

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS: UM CASO

**Matheus Alberto Cönsoli<sup>1</sup>**

**Dante Pinheiro Martinelli<sup>2</sup>**

### RESUMO

Este artigo trata do problema da avaliação da qualidade de serviços. Inicialmente é comentada a importância dos serviços, a diferença de abordagem em relação aos produtos e algumas explicações sobre seu crescente desenvolvimento. A seguir, é discutido o processo de avaliação de qualidade de serviços por parte do consumidor, bem como os fatores que afetam e determinam sua percepção e avaliação de qualidade. Assim, apresenta-se o modelo de “GAPS”, que indica como uma série de fatores organizacionais afeta a percepção de qualidade dos consumidores e o modelo “SERVQUAL”, que propõe uma avaliação numérica de qualidade, destacando os pontos fortes e fracos da empresa ao fornecer um serviço de qualidade.

Por último, comenta-se a aplicação do modelo de qualidade de serviços e são apresentados seus resultados e a importância da realização periódica dessas avaliações para se conhecer as reais expectativas dos clientes e suas percepções de qualidade, que se traduzem em satisfação, comparativamente a uma empresa líder ou concorrente, o que pode fornecer importantes informações para a empresa tomar suas decisões e realizar as mudanças necessárias para o melhoramento contínuo da qualidade dos serviços prestados.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo Campus de Ribeirão Preto – E-mail: [matheus.consoli@uol.com.br](mailto:matheus.consoli@uol.com.br)

<sup>2</sup> Prof. Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – campus de Ribeirão Preto – e-mail: [dantepm@zaz.com.br](mailto:dantepm@zaz.com.br)

## INTRODUÇÃO

Como resultado dos avanços na sociedade pós-industrial, emergiu uma “consciência discriminante dos consumidores...” (IRONS, 1994). Tais pessoas são mais experientes, demandam mais, são mais inclinadas a procurar valor e têm mais necessidades de uma oportunidade de se identificar com um fornecedor – de ter um relacionamento. Assim, os serviços passaram a representar um papel importante nas economias, sendo responsável por grande parte do produto interno de muitos países e o setor que mais emprega em todo o mundo. Segundo o IBGE (1995), tal setor é responsável por 61,5% do produto brasileiro.

Desse modo, verifica-se a grande importância dos serviços. No entanto, pouco se trata desse assunto, no que se refere ao melhoramento da qualidade dos serviços prestados e formas de aprimoramento. Introduziu-se, assim, o assunto “serviços”, com algumas explicações quanto ao seu desenvolvimento nos últimos anos e algumas diferenças no processo de avaliação comparado aos produtos.

Para iniciar o tema, deve-se conceituar o que é um serviço. Poucas definições podem ser encontradas, mas Davidow (apud HOFFMAN & BATESON, 1997) define serviço, em um escopo, como sendo algo que, adicionado ao produto, aumenta sua utilidade e/ou valor para o consumidor.

Em uma definição mais ampla, IRONS (1994) classifica serviço como uma forma de relacionamento na qual serviços de sucesso serão relacionamentos de sucesso. Serviços possuem qualidades que os separam do enfoque tradicional de administração e marketing, pois pessoas – tanto clientes como funcionários do provedor – influenciam diretamente em cada um e formam uma parte integral do produto percebido e da satisfação/insatisfação. Além do mais, a cultura interna da organização é uma parte da cultura externa: as duas não podem ser separadas.

Quanto ao crescimento da importância dos serviços, diversas explicações merecem ser citadas. Shugan (apud RUST & OLIVER, 1994) argumenta que economias avançadas estão se movendo para a produção de serviços. Segundo o autor, os trabalhadores mais educados estão sendo empregados neste setor, como analistas financeiros, advogados, consultores, etc. Mesmo empresas de modernas manufaturas podem consistir totalmente em serviços. Desse modo, a produção poderia ser subcontratada ou desempenhada em outro país. No entanto, antes da produção em si, a moderna manufatura dirige a distribuição dos produtos finais, fornecendo suporte de publicidade e marketing, organiza financiamentos e levantamentos de fundos e desempenha todas as outras distribuições de serviços. A moderna manufatura deve se tornar um provedor de serviços.

## DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS

Antigas explicações a respeito do crescimento do setor de serviços destacam: aumento dos níveis de renda, não-produtividade dos serviços, urbanização, desregulamentação, mulher na força de trabalho, mudanças demográficas, crescimento do governo, ambientalismo, crescimento geral do PIB e mudanças na composição da demanda. Algumas explicações mais recentes, com maior credibilidade, incluindo especialização da força de trabalho e competição internacional, complementam o assunto:

- *Aumento nos níveis de renda.* RUST & OLIVER (1994) argumentam que o crescimento dos serviços conduz a um melhoramento de produtividade em outros setores, e aumenta suas rendas. Assim, crescimento dos serviços precede ou acompanha aumentos de renda. Tal suposição depende do nível de renda de um país e é somente aplicada a serviços pessoais.
- *Não-produtividade dos serviços.* Produtividade mede os recursos requeridos para gerar resultados. A produção em massa e durabilidade permite medir a qualidade de produtos manufaturados. No entanto, medir a produtividade de serviços é mais complicado.

Melhoramentos na produtividade de serviços são, geralmente, invisíveis e não se observam muitos melhoramentos de qualidade. Fisher (apud RUST & OLIVER, 1994) questionam a produtividade dos serviços e os definem como sendo de mão-de-obra intensiva. Desse modo, é difícil remover o fator humano dos serviços e, assim, difícil aumentar o resultado por pessoa. Dessa forma, para aumentar a produtividade do setor, mais pessoas devem ser empregadas.

- *Participação da mulher na força de trabalho.* Com a maior participação da mulher na força de trabalho, grande parte dos serviços domésticos passa a ser desempenhado por outro agente. Além disso, diversos serviços/produtos complementares surgiram nos últimos anos para substituir o trabalho doméstico feminino.

- *Mudanças demográficas.* Com o envelhecimento da população e o aumento da expectativa de vida, aumenta a demanda por muitos serviços, pois pessoas mais velhas consomem um conjunto desproporcional de serviços como: recreação, seguros, aposentadorias, saúde, etc (RUST & OLIVER, 1994).
- *Especialização da força de trabalho.* Como o mundo se torna mais complexo, a geração de conhecimento obtém crescimento exponencial. Uma forma de melhoria de conhecimento, inovação e avanços tecnológicos são os aumentos de especialização de tarefas. Shugan (apud RUST & OLIVER, 1994)

A especialização causa o crescimento dos serviços de dois modos. Primeiro, verifica-se mudança de contagem. Atividades que eram desempenhadas anteriormente pelos setores de extração e manufaturas movem-se para o setor de serviços. Segundo, observa-se um aumento de produtividade que causa tanto aumento no setor de serviços quanto no extrativo/manufatureiro.

- *Especialização internacional.* Como explicado anteriormente, a especialização de funções baseadas em conhecimento conduz à separação de funções de serviço dos setores de manufatura/extração dentro de uma nação. Quando este evento ocorre através de países, especialização causa comércio internacional. Assim, países que tenham vantagem comparativa em alguma função tendem a especializar-se. RUST & OLIVER (1994) argumentam que empresas em países avançados efetivamente importam manufaturas e exportam serviços. Por este argumento, é esperado que países desenvolvidos foquem-se em exportação de serviços.

A seguir, discute-se como o processo de avaliação pelo consumidor difere entre produtos e serviços.

## AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

Zeithaml (apud HOFFMAN & BATESON, 1997) propõe um arcabouço isolando diferenças entre processo de avaliação de produtos e serviços. O autor distingue três categorias de qualidade de produtos consumíveis:

- *Qualidades de pesquisa.* Atributo pelo qual um consumidor pode determinar prioridades de compra de um produto.
- *Qualidades de experiência.* Atributos que podem ser discernidos somente após a compra ou durante o consumo.
- *Qualidades de credência.* Refere-se a características que o consumidor pode achar impossível de avaliar, mesmo depois da compra e consumo.

Desse modo, produtos e serviços poderiam ser classificados de “fácil de avaliar” a “difícil de avaliar”, sendo que os de mais fácil avaliação teriam maiores qualidades de pesquisa e os mais difíceis apresentariam maiores qualidades de credência.

