantados permanecem fiéis e falam a favor da empresa e de seus produtos. Uma pequena queda no grau de satisfação pode acarretar uma enorme queda na fidelidade, levando a prejuízos diretos. Perder um cliente não significa perder uma única venda, e sim, todas as compras que ele faria ao longo de uma vida inteira de fidelidade.

3 METODOLOGIA

Para que seja possível a realização de um trabalho acadêmico, deve-se seguir uma metodologia de pesquisa acadêmica, pois “a pesquisa constitui um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. Consiste na tentativa de desvelamento de determinados objetos” (BARROS; LEHFELD, 2010, p. 81).

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso pois investigou uma indústria de autopeças do Estado de São Paulo. De acordo com Lüdke e André (1986), este método de pesquisa deve ser utilizado quando se pretende analisar algo singular, mesmo que posteriormente encontre-se semelhança com outros casos. Rampazzo (2010, p. 55) afirma que um estudo de caso descritivo se limita a “observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

O primeiro procedimento metodológico utilizado foi o bibliográfico, abrangendo obras relacionadas a administração, marketing em serviços, gestão da qualidade em serviços e qualidade no atendimento. Barros e Lehfeld (2010) afirmam que é fundamental o levantamento dos temas e tipos de abordagem já trabalhados por outros estudiosos na elaboração de um trabalho acadêmico. Gil (2010) complementa essa máxima, afirmando que uma pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Após a fase de identificação das fontes bibliográficas, que visa conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assumiu caráter descritivo, ao observar, registrar e recolher dados da realidade, por meio da aplicação de um instrumento quantitativo de coleta de dados.

No trabalho de campo, foi utilizado o instrumento SERVQUAL, para mensurar a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pela Empresa A, em comparação com suas duas principais concorrentes. Elas foram selecionadas com base na observação participante de um dos autores, que trabalha na Empresa A desde 2012. O instrumento SERVQUAL foi escolhido para esta pesquisa por apontar a satisfação dos clientes, em termos de expectativas e entrega efetiva do serviço.

3.1 Universo pesquisado

As entrevistas foram realizadas com 35 clientes da região da Grande São Paulo. Todos são clientes tanto da Empresa A quanto das demais concorrentes. Segundo Duque (2015), atuam na Grande São Paulo, aproximadamente, 830 distribuidoras de autopeças. Considerando cada uma destas organizações como potenciais clientes da empresa estudada, a amostra representa aproximadamente 4,21% do total de clientes.

Foram entrevistados profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Dessa forma, é possível confrontar as diferenças na percepção dos indivíduos ao longo dos diferentes níveis hierárquicos, tornando a pesquisa muito mais abrangente, enriquecendo a análise e fortalecendo a confiança nos resultados obtidos.

3.2 Instrumento SERVQUAL

Atribuído a Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), este é o primeiro modelo específico que visa a captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação aplicados levaram em consideração as lacunas (*gaps*) entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido. Os autores consideraram esses *gaps* como grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços.

Dessa forma, os autores adotam o modelo de qualidade dos serviços descrito acima e que pode ser expresso por $gap\ 5 = f(gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4)$. A função reflete a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes e é diretamente proporcional aos fatores: *gap 1*, *gap 2*, *gap 3* e *gap 4*, relacionadas com projeto, marketing e prestação de serviços em uma organização (SALOMI *et al.*, 2005).

O *gap 1* refere-se à falha na percepção gerencial sobre as expectativas do consumidor. Basicamente, isso ocorre devido a informações imprecisas obtidas durante uma pesquisa de mercado, de uma interpretação equivocada das expectativas de qualidade do cliente, por falta de informações confiáveis ou por causa de uma hierarquia muito complexa de burocratizada, dificultando o fluxo de informações (CUKIER, 2011).

O *gap 2* compreende a discrepância da visão da gerência sobre as expectativas da qualidade e a transformação das expectativas dos clientes em especificações da qualidade do serviço. Esta inconsistência é o resultado de erros de planejamento de procedimentos; problemas no gerenciamento do planejamento, falta de metas claras e factíveis na organização e suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência (CUKIER, 2011).

