

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**AÇÕES DE MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS  
CLIENTES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Simone Sartori**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2009**

# **AÇÕES DE MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**Por**

**Simone Sartori**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**AÇÕES DE MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

elaborada por

**Simone Sartori**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**Comissão Examinadora:**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Angela Pellegrin Ansuaj, Dra.**

---

**Leocadio José Correia Ribas Lameira, Dr.**

Santa Maria, 01 de janeiro de 2009.

*Dedico aos meus pais Altemede e Deonesta, e aos meus irmãos Cimara e Josimar.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela conquista de mais este desafio e oportunidades concedidas.

Aos meus pais Altemede e Deonesta, e irmãos Cimara e Josimar, pelo amor, carinho, dedicação, apoio e compreensão minha ausência nos momentos difíceis e importantes.

Agradeço, em especial, a Professora Dra. Leoni Pentiado Godoy, pela excelente orientação, pela confiança, amizade, paciência nas correções e compreensão. Aprendi muito com sua dedicação e disciplina ao trabalho. Obrigada pela oportunidade!

A Professora Dra. Angela Ansj, que foi muito gentil e solícita, pelas contribuições e sugestões neste trabalho.

Ao Professor Dr. Denis Rabenschlag, pela sua auto-estima e incentivo a continuar nessa caminhada.

À Angela Focking Marcolan, uma grande guerreira, de uma imensa força interior, pela amizade, companheirismo, aprendizagem constate, incentivo e força em todos os momentos.

Ao Cristiano Roos, pela amizade e oportunidade durante o mestrado de desenvolvermos trabalhos que me proporcionou um bom aprendizado e me colocou em contato com outras áreas da Engenharia de Produção.

Ao Enio Júnior Seidel, pela amizade, admiração, ajuda e contribuições.

Aos colegas do PPGEP, que embora não citados, me ajudaram nas disciplinas e seminários, etc., merecem meu respeito e meus agradecimentos.

Agradeço a Cooperativa de Crédito Cresol, Diretor e funcionários que participaram da pesquisa, especialmente a Simone B.

Aos amigos pelo apoio em todos os momentos, descontração e divertimento na Ballare.

Obrigada pela amizade, motivação e lembrança constante.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e seus professores.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AÇÕES PARA MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Autor: Simone Sartori

Orientador: Leoni Pentiado Godoy

Data e local da Defesa: Santa Maria, 01 de janeiro de 2009.

Esta dissertação tem por objetivo apresentar ações de melhoria da satisfação dos clientes em uma Cooperativa de Crédito. A pesquisa foi realizada com associados, funcionários e o diretor da Cooperativa, localizada na cidade de Santa Maria/RS. A pesquisa possui natureza qualitativa, uma vez que se baseia na interpretação dos processos relacionados com os serviços prestados. Quantitativa, pois fez uso da escala SERVQUAL e análise do Modelo GAP, sob a ótica das sete dimensões da qualidade: Aspectos Físicos, Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Acesso, Segurança e Velocidade. Posteriormente, a partir dos dados obtidos, as dimensões foram mensuradas, identificando as falhas no serviço, e definidas as oportunidades de melhoria, sobretudo, para contribuir na criação de serviços que sejam totalmente voltados para a satisfação dos clientes. De modo geral, os resultados apontam que existe um bom nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela cooperativa. Conforme avaliação dos associados, os maiores níveis de exigências de qualidade são as dimensões relacionadas à: Acesso, Velocidade e Aspectos Tangíveis; para os funcionários, as dimensões são: Acesso e Responsividade. A partir dos resultados encontrados, propõem-se ações de melhoria para satisfação dos clientes a fim de ter-se um ciclo de melhoria contínua.

**Palavras-chave: Servqual. Qualidade. Cooperativa de Crédito.**

## **ABSTRACT**

Master Dissertation  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AÇÕES PARA MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO (ACTIONS FOR IMPROVEMENT OF THE SATISFACTION OF THE CUSTOMERS IN A CREDIT UNION)**

Author: Simone Sartori

Advisor: Leoni Pentiado Godoy

Data e local da Defesa: Santa Maria, 01 de janeiro de 2009.