A premissa desse modelo é que a maioria dos produtos apresenta mais qualidades de pesquisa, enquanto os serviços apresentam mais qualidades de credência, sendo assim mais difícil de serem avaliados. Isto se dá devido a três características distintas:

- *Intangibilidade.* Refere-se à impossibilidade dos serviços serem vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma maneira em que os produtos podem ser.
- *Não-padronização.* Trata da incapacidade do produtor de fornecer desempenho e qualidade consistente em um serviço. Como os serviços não podem ser estocados, a qualidade depende da extensão da demanda. Além disso, mudanças podem ocorrer no dia-a-dia devido à diferença de desempenho dos funcionários, ou porque suas habilidades e ânimos variam.
- *Inseparabilidade da produção e consumo.* Enquanto produtos são produzidos, vendidos e, então, consumidos, serviços são vendidos, então produzidos e consumidos simultaneamente. Devido à inseparabilidade, o comprador normalmente participa da produção do serviço, afetando assim o desempenho e qualidade do serviço.

Zeithaml (apud HOFFMAN & BATESON, 1997) cita áreas específicas onde características dos serviços podem conduzir a processos de avaliação divergentes:

- *Procura de Informação.* Consumidores obtêm informação sobre produtos e serviços através de fontes pessoais e impessoais. Quando compram produtos, os consumidores podem empregar tanto fontes pessoais e impessoais, desde que ambas transfiram informações sobre qualidades de pesquisa. Quando compram serviços, por outro lado, os consumidores devem procurar e confiar em uma grande gama de fontes pessoais. Primeiro, porque a mídia de massa e seletiva pode fornecer informações sobre qualidade de pesquisa, mas pode informar pouco sobre qualidades de experiência. Segundo, pois fontes impessoais sobre serviços podem não estar disponíveis. Por último, como os consumidores descobrem poucos atributos prioritários na compra de serviços, eles podem perceber grande risco associado à seleção de uma alternativa.

Desse modo, fontes de informação verbal desempenham grande importância na decisão do consumidor, por ser mais credível.

- *Critério para avaliação de qualidade.* Quando compram serviços, os consumidores se limitam a um pequeno número de pistas. Em muitos casos, as únicas pistas disponíveis são o preço e as facilidades físicas do provedor do serviço.
- *Tamanho e composição do conjunto de alternativas.* O conjunto de alternativas, o grupo de produtos que um consumidor considera como opção aceitável em uma dada categoria de produtos, é provavelmente menor para serviços do que para produtos. Assim, devido à dificuldade de coleta e avaliação de qualidades de experiência, consumidores tendem a satisfazer-se pela escolha da primeira alternativa aceitável do que maximizar a escolha.
- *Difusão de Inovação.* Segundo Zeithaml (apud HOFFMAN & BATESON, 1997) a “taxa de difusão de uma inovação depende da percepção de inovação dos consumidores que consideram cinco características: vantagem relativa, compatibilidade, comunicabilidade, divisibilidade e complexidade. Considerado como um grupo, serviços são menos comunicáveis, menos divisíveis, mais complexos e provavelmente menos compatíveis que produtos”.

Serviços são menos comunicáveis, pois são intangíveis e geralmente únicos para cada comprador. São menos divisíveis, pois geralmente é impossível amostrar ou testar em bases limitadas. Serviços são freqüentemente mais complexos que produtos, pois são compostos por um conjunto de diferentes atributos que podem não ser oferecidos a todos os compradores em cada compra. E, finalmente, são incompatíveis com os valores e comportamentos existentes, especialmente se os consumidores estão acostumados a realizar o serviço pessoalmente.

- *Risco Percebido.* O risco percebido provavelmente acompanha todas as transações. No entanto, maior risco pode estar associado à compra de um serviço do que de um produto, porque serviços são intangíveis, não-padronizados, não podem ser devolvidos e geralmente são vendidos sem garantias.
- *Lealdade à marca.* O grau de comprometimento a uma marca particular depende de um número de fatores: custo de mudança de marca, disponibilidade de substitutos, o risco percebido associado com a compra, e o grau com o qual se obteve satisfação no passado.

Como pode ser mais caro mudar de uma marca de serviços, porque é difícil estar ciente da disponibilidade de substitutos, e porque altos riscos acompanham os serviços, os consumidores tendem a ser mais leais a marcas de serviços do que de produtos.