O *gap 3* corresponde ao desvio entre os padrões de qualidade e o que é de fato entregue ao cliente, fruto de especificações muito difíceis de cumprir, falta de compreensão e apoio do time interno quanto às normas de qualidade, discrepância entre a especificação da qualidade e a cultura organizacional existente, falta de aplicação de ferramentas de endomarketing e ou falta de controles adequados de CRM dentro da corporação (CUKIER, 2011).

O *gap* 4 diz respeito à inconsistência nas comunicações com o mercado. São promessas feitas sem que haja coerência entre estas e os serviços entregues. São diversas as razões para a ocorrência desse *gap*:

[...]o planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços; coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações; a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e uma propensão inerente a exagerar e, portanto, a prometer-se em demasia (CUKIER, 2011, p. 71).

A partir desse modelo fica fácil compreender de que a opinião sobre a qualidade do serviço entregue depende diretamente da percepção do desempenho real do serviço, oriunda de suas expectativas pessoais. Assim, o *gap* 5 consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, negativa ou positivamente. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2012), as expectativas consistem em pontos de referência pessoais trazidas consigo para dentro da expectativa do serviço e as percepções referem-se ao serviço efetivamente realizado.

Marchetti e Prado (2001), baseando-se nos trabalhos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), afirmam que a avaliação qualidade percebida (Qj) pelo consumidor é feita por meio da diferença entre a sua expectativa (Ej) e o seu julgamento do serviço (Dj). Quanto mais positivo for este resultado, mais satisfeitos estarão os consumidores. Por outro lado, quanto mais negativo, mais insatisfeitos eles estarão. Mirshawka (1993) entende que a satisfação do cliente está relacionada diretamente à diferença entre percepção que ele tem sobre o que recebe menos as expectativas do que deveria ter recebido.

O instrumento SERVQUAL é composto de cinco dimensões da qualidade, subdividida em um total de 22 itens. Estes não são descritos genericamente, e sim, por meio de afirmações e negações, que representam características específicas para cada dimensão, abordando os seguintes aspectos:

Quadro 1 – O Instrumento SERVQUAL

Dimensão da Qualidade	Item qualificador
ASPECTOS TANGÍVEIS	1. Equipamentos modernos; 2. Instalações físicas visualmente atrativas; 3. Funcionários limpos e bem vestidos; 4. Equip. e materiais do serviço visualmente atrativos;
CONFIABILIDADE	5. Fazer algo em certo tempo; 6. Mostrar real interesse em resolver o problema; 7. Solução do problema do cliente na primeira vez; 8. Realizar o serviço no tempo prometido; 9. Guardar o histórico do serviço de forma confiável;
PRESTEZA	10. Informar sobre o prazo de execução dos serviços; 11. Disponibilidade para atender os clientes de imediato; 12. Disposição dos funcionários em ajudar os clientes; 13. Prontidão dos funcionários no atendimento das dúvidas.
SEGURANÇA	14. Comportamento dos funcionários trará confiança;

	15. Clientes se sentirão seguros em realizar um serviço; 16. Funcionários serem educados com os clientes; 17. Funcionários capazes de responder as dúvidas;
EMPATIA	18. Dar atenção individual a cada cliente; 19. Horário de funcionamento conveniente; 20. Atendimento personalizado; 21. Estar centrada no melhor serviço; 22. Entender as necessidades específicas dos clientes.

Fonte: Parasuraman et al. (1985 *apud* CUKIER, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características gerais da empresa estudada

A Empresa A foi fundada em 1995 para atender o mercado de reposição de autopeças de automóveis. No início, sua produção voltava-se para o segmento de elementos filtrantes para válvulas injetoras (filtros para bicos injetores) e com o passar do tempo a linha de produtos foi expandida no setor de autopeças, com componentes para os sistemas de alimentação de combustível, tanto para sistemas de injeção eletrônica como para carros com carburadores. Em seguida começaram a ser produzidos elementos filtrantes para a linha de combustível, sistema de freios e circulação de óleo para linha de caminhões.