This dissertation has for objective to present actions of improvement of satisfaction customers in a Cooperative of Credit. The research was accomplished with associated, employees and the director the Cooperative, located in city of Santa Maria/RS. The research possesses qualitative nature, once the bases on the interpretation of the processes related with the rendered services. Quantitative, because made use of the scale SERVQUAL and analysis the Modelo GAP, under the optics the seven dimensions of quality: Physical aspects, Reliability, Responsividade, Empathy, Access, Safety and Speed. Later, starting from the obtained data, the dimensions were measured, identifying the flaws in the service, and defined the improvement opportunities, above all, to contribute in creation of services that are totally gone back to the customers' satisfaction. In general, the results point that a good level the satisfaction exists in relation to the services rendered by cooperative. According to the associates evaluation, the largest levels of quality demands dimensions related to: Access, Speed and Tangible Aspects; for employees, the dimensions are: Access and Responsividade. Starting from the found results, intend improvement actions for the customer satisfaction in order to have a cycle of continuous improvement.

Key words: SERVQUAL. Quality. Cooperative of Credit.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Cooperativas de Crédito no Brasil .....                                    | 22 |
| Figura 2 - Conceito de serviço – duas perspectivas .....                              | 26 |
| Figura 3 - O ciclo de serviço .....   | 31 |
| Figura 4 - Fatores de encantamento e insatisfação .....                               | 45 |
| Figura 5 - Principais fatores na formação da expectativa do cliente .....             | 54 |
| Figura 6 - Formação da percepção do serviço prestado .....                            | 56 |
| Figura 7 - Avaliação da qualidade em serviço .....                                    | 57 |
| Figura 8 - Continuum de satisfação .....  | 58 |
| Figura 9 - Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços .....                 | 62 |
| Figura 10 - Dimensão Aspectos Físicos .....   | 79 |
| Figura 11 - Dimensão Confiabilidade .....   | 80 |
| Figura 12 - Dimensão Responsividade .....   | 81 |
| Figura 13 - Dimensão Empatia .....  | 81 |
| Figura 14 - Dimensão Acesso .....   | 82 |
| Figura 15 - Dimensão Segurança .....  | 83 |
| Figura 16 - Dimensão Velocidade .....   | 83 |
| Figura 17 - Avaliação conjunta das sete dimensões pelos associados .....              | 84 |
| Figura 18 - Frequência de visitas dos associados à cooperativa .....                  | 85 |
| Figura 19 - Tempo de vínculo dos associados na cooperativa .....                      | 86 |
| Figura 20 - Utilização de serviços de instituições financeiras pelos associados ..... | 87 |
| Figura 21 - Importância do serviço de cartão magnético para os associados .....       | 87 |
| Figura 22 - Importância do serviço de terminais de caixa eletrônico .....             | 88 |
| Figura 23 - Dimensão Aspectos físicos .....   | 89 |
| Figura 24 - Dimensão Confiabilidade .....   | 89 |
| Figura 25 - Dimensão Responsividade .....   | 90 |