- *Atribuição de insatisfação.* Devido ao fato de que os consumidores participam de grande parte da definição e produção dos serviços, eles podem sentir-se mais responsáveis por esta insatisfação quando compram serviços do que quando compram produtos. Podem assim atribuir parte da insatisfação à sua incapacidade de desempenhar parte do serviço.

Desse modo, pode-se obter uma visão geral dos fatores que afetam a percepção e avaliação da qualidade de serviços. Berry et al (apud HOFFMAN & BATESON, 1997) comentam dez determinantes da qualidade de serviços, obtidos através de entrevistas de *focus group*. Embora a importância relativa das categorias possa variar de uma indústria de serviços para outra, acredita-se que os determinantes da qualidade de serviços da maioria das indústrias (se não de todas) estão incluídos nesta lista:

- *Confiabilidade* envolve consistência de desempenho e segurança. Isto significa que a empresa desempenha o serviço certo da primeira vez e que honra as promessas de desempenho.
- *Capacidade de resposta* diz respeito à vontade ou disposição dos funcionários em fornecer o serviço. Também diz respeito à prontidão do serviço.
- *Competência* significa posse das habilidades e conhecimentos requeridos para desempenhar o serviço.
- *Acesso* envolve proximidade e fácil contato.
- *Cortesia* envolve educação, respeito, consideração e contato pessoal amigável.
- *Comunicação* significa manter os clientes informados em uma linguagem que eles possam entender. Significa também escutar os clientes.
- *Credibilidade* envolve fidelidade, confiança, honestidade.
- *Segurança* envolve liberdade de perigo, risco ou dúvida.
- *Entendimento do cliente* envolve os esforços para entender as necessidades dos clientes.
- *Tangíveis* incluem a evidência física do serviço.

A qualidade de serviço é por natureza um conceito subjetivo, o que significa que o entendimento de como os consumidores pensam sobre qualidade de serviço é essencial para uma administração efetiva. Três conceitos relacionados são cruciais para este entendimento: satisfação do cliente, qualidade do serviço e valor para o cliente. RUST & OLIVER (1994)

- *Satisfação do cliente.* RUST & OLIVER (1994) consideram a satisfação como sendo a resposta que preenche as necessidades dos clientes. Sob este ponto de vista, satisfação é vista como estado de preenchimento das necessidades relacionado ao reforço. Quando o preenchimento das necessidades é baixo, descreve-se “satisfação

como contentamento”, que presume que o produto/serviço desempenhou um progresso de forma satisfatória, de modo passivo. Por outro lado, se o reforço elevado é visto, tem-se “satisfação como surpresa”, que pode ser positivo ou negativo.

- *Qualidade de serviço.* Percepções de qualidade não requerem experiência com o serviço ou provedor. Satisfação, por outro lado, é puramente experimental. Julgamentos de satisfação, no entanto, podem resultar de alguma dimensão de qualidade. Finalmente, qualidade possui poucos antecedentes, embora comunicação pessoal e impessoal desempenhe o maior papel. Satisfação, no entanto, é conhecida por ser afetada por um conjunto de processos cognitivos e afetivos, incluindo equidade, atribuição e emoção.

Taylor (apud RUST & OLIVER, 1994) considera a satisfação subordinada à qualidade – onde qualidade é uma das dimensões de serviço que norteia o julgamento de satisfação dos consumidores. Subseqüente a este efeito, qualidade pode reforçar percepções de satisfação, mas somente de maneira indireta.

Qualidade é hipotetizada como uma dimensão na qual a satisfação é uma influência potencial para futuras percepções de qualidade. Se for possível conceituar ocasiões onde satisfação e qualidade variam (satisfação com baixa qualidade e insatisfação com alta qualidade), então os conceitos não são iguais, como foi pressuposto acima. Por fim, LOVELOCK (1988) considera a qualidade de serviços como sendo a atitude de longo prazo formada por uma avaliação geral de uma performance. Tal autor também considera os conceitos de qualidade e satisfação relacionados.

Sobre a qualidade de serviços, será discutido neste artigo o modelo “SERVQUAL”, de ZEITHAML et al (1990), que criou uma medida para avaliação de qualidade, que considera entre outros fatores a satisfação.