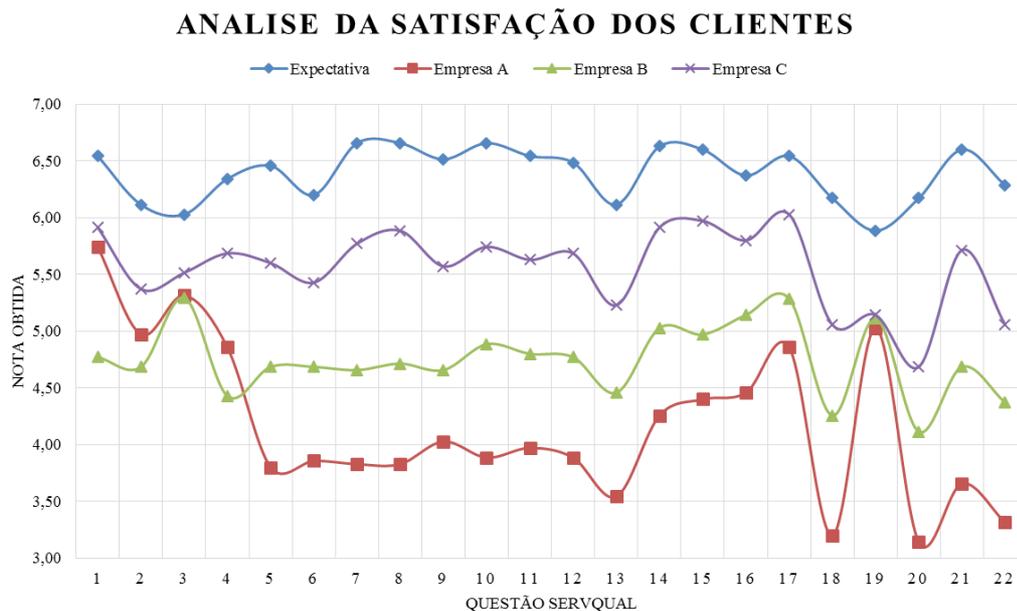
Atualmente, além do mercado de autopeças para a linha de veículos, caminhões e náutica com a sua própria marca, a Empresa A atua no setor de injeção de insertos para outras companhias, desde o projeto até o produto final.

As instalações ocupam uma área de 5.000 m² em um município da Região Metropolitana de São Paulo e o quadro funcional é composto por 30 colaboradores distribuídos entre as áreas de produção e administração.

4.2 Análise dos resultados da Pesquisa SERVQUAL

Em todas as respostas dos clientes, aos 22 itens das cinco dimensões do instrumento SERVQUAL, observa-se que a expectativa dos clientes é sempre muito próxima ao valor máximo, evidenciando que os mercados estão cada vez mais exigentes. As questões 1 a 4 representam os Aspectos Tangíveis, as de 5 a 9 indicam a Confiabilidade, as de 10 a 13 se referem à Presteza, de 14 a 17 a dimensão representada é Segurança e as questões 18 a 22 tratam da Empatia. Em geral, a curva das percepções sobre o serviço prestado acompanha a curva das expectativas, conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Performance: Pontuação Questão a Questão