|  |     |
|--|-----|
| Figura 26 - Dimensão Empatia .....   | 90  |
| Figura 27 - Dimensão Acesso .....  | 91  |
| Figura 28 - Dimensão Segurança .....   | 91  |
| Figura 29 - Dimensão Velocidade .....  | 92  |
| Figura 30 - Avaliação conjunta das sete dimensões pelos funcionários .....             | 92  |
| Figura 31 - Avaliação das sete dimensões pelo Diretor .....                            | 93  |
| Figura 32 - GAP 1: Lacuna entre expectativas do consumidor – percepção gerencial ..... | 95  |
| Figura 33 - GAP 5: Lacuna entre a expectativa e percepção do serviço prestado .....    | 96  |
| Figura 34 - Etapas da proposta de melhoria contínua .....                              | 102 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Operações e/ou serviços mais utilizados pelos associados .....                     | 85  |
| Tabela 2 - Instalações e equipamentos modernos x Tempo aguardado para atendimento<br>.....    | 98  |
| Tabela 3 - Número de caixas no atendimento x Tempo aguardado para atendimento .....           | 98  |
| Tabela 4 - Aprovação de financiamento é rápida x Contratos/empréstimos são cumpridos<br>..... | 99  |
| Tabela 5 - Análise Alpha de Cronbach .....  | 100 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Definições de serviços .....                   | 26 |
| Quadro 2 - Dimensões da Qualidade .....                   | 74 |
| Quadro 3 - Amostra mínima (n) em função do erro (e) ..... | 76 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|  |     |
|--|-----|
| Anexos A - Questionário .....            | 116 |
| Anexos B - Coeficiente de variação ..... | 119 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APACO - Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense

ASSESOAR - Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural

BASER – Base de serviços do Sistema Cresol

CC – Cooperativas de Crédito

CV – Coeficiente de Variação

CVP - Coeficiente de Variação de Pearson

DP – Desvio Padrão

FCR - Fundo de Crédito Rotativo

ISO - International Organization for Standardization

PNMPO - Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado

PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SFN – Sistema Financeiro Nacional

TQM- Gestão da Qualidade Total

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....  | 15 |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 15 |
| <b>1.1 Relevância do estudo e problema de pesquisa</b> .....                         | 15 |
| <b>1.2 Justificativa</b> .....   | 16 |
| <b>1.3 Objetivos</b> .....   | 16 |
| 1.3.1 Objetivo geral .....   | 16 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....  | 17 |
| 1.5 Estrutura do trabalho .....  | 17 |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....  | 18 |
| <b>AMBIENTE DA PESQUISA</b> .....  | 18 |
| 2.1 Sistema Cooperativo de Crédito .....   | 18 |
| 2.2 Caracterização da Cooperativa de Crédito Rural CreSol .....                      | 22 |
| 2.2.1 Organização .....  | 24 |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....  | 25 |
| <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | 25 |
| 3.1 Serviços .....   | 25 |
| 3.1.1 Características do sistema de serviço .....                                    | 27 |
| 3.1.2 Momentos de encontro do serviço .....  | 29 |
| 3.1.3 Gerenciamento dos processos de serviço .....                                   | 32 |
| 3.1.4 O pacote de serviços .....   | 34 |
| 3.1.5 Falhas no processo de serviço .....  | 34 |
| 3.1.6 Recuperação em serviços .....  | 36 |
| 3.2 Qualidade .....  | 37 |
| 3.2.1 O significado de qualidade .....   | 37 |
| 3.2.2 Qualidade em serviços .....  | 40 |
| 3.2.3 Determinantes da qualidade em serviços .....                                   | 42 |
| 3.2.4 Fatores de qualidade do serviço .....  | 44 |
| 3.2.5 Abordagens para o gerenciamento da Qualidade .....                             | 46 |
| 3.3 O cliente .....  | 51 |
| 3.3.1 Processo de formação da satisfação do cliente: Expectativas e Percepções ..... | 53 |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....  | 61 |
| <b>MEDINDO A QUALIDADE EM SERVIÇOS - O MÉTODO SERVQUAL</b> .....                     | 61 |
| 4.1 Modelo Gap .....   | 61 |
| 4.2 Escala SERVQUAL e suas aplicações .....  | 64 |
| 4.2.1 Considerações relevantes da Escala SERVQUAL .....                              | 69 |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....  | 71 |
| <b>METODOLOGIA</b> .....   | 71 |