- *Valor.* Por último é o valor percebido, que atrai um consumidor de um competidor. Assim como satisfação e qualidade, valor pode ser específico ou mais resistente à competição global. Valor pode ser conceituado como melhoramento de ambos: qualidade e preço. Segundo ZEITHAML (1990), “o valor aumenta com aumentos de qualidade ou redução de preço”. No entanto, não se tem um amplo entendimento de como qualidade e preço combinam na formação do valor.

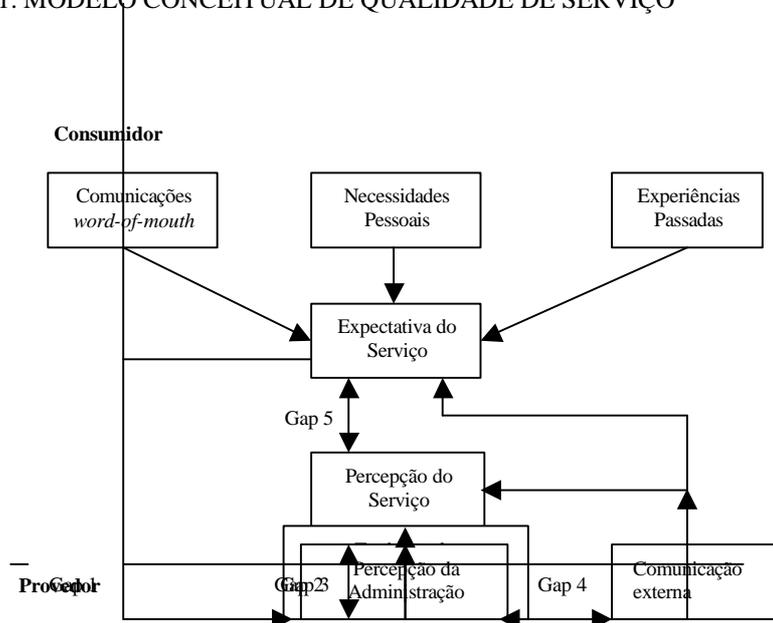
Um outro enfoque considera valor como alguma combinação do que é recebido e sacrificado. Conceitos de finanças e economia auxiliam o entendimento de como consumidores formam valor da qualidade e preço.

## O MODELO DE “GAPS”

Após a formação deste panorama sobre a qualidade de serviços, a importância dos serviços, alguns de seus componentes e o comentário de alguns fatores que o influenciam, comenta-se o Modelo de “GAPS” e SERVQUAL, propostos por ZEITHMAL et al (1990).

Tais autores desenvolveram um modelo de qualidade de serviços que indica que as percepções de qualidade de serviços são influenciadas por uma série de “gaps” que ocorrem nas organizações. O modelo pretende identificar um conjunto exaustivo de fatores que afetam a magnitude e direção dos quatro gaps do lado da empresa. A maioria destes fatores envolve comunicação e processos de controle, implementados na organização para gerenciar os funcionários. Outros fatores envolvem conseqüências desses processos (como ambigüidade e conflito), que afetam a entrega de um serviço de qualidade.

FIGURA 1: MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE DE SERVIÇO





Fonte: Zeithaml apud HOFFMAN & BATESON (1997, pg. 407)

**Gap 1:** *Gap de conhecimento*, ou a diferença entre as expectativas dos consumidores de um serviço e o que a administração percebe sobre essas expectativas. Diversos fatores influenciam o gap de conhecimento:

- *Orientação à pesquisa.* Reflete as atitudes para a pesquisa de mercado, a forma como a empresa obtém informações sobre as expectativas dos consumidores. Acredita-se que com aumento da orientação para pesquisas, o gap de conhecimento deva diminuir.
- *Comunicação ascendente.* Refere-se ao fluxo de informações do pessoal de base para os altos níveis da organização. Como pessoal de base interagem constantemente com os consumidores, eles possuem importantes informações para a gerência.
- *Níveis organizacionais.* Quanto mais hierárquica for a organização, mais complexa se torna a comunicação. A administração se distancia dos consumidores e das informações sobre o dia-a-dia das atividades.