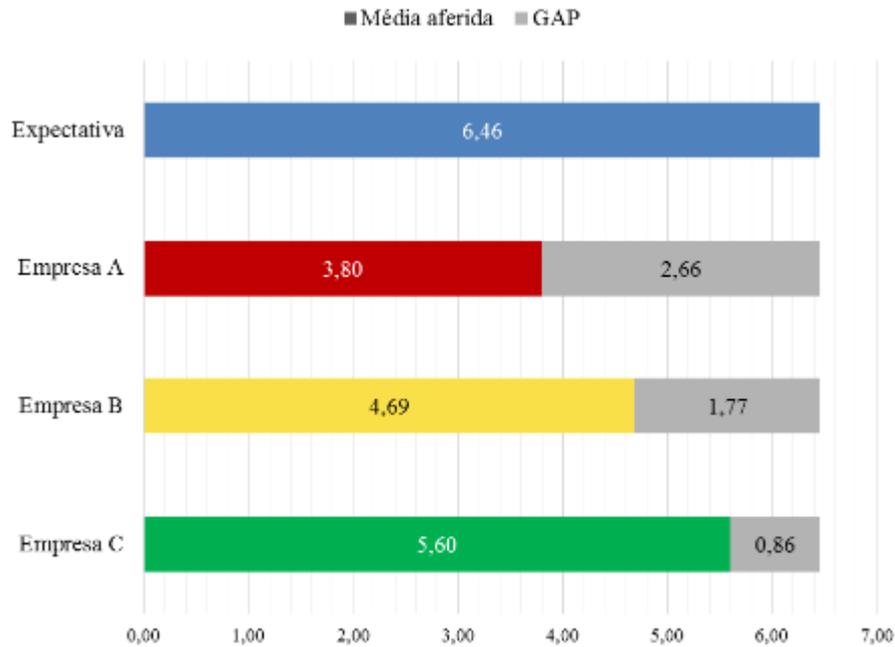


Fonte: Os autores (2015)

As maiores dissonâncias entre a percepção e a expectativa ocorrem na Empresa A, em especial nas questões relativas às dimensões de Confiabilidade (questões 5 a 9), Presteza (questões 10 a 13) e Empatia (questões 18 a 22), justamente aquelas que os entrevistados julgam como mais importantes.

Quanto à dimensão Confiabilidade, destaca-se a expectativa 5: “*Os funcionários de uma empresa de referência, quando prometem fazer algo em certo tempo, cumprem*”. Nessa questão a expectativa aferida entre os entrevistados é de 6,46 de 7 pontos, como se vê no Gráfico 2. O resultado obtido aponta um sinal vermelho para a empresa estudada, pois, para os entrevistados, ela só atende 58,82% da expectativa quanto à confiança na realização de tarefas no tempo adequado. A Empresa B atende a 72,60% e a Empresa C a 86,69%. Isto é um sinal de que a confiabilidade da Empresa A está comprometida perante seus clientes.

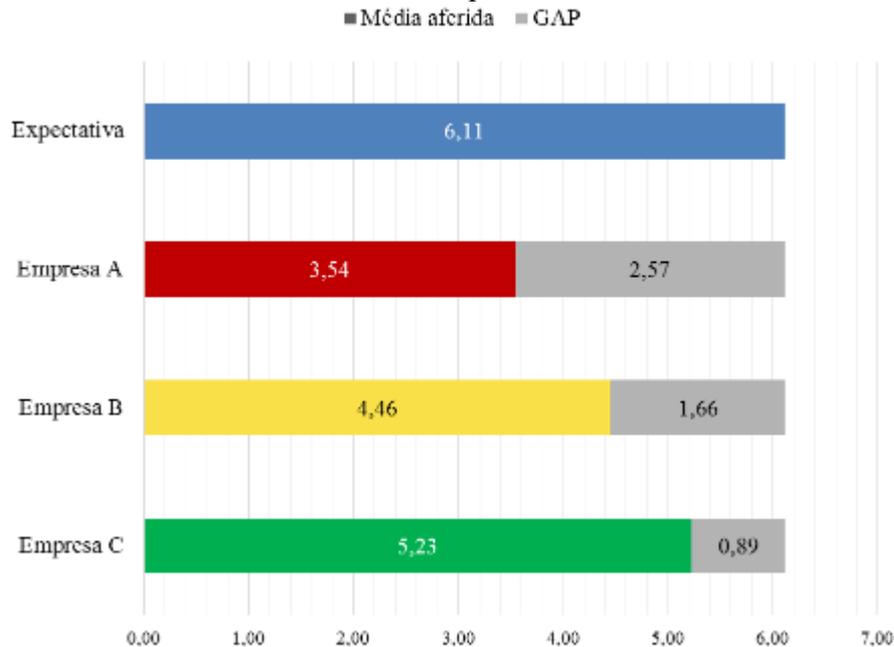
Gráfico 2 - Média aferida e GAPs da Expectativa 5



Fonte: Os autores (2015)

Na dimensão Presteza, vale mencionar a expectativa 13: “*Numa empresa de referência, os funcionários nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes*”, A expectativa média é de 6,11 de um total de 7 pontos, portanto, os entrevistados consideram que os funcionários quase nunca deveriam estar ocupados para esclarecer dúvidas de seus clientes. O resultado expresso no Gráfico 3 mostra a situação preocupante da Empresa A, que atende apenas a 57,94% desta expectativa, bem abaixo das concorrentes (73% e 85,60%).