|  |            |
|--|------------|
| 5.2 Procedimentos metodológicos .....                                  | 71         |
| 5.2.1 Unidade de Análise .....   | 72         |
| 5.2.2 Tipo da pesquisa .....   | 73         |
| 5.2.3 Elaboração do Questionário – Coleta de dados .....               | 74         |
| 5.2.4 Universo da pesquisa .....                                       | 75         |
| 5.3 Análise dos resultados e tratamento estatístico .....              | 76         |
| 5.4 Técnicas de pesquisas utilizadas .....                             | 77         |
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....  | <b>79</b>  |
| <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....                   | <b>79</b>  |
| 6.1 Dos associados .....   | 79         |
| 6.2 Dos funcionários .....   | 88         |
| 6.3 Do Diretor .....   | 93         |
| 6.4 Verificação de Gaps .....  | 93         |
| 6.4.1. GAP 1 .....   | 95         |
| 6.4.2 GAP 5 .....  | 96         |
| 6.5 Análises complementares .....                                      | 97         |
| 6.5.1 Teste do Qui-Quadrado .....                                      | 97         |
| 6.5.2 Coeficiente de Variação .....                                    | 99         |
| 6.5.3 Análise de Confiabilidade segundo <i>Alpha de Cronbach</i> ..... | 99         |
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....  | <b>101</b> |
| <b>PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA CONTÍNUA</b> .....                    | <b>101</b> |
| 7.1 Apresentação das ações propostas .....                             | 103        |
| 7.1.1 FASE I - Caracterização da organização .....                     | 103        |
| 7.1.2 FASE II – Avaliação da qualidade em serviços .....               | 105        |
| 7.1.3 FASE III - Propostas de melhorias .....                          | 107        |
| 7.2 Considerações finais .....   | 109        |
| 7.3 Sugestões para trabalhos futuros .....                             | 110        |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>111</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>115</b> |
| Anexos A – Questionário .....  | 116        |
| Anexos B - Coeficiente de variação .....                               | 119        |

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Relevância do estudo e problema de pesquisa

A importância dos serviços demanda a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade destes serviços. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição (SOUZA, GRIEBELER E GODOY, 2007).

À medida que a competitividade entre as organizações se torna mais acirrada, a análise dos fatores que contribuem para a sustentação e conquista de mercados se torna indispensável. Dessa forma, as empresas precisam estabelecer um processo de avaliação sobre a qualidade de serviços capaz de fornecer dados oportunos e importantes aos dirigentes na tomada de decisões; precisam criar um sistema de informações sobre qualidade de serviços e não apenas realizar um estudo (BERRY, 1995).

A qualidade em serviços é, portanto, um fator de estratégia para a organização, portanto, deve ser medida e analisada. Para as organizações, seguir a evolução do mercado tem-se revelado numa crescente preocupação com a qualidade do serviço, pois, o risco de perda de competitividade é saliente. Paralelamente, as organizações buscam racionalizar o investimento em atividades de controle e/ou melhoria da qualidade, de modo a garantir uma relação custo/benefício favorável.

Segundo Denton (1991), ouvir o cliente é a melhor forma para se obter os dados necessários para a gestão em serviços, objetivando melhorias na qualidade na prestação.

A percepção da qualidade sob a ótica do cliente é de fundamental importância na gestão de serviços, e, a sua satisfação é fruto do atendimento ou superação de um padrão pré-concebido de qualidade a partir de relações passadas, comunicação de terceiros, propagandas institucionais, necessidades e desejos pessoais.

Deste modo, que avaliação da qualidade em serviços deve ser feita, a fim de aumentar a satisfação dos clientes e a competitividade da empresa?



## **1.2 Justificativa**

As características singulares do setor de serviços tornam sua gestão extremamente complexa, principalmente devido ao alto número de relações interpessoais e à simultaneidade e intangibilidade do “produto” serviço. Como em outros segmentos, a oferta de produtos e de serviços das instituições financeiras deve ser orientada para atender as necessidades e os desejos dos seus clientes (SARTORI, CHAPOVAL NETO E GODOY, 2008).