**Gap 2:** *Gap de padronização*, ou a diferença entre a percepção da organização sobre as expectativas dos consumidores e o conjunto de especificações de qualidade sobre a execução dos serviços. Influenciam o gap de padronização:

- *Comprometimento da administração com qualidade do serviço.* Reflete a falta de liderança na organização, a não fixação de padrões para qualidade de serviço e falta de programas de qualidade que melhorem os serviços e recompensem aqueles que se comprometam com a qualidade.
- *Fixação de metas.* Organizações que possuam programas de entrega de serviços de qualidade são notadas por estabelecerem metas formais. Como serviços são performances, as metas para qualidade são fixadas e mensuradas em termos de desempenho humano e físico (maquinaria, tangíveis, etc). O desenvolvimento de metas envolve definir qualidade de serviço, de modo que os provedores possam compreender o que a administração quer entregar em seus serviços.
- *Padronização de tarefas.* A padronização tecnológica e dos comportamentos dos funcionários permite que as tarefas possam ser estabelecidas e efetivamente executadas, reduzindo assim o gap de padronização.

**Gap 3:** *Gap de entrega ou execução* - refere-se à diferença entre o conjunto de especificações de qualidade e a atual qualidade dos serviços entregues. Pode ser influenciado pelos seguintes fatores:

- *Teamwork.* Várias características do grupo podem afetar a qualidade do serviço, como a disposição para desempenhar a função, contato pessoal entre os envolvidos, comprometimento e personalidade, dentre diversos outros.
- *Adequação do pessoal e de tecnologia.* Pode ocorrer que o pessoal não seja capacitado ou não tenha tido treinamento suficiente para desempenhar suas funções. Do mesmo modo, se não houver equipamento apropriado e confiável, a qualidade do serviço que é executado é reduzida.

- *Dispersão de controle.* Quando o controle sobre a natureza dos serviços fornecidos é retirado das mãos dos funcionários, estes ficam incapazes de tomar algumas decisões que poderiam resolver certos problemas, ficando assim alienados do serviço e de parte de seu emprego.

**Gap 4:** *Gap de comunicação* ou diferença entre a qualidade atual dos serviços que são entregues e a qualidade que é transmitida aos clientes via comunicação externa, como publicidade, por exemplo. Quando a empresa não cumpre o que é prometido, resulta a perda da confiança dos consumidores. Podem influenciar a dimensão deste gap:

- *Comunicação horizontal.* O propósito básico da comunicação horizontal é coordenar pessoas e departamentos, de modo que as metas da organização sejam realizadas. Quando se deseja que os clientes percebam uma alta qualidade de serviços, a comunicação horizontal é necessária.
- *Propensão à sobre-promessa.* Devido ao aumento da desregulamentação e intensificação da competição no setor de serviços, uma explicação intuitiva a respeito do gap 4, é que muitas empresas se sentem pressionadas a adquirir novos negócios para igualar ou bater a concorrência e, assim, tendem a prometer mais do que podem cumprir.

**Gap 5:** *Qualidade percebida*, é definida como a diferença entre as expectativas dos consumidores e suas percepções, que dependem do tamanho e direção dos quatro gaps anteriores relacionados à entrega do serviço por parte do provedor.

Embora medidas de satisfação do cliente e qualidade de serviço possam ser obtidas comparando-se percepções e expectativas, como já mencionado, existem diferenças sutis entre os dois conceitos, que são parecidos em definições operacionais. Enquanto satisfação compara percepções de clientes para o que os consumidores normalmente esperariam, qualidade de serviços compara percepções para o que os consumidores deveriam esperar de uma empresa que entrega serviços de alta qualidade. Dadas estas definições, qualidade de serviços aparece para medir entrega de serviços de elevado padrão.

#### AVALIAÇÃO DA QUALIDADE: SERVQUAL

A partir destes conceitos, ZEITHAML et al (1990) propôs um teste ao modelo de gaps, que é o modelo de escala SERVQUAL.

Tal modelo é uma ferramenta de diagnóstico que destaca as forças e fraquezas da empresa na área de qualidade de serviços. Os instrumentos do SERVQUAL são baseados em cinco dimensões de qualidade, obtidas a partir de extensas entrevistas de *focus group* com consumidores. As cinco dimensões incluem tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, que fornecem uma estrutura básica subjacente à qualidade de serviços.