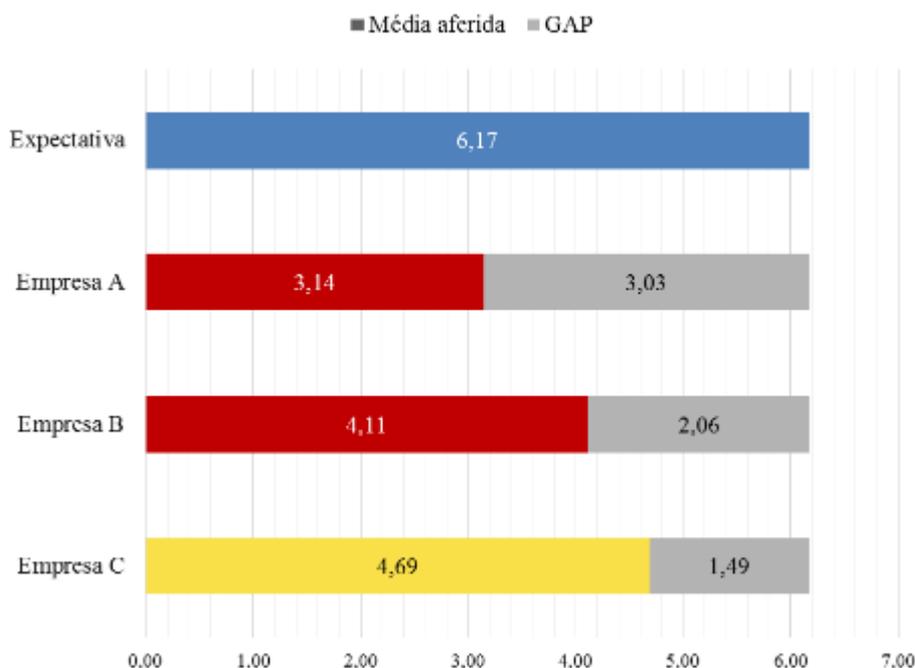
Gráfico 3 - Média aferida e GAPs da Expectativa 13



Fonte: Os autores (2015)

Na dimensão Empatia, merece observação a expectativa 20, apresentada no Gráfico 4: “Os funcionários de uma empresa de referência devem dar atendimento individual a cada cliente”. Os resultados revelam a dificuldade da Empresa A em atender aos clientes de maneira personalizada, pois só corresponde a 50,89% das expectativas de seus clientes. Também as concorrentes devem observar esse ponto com atenção, pois nenhuma tem um *gap* menor que 1. A Empresa B atende a 66,61% das expectativas de seus clientes, e a Empresa C, a 76,01% das expectativas.

Gráfico 4 - Média aferida e GAPs da Expectativa 20



Fonte: Os autores (2015)

O maior valor médio aferido de expectativa (6,66 de 7 pontos possíveis) encontra-se na questão 7, sobre a solução do problema do cliente na primeira vez, demonstrando o quanto o mercado é exigente sobre o tema. Justamente nessa questão, a Empresa A obtém uma de suas piores médias (3,83), portanto, é um ponto que deve ser observado e resolvido de maneira criteriosa pelos gestores.

Conforme visto no Gráfico 1, a Empresa C sempre mantém o melhor desempenho, sendo a que mais se aproximou das expectativas. Somente em um único ponto as três companhias empatam: na questão 19, relativa ao horário de funcionamento. A Empresa A empata com a Empresa B na questão 3, que se refere à apresentação dos funcionários e está à frente da Empresa B nas questões referentes aos aspectos tangíveis (instalações, equipamentos, aparência dos funcionários e apresentação de materiais de comunicação, como impressos e panfletos). Nas demais dezessete questões, a Empresa A sempre fica abaixo das demais concorrentes. É importante destacar que nenhuma das organizações supera as expectativas do mercado, havendo pontos a melhorar em todas as dimensões da qualidade.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo ressalta a importância da satisfação com o atendimento prestado ao cliente. No desenvolvimento do trabalho, atendeu-se aos seguintes objetivos específicos: mensurar o grau de satisfação dos clientes com o atendimento da Empresa A e suas duas principais concorrentes, analisar seu desempenho com relação aos atributos relacionados à satisfação dos clientes e comparar os resultados com os de suas duas principais concorrentes, no que se refere à satisfação dos clientes.