Uma gestão orientada para serviços necessita compreender a natureza do serviço e a sua prestabilidade, buscando satisfazer as necessidades dos clientes. É imprescindível identificar o que o cliente busca como seus desejos podem ser atendidos, como a utilidade ou qualidade do serviço é percebida por eles e como isto tudo muda ao longo do tempo. Ao se avaliar a qualidade em serviços, é fazer com que a organização funcione de forma que a utilidade ou qualidade pretendida seja obtida e os objetivos de todos os envolvidos (organizações, clientes, fornecedores, sociedade, etc) sejam alcançados.

Estas constatações motivaram o presente trabalho, o qual aborda inicialmente, de maneira sintética, a revisão bibliográfica e, propõem ações de melhoria da qualidade em serviços cooperativos, tornando claro o detalhamento da aplicação e métodos de pesquisa associados.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Avaliar os serviços cooperativos e o atendimento oferecido aos clientes para propor possíveis ações de melhoria na qualidade da oferta desses serviços.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as expectativas e percepções dos associados utilizando a Escala SERVQUAL e o Modelo GAP;
- Comparar a expectativa versus percepção dos associados, funcionários e diretor em relação aos serviços recebidos.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Visando alcançar os objetivos propostos e buscando responder ao problema de pesquisa, estruturou-se o presente trabalho em sete capítulos. O capítulo 1 apresenta a relevância desse estudo e problema de pesquisa, a justificativa e motivação, objetivos e contribuições.

No capítulo 2 – Apresenta-se o Sistema Cooperativo de Crédito, suas funções e atuações, bem como, a descrição da Cooperativa de Crédito Cre\$sol, descrição do ambiente da empresa em que a pesquisa foi realizada.

No capítulo 3 - apresentam-se os principais conceitos de serviços, suas características e classificações; as falhas e recuperações em serviços; situar os conceitos de qualidade em serviços no âmbito cooperativo; analisando os determinantes da qualidade em serviços; abordagens para o gerenciamento da qualidade; e por fim entender os clientes, bem como o processo de formação da satisfação.

No capítulo 4, apresenta-se o modelo de análise de falhas em serviço - 5 Gaps, e, a escala SERVQUAL, sua aplicação e relevância.

No capítulo 5, descreve-se a metodologia utilizada, com o objetivo de atribuir confiabilidade aos resultados. Também fornecem diretrizes e orientações de procedimentos, pesquisa, qual a seqüência correta a seguir, quais técnicas a utilizar, entre outros.

No capítulo 6, apresentam-se os resultados e a discussão dos dados.

No capítulo 7, apresenta-se a proposta de ações de melhoria contínua em serviços, seguida de algumas contribuições, considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2

### AMBIENTE DA PESQUISA

#### 2.1 Sistema Cooperativo de Crédito

Uma cooperativa de crédito é um serviço para agentes econômicos, devendo responder nas melhores condições possíveis às necessidades daqueles a quem se destina. A qualidade de seus serviços deve pelo menos satisfazer seus associados para que estes não a rejeitem, confiem nela e respeitem a disciplina e suas responsabilidades enquanto participante ativo na cooperativa seja como sócio ou como tomador de crédito.

Nesta concepção Pinheiro (2007) mostra que as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados. Por consequência pode-se afirmar que, o sistema cooperativo também fornece os seguintes serviços: a concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

A lei 5.764, de 16/12/71, definiu a Política Nacional de Cooperativismo como sendo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido o seu interesse público, bem como instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas. Na lei ficou estabelecido que evidenciado o contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum (FORTUNA, 2005, p.30).

Pinheiro (2007, p.7) classificou as sociedades cooperativas como:

- Cooperativas singulares, ou de 1º grau, destinadas a prestar serviços diretamente aos associados;

- Cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, constituídas por cooperativas singulares, que objetivam organizar em maior escala, os serviços econômicos e assistências de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades e facilitando a utilização recíproca dos serviços;
- Confederações de cooperativas, ou de 3º grau, constituídas por centrais e federações de cooperativas, que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcenderem o âmbito de capacidade ou de conveniência de atuação das centrais ou das federações.