Com o modelo, é possível retornar ao modelo conceitual de qualidade de serviços na forma de um modelo estrutural de equações onde a qualidade percebida do serviço (gap 5) é a variável dependente e os outros quatro gaps do lado do provedor (gaps 1-4) são as variáveis independentes.

O instrumento SERVQUAL consiste em duas seções: uma seção de 22 itens relata a expectativa dos consumidores a respeito de uma empresa excelente ou líder em uma indústria de serviço específica, e uma segunda seção de 22 itens, que mede as perspectivas dos consumidores e uma empresa particular desta indústria de serviços. Resultados destas duas seções são então comparados para se chegar a um “gap score” para cada uma das cinco dimensões. Quanto maiores forem os *gaps*, mais distantes estarão as expectativas e percepções dos consumidores, e pior será a avaliação de qualidade. Caso contrário, melhor será a avaliação da qualidade.

As expectativas dos consumidores são medidas em escalas de sete pontos, que vão de “não essencial” a “absolutamente essencial”. Similarmente, as percepções dos consumidores também são medidas em escalas de 7 pontos, de “concordo fortemente” a “discordo fortemente”.

Assim, SERVQUAL é uma escala de 44 itens que mede expectativas e percepções, considerando as cinco dimensões de qualidade.

- *A dimensão Tangível* compara expectativas dos consumidores com o desempenho dos provedores, considerando a capacidade dos gerentes de negociar seus tangíveis. Conseqüentemente, a componente tangível no SERVQUAL é bidimensional – uma foca instalações e equipamentos, e outra pessoal e comunicação.
- *A dimensão Confiabilidade* reflete a consistência e dependência do desempenho do provedor. É considerada a mais importante das dimensões do modelo.

- *A dimensão Capacidade de Resposta* diz respeito à disposição e preparo dos funcionários para fornecer os serviços. Também reflete a prontidão da empresa para executar o serviço.
- *A dimensão Segurança* enfoca a competência da empresa, a cortesia com os consumidores e a segurança das operações.
- *A dimensão Empatia*. Empatia é a capacidade de experimentar sentimentos dos outros como se fosse o próprio. Empresas empáticas têm o tato de se sentir como se fossem clientes de si mesma. Assim, entendem as necessidades dos clientes e fazem seus serviços acessíveis a seus consumidores.

Apesar de suas aparentes qualificações e de ser um passo inicial para modelos de avaliação de serviços, o modelo tem recebido algumas críticas, que envolvem, principalmente, o tamanho dos questionários, a validade das dimensões e o poder predictivo do instrumento, considerando posteriores compras dos consumidores.

### CASO RESOLV

A RESOLV é uma jovem empresa prestadora de serviços de limpeza, que atua na região de Ribeirão Preto. A RESOLV trabalha principalmente prestando, serviço a empresas que terceirizam os serviços de limpeza de suas instalações e dependências.

Para o desenvolvimento do caso e a avaliação da qualidade dos serviços prestados aos clientes da RESOLV, foi aplicado o mesmo questionário proposto por ZEITHAML et al (1990), realizando-se algumas adaptações quanto às nomenclaturas e especificidades do serviço. No entanto, reconhece-se que a extensão do questionário é um fator que dificulta a aplicação das avaliações, principalmente quando se faz a avaliação com consumidores pessoais. Adaptações podem ser feitas para melhorar o questionário e escolher os atributos desejados.

No caso RESOLV, foram enviados questionários aos clientes que possuem serviços prestados com frequência, geralmente por contratos de prestação. Foi escolhida somente esta amostra para garantir avaliações de clientes que tenham uma boa experiência com os serviços prestados pela RESOLV.

Foram realizados as análises e os cálculos para as pontuações de expectativas dos consumidores e a sua percepção quanto aos serviços da RESOLV, obtendo-se os seguintes resultados:

<b>A Vantagem do Diagnóstico da Avaliação SERVQUAL</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Pontuação Percepção</b>	<b>Pontuação SERVQUAL</b>
Tangíveis	4,71	-1,11
Confiabilidade	6,47	-1,51
Capacidade Resposta	5,89	-0,67
Segurança	6,39	-0,80
Empatia	6,40	-1,07

A “Pontuação de Percepção” refere-se à percepção dos clientes quanto aos serviços da RESOLV obtidos na pesquisa. A “Pontuação SERVQUAL” refere-se à pontuação das expectativas dos clientes da RESOLV subtraída da pontuação de sua percepção quanto aos mesmos serviços.