A partir da revisão da literatura especializada, pode-se afirmar que os gestores devem buscar a excelência no atendimento às necessidades e desejos de seus clientes. Uma relação comercial de sucesso procura criar uma estratégia baseada em valor para o cliente (COBRA, 2009).

Às vezes, um gestor julga que oferece uma boa qualidade de atendimento, quando na realidade não é essa a percepção dos clientes. Por isso, é importante aplicar uma ferramenta de pesquisa como o instrumento SERVQUAL para a mensuração da qualidade dos serviços prestados. Neste estudo de caso, verifica-se que a percepção dos clientes da Empresa A em relação aos Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia é menor que a expectativa. Conforme apresentado na análise dos resultados, os piores desempenhos ocorrem nas dimensões de Confiabilidade, Presteza e Empatia.

De acordo com a observação de campo, os autores deste trabalho puderam verificar que a percepção do proprietário da Empresa A é que a qualidade do serviço entregue aos clientes é satisfatória. Assim, negligencia investimentos na melhoria do atendimento. Esta pesquisa comprova, com os resultados do instrumento SERVQUAL aplicado aos clientes da Empresa A e suas duas principais concorrentes, que a percepção do gestor e dono do negócio é diferente da percepção do cliente. Portanto, são urgentes as medidas para a melhoria da prestação de serviço, de modo a garantir a competitividade. As corporações que não adotam estratégias de gestão da qualidade perdem espaço no mercado, pois a excelência no atendimento é peça-chave para o sucesso.

Devido ao fato de os desejos e as necessidades dos clientes estarem em constantes mudanças, os autores reconhecem que existe a necessidade de realizar pesquisas periódicas para verificação da expectativa e da percepção dos clientes em relação ao atendimento prestado e a implantação de um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) na Empresa A. Esse programa permitirá identificar onde estão os erros de processos e procedimentos que estão em vigor e corrigi-los.

Assim, a companhia conseguirá obter um diferencial competitivo relevante em busca da satisfação do atendimento aos clientes. Por se tratar de um processo contínuo, que não se finda, essa busca deve sempre nortear as decisões dos gestores, com a consciência de que um serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de atender e, preferencialmente, superar as expectativas do cliente.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 13 set. 2014.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- BASTA, D.; MARCHESINI, F. R. de A.; OLIVEIRA, J. A. F. De; SÁ, L. C. S. de. **Fundamentos de marketing**. 7.ed. São Paulo: FGV, 2006.

- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CUKIER, R. Disfunção competitiva: análise do nível das lacunas (*gaps*), pelo modelo SERVQUAL, em farmácias de manipulação em municípios do estado de São Paulo. **Revista Científica Hermes - FIPEN**. São Paulo, 8 jan, 2013. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/69>>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- DUQUE, S. Geomarketing automotivo. **Pesquisas Automotivas**, São Paulo, 01 abr. 2014. Disponível em: <www.photon.com.br/geomarketing-automotivo/745/p/>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- _____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991, p.15.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. 6. ed. São Paulo: EPU, 2003.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 4, p.56-67, out./dez. 2001.
- MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v.29, p.41-50, Sept.1985.
- PEASE, A.; PEASE, B. **Como conquistar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2010.
- RATHMELL, J. **What is meant by service?** *Journal of Marketing*, v. 30, p. 32-36, Oct. 1966.
- RICHERS, R. **O que é marketing**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- SALOMI et al. SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos, **Gestão & Produção**, São Carlos, v.12, n.2, p.279-293, maio-ago 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Services Marketing**. 6th ed. Arizona: McGraw-Hill/Irwin, 2012.