No caso específico das cooperativas de crédito, elas equiparam-se a uma instituição financeira, conforme a Lei 4.595, de 31/12/64. As exigências e procedimentos que permitem às cooperativas de crédito e centrais de cooperativas de crédito a se constituírem e funcionarem como instituições financeiras foram estabelecidas pela Resolução 3.106, de 25/06/2003, com adaptação posterior à Resolução 3.140, de 27/11/2003 (FORTUNA, 2005).

As cooperativas de crédito singulares podem ser constituídas com os seguintes tipos de associados (FORTUNA, 2005):

- Empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviços em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;
- Profissionais e trabalhadores dedicados a um ou mais profissões e atividade, definidas no estatuto, cujos objetivos sejam afins, complementares ou correlatos;
- Pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativistas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;
- Pequenos empresários, micro-empresários ou micro-empresendedores responsáveis pelos negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços incluindo as atividades da área rural;
- Livre admissão de associados; e
- Empresários participantes de empresas vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal, direta ou indiretamente à associação patronal de grau superior.

Em relação aos tipos de operações a que estão autorizadas, as cooperativas de crédito podem (FORTUNA, 2005):

- Na ponta de captação
  - Captar depósitos, somente de associados, sem emissão de certificado;
  - Obter empréstimos ou repasses de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras; e
  - Receber recursos oriundos de fundos oficiais, e recursos, em caráter eventual, isentos de remuneração, ou a taxas favorecidas, de qualquer entidade ou forma de doações, empréstimos ou repasses.
- Na ponta de empréstimos
  - Conceder créditos e prestar garantias, inclusive em operações realizadas ao amparo da regulamentação do crédito rural em favor de produtos rurais, somente a associados; e
  - Aplicar recursos no mercado financeiro, inclusive em depósitos à vista e a prazo com ou sem emissão de certificado, observadas eventuais restrições legais e regulamentares específicas de cada aplicação.
- Na ponta de serviços
  - Prestar serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições públicas e privadas;
  - Prestar serviços de correspondente no país, nos termos da regulamentação em vigor.

Por outro lado, as cooperativas centrais de crédito podem (FORTUNA, 2005):

- Prestar serviços de administração de recursos de terceiros em favor de singulares filiadas, bem como serviços técnicos a outras cooperativas de crédito centrais e singulares filiadas ou não; e
- Proceder à contratação de serviços com objetivo de viabilizar a compensação de cheques, e as transferências de recursos no sistema financeiro, além de prover as necessidades de funcionamento da instituição ou de complementar os serviços prestados pelas cooperativas aos associados.

Ao contrário do que afirma Fortuna (2005), as cooperativas de crédito não necessariamente precisam ser formadas por empregados de uma empresa, mas também podem ser formados por profissionais de determinada profissão ou atividade, agricultores, pequenos e

microempresários, além de existirem também cooperativas de crédito livre de admissão de associados (PINHEIRO, 2007).