Desse modo observa-se que as dimensões na qual as expectativas dos clientes se distanciam mais de suas percepções quanto ao serviço prestado são, em ordem decrescente, a confiabilidade, tangível e empatia.

<b>Importância Relativa do SERVQUAL</b>	
Relato dos Clientes da RESOLV *	
<b>Dimensões SERVQUAL</b>	<b>Importância (%)</b>
Confiabilidade	24
Segurança	22
Empatia	19
Tangíveis	17
Capacidade Resposta	17

\* Foi pedido aos clientes que alocassem 100 pontos entre as cinco dimensões. A importância reflete a média dos pontos alocados para cada dimensão.

Quanto à importância atribuída pelos clientes da RESOLV a cada dimensão, constatou-se que confiabilidade, segurança e empatia são os principais. Pode-se verificar, que duas das dimensões consideradas mais importantes, quais sejam confiabilidade e empatia, estão também entre as que apresentam maior pontuação SERVQUAL e que, portanto, devem ser abordadas prioritariamente pela empresa, a fim de melhorar a percepção de qualidade de seus serviços.

Desse modo, pode-se diagnosticar quais dimensões são mais importantes para os clientes da empresa, bem como as dimensões mais críticas que estão influenciando a apreciação de qualidade dos clientes.

Assim, a grande vantagem do modelo é fornecer informações sobre as dimensões da qualidade, bem como possibilitar a comparação com uma empresa *benchmarking* ou concorrente. Além disso, é uma importante ferramenta para diagnosticar as causas dos *Gaps* que estão ocasionando as distâncias entre as expectativas e percepção da qualidade.

Com isso, permite à empresa tomar decisões e ações corretivas para melhorar as avaliações dos atributos, reduzindo a amplitude dos *Gaps*, melhorando assim, a apreciação da qualidade do serviço percebido pelos clientes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se assim, ressaltar a importância que os serviços representam nas economias modernas, bem como algumas perspectivas que mostram tendência de aumento de serviços, mesmo em empresas predominantemente industriais.

Com os modelos apresentados, pode-se perceber que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas é de grande importância para a satisfação dos clientes, que por sua vez influenciam seu comportamento para futuras compras ou utilização dos serviços prestados pela empresa.

Vale também destacar que tais modelos são um passo inicial e fornecem um conjunto de diretrizes para avaliar a qualidade dos serviços e diagnosticar os problemas organizacionais, como qualificação de pessoal, padronização ou tecnologia empregada, que estejam causando os *Gaps* que determinarão a satisfação do cliente e que influenciarão sua percepção de qualidade.

Assim, as adaptações necessárias a cada caso poderão se feitas para obter as informações desejadas, a fim de possibilitar uma avaliação de qualidade que possibilite às empresas identificarem as causas das divergências de percepção dos clientes a fim de reduzir seus *Gaps*, melhorando a qualidade dos serviços, que serão responsáveis pelo desempenho da empresa e, possivelmente, de sua continuidade.

## BIBLIOGRAFIA

BROWN, Stephen W. et al. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. New York: Lexington, 1991.

IBGE. Anuário Estatístico do Brasil. 1995.

- IRONS, Ken. *Managing Service Companies: Strategies for Success*. New York: Addison-Wesley Publishing, 1994.
- HOFFMAN & BATESON, K. D., BATESON, John E. G.. *Essential of Services Marketing*. Orlando: The Dryler Press, 1997.
- LOVELOCK, Christopher H.. *Services Marketing*. 2<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- LOVELOCK, Christopher H.. *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- MITRA, Amitava. *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. 2<sup>a</sup> ed. Prentice-Hall, 1998.
- RUST, Roland T., OLIVER, Richard L.. *Service Quality: New Directions in Teory and Practice*. Thoousand Oaks: Sage, 1994.
- ZEITHAML, V. A. et al.. *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science. 21. 1-2. 1988.
- \_\_\_\_\_. *Customer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing. 52. 2-22. 1990.
- \_\_\_\_\_. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New york: Free Press, 1990.