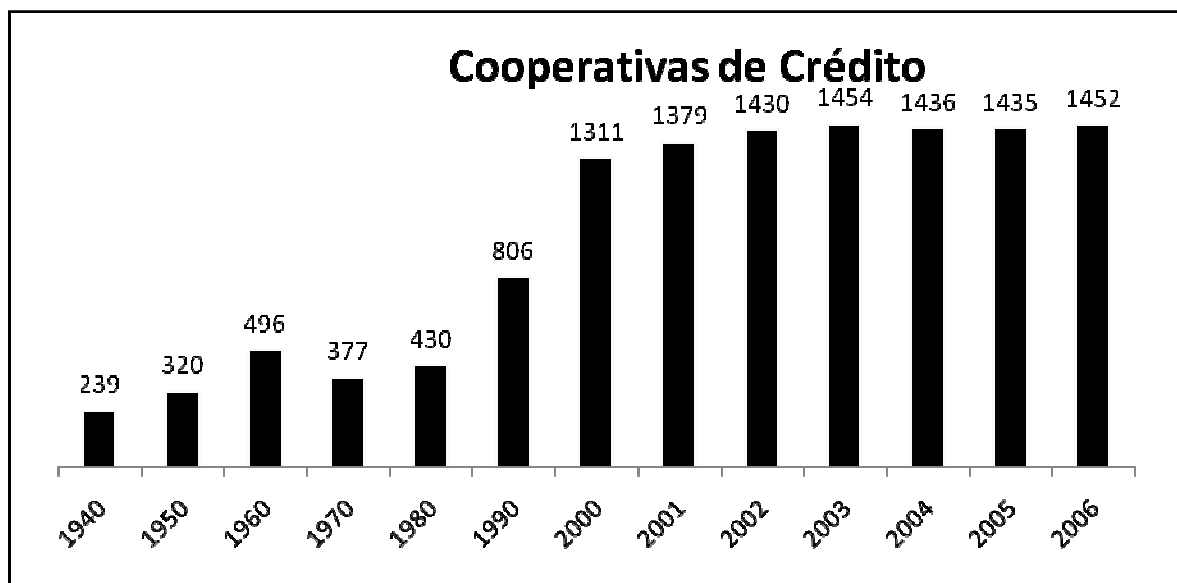
As diferenças em relação aos bancos começam no tamanho e no destino dos rendimentos recebidos com as operações. Enquanto nos bancos tais rendimentos são apropriados pelos donos, constituindo lucro, nas cooperativas de crédito as taxas são menores e, quando existem sobras, são divididas entre os associados ou é utilizado para a capitalização da cooperativa, por meio da elevação do valor da cota capital dos associados.

Além do baixo custo operacional das cooperativas, devido à sua menor estrutura física e de pessoal, elas podem fornecer empréstimos com juros abaixo do praticado pelos bancos e ainda remunerar as aplicações de seus associados com taxas superiores às do mercado. Da mesma forma que os bancos, as cooperativas de crédito movimentam os recursos de seus associados, podendo também atuar no repasse de recursos públicos por meio de programas oficiais de crédito, como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda).

Nas cooperativas de crédito, a maior parte do dinheiro dos associados tende a ficar no próprio município, contribuindo para o seu desenvolvimento. Além disso, enquanto os bancos precisam aplicar apenas 25% de seus “depósitos à vista” na agricultura, as cooperativas de crédito rural aplicam no mínimo 60%, sendo que a maioria dos bancos prefere depositar no Banco Central o valor referente aos “depósitos à vista” do que financiar a agricultura.

Entretanto, apesar dos avanços que uma cooperativa de crédito tem em relação a um banco, isto não significa que todas são agentes do desenvolvimento. Algumas (e não são poucas) cooperativas de crédito no Brasil atuam meramente como agentes financeiros, visando apenas à sua sustentação econômica, independente de quem são os beneficiários do crédito e de seus serviços, ou melhor, fazem uma forte seleção de seu quadro social, e não estão vinculados ao desenvolvimento social, seja ele no meio rural ou no urbano (BITTENCOURT, 2001).

O sistema cooperativo de crédito no Brasil se encontrava estruturado em março de 2007, com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e outro comercial, quatro confederações, uma federação, 37 cooperativas centrais e 1.422 cooperativas singulares, com 3.798 pontos de atendimento, somando mais de três milhões de associados. Das singulares, 114 eram de livre admissão de associados, 54 eram de empresários, 583 eram de empregados ou servidores de determinada entidade pública ou privada, 415 eram de crédito rural, e 256 eram de profissionais de determinada atividade (PINHEIRO, 2007). As cooperativas de crédito apresentam crescimento, como se observa na Figura 1.



Fonte: Pinheiro, 2007

**Figura 1 - Cooperativas de Crédito no Brasil**

Embora as cooperativas de crédito ocupem pequeno espaço no (Sistema Financeiro Nacional) SFN, tanto no que se refere às operações de crédito como ao patrimônio líquido, o segmento apresenta expressivo crescimento, não apenas em volume, mas também em percentual de participação na área bancária.

## 2.2 Caracterização da Cooperativa de Crédito Rural Cre\$ol

O Sistema Cre\$ol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária é resultado da luta de famílias agricultoras por acesso ao crédito e pela participação, como sujeitos, num projeto de desenvolvimento local sustentável. No final da década de 80, as dificuldades de acesso ao crédito rural, a necessidade de financiar experiências alternativas da agricultura e a luta dos assentados da reforma agrária nas regiões Sudoeste e Centro-Oeste do Paraná, levaram algumas organizações a estruturar um fundo de financiamento para a agricultura familiar – o Fundo de Crédito Rotativo (FCR).

Esse fundo financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), era administrado por entidades/movimentos pastorais, sindicais, não governamentais, associativas e sem terras, nas regiões Sudoeste e Centro-Oeste. A partir desta experiência ficou evidenciada a

necessidade de criar uma instituição que pudesse acessar, canalizar e desburocratizar o crédito rural, além de administrar os recursos de poupança dos agricultores e prestar outros serviços financeiros que eles demandassem.

No final de 1994 e início de 1995, foram realizados dois importantes seminários sobre fundos rotativos e cooperativismo de crédito, na Fundação RURECO, em Guarapuava/PR e na Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural, ASSESOAR, em Francisco Beltrão/PR. Além disso, três intercâmbios foram realizados em 1995 com visitas às cooperativas de crédito de Quilombo, Caçador e Itapiranga, no Oeste catarinense, apoiadas pela Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense, APACO. Estes intercâmbios contribuíram para consolidar o projeto de um sistema de cooperativas de crédito independentes e autônomas, gerenciadas pelos próprios agricultores, com crescimento horizontal e inclusão social.

Fundada em 1986, a Fundação RURECO é uma Organização Não Governamental que tem como principal objetivo apoiar e articular regionalmente as ações dos pequenos agricultores nas áreas de produção, beneficiamento, comercialização e associativismo. Suas ações se orientam pelos princípios da agroecologia, estimulando a organização e capacitação dos agricultores familiares.

Assim, em 1995 foram criadas as primeiras cooperativas do Sistema Cre\$ol, bem como a base de serviços (BASER) encarregada de dar suporte a essas cooperativas nas áreas de formação, normatização, contabilidade, informática, fazendo ainda a interlocução com outras organizações, bancos, governos e entidades de apoio. Com o gradativo aumento do número de cooperativas nos anos seguintes, novas bases regionais foram criadas.

Em 1998 foram constituídas as primeiras cooperativas do Sistema Cre\$ol nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A expansão para outros territórios foi resultado da atuação de organizações da agricultura familiar desses estados, que se identificaram com a proposta do Sistema Cre\$ol.

Em 2000, a Cre\$ol Baser, por orientação do Banco Central, foi transformada em cooperativa central, com sede em Francisco Beltrão/PR. Em 2004, conforme o princípio da descentralização e crescimento horizontal foi criada a segunda cooperativa central de crédito. A Cre\$ol Central, com sede em Chapecó/SC, possui filiadas as cooperativas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, enquanto a Central Cre\$ol Baser tem como filiadas as cooperativas singulares do Paraná e Santa Catarina.



### 2.2.1 Organização

A estrutura do Sistema Cre\$ol combina exigências da legislação regulamentadora do cooperativismo de crédito no Brasil com um processo de horizontalização e descentralização, de forma a permitir o controle social, estruturando-se da seguinte forma:

- **Cooperativas Singulares:** são cooperativas de primeiro grau que atuam diretamente com o público alvo do Sistema Cre\$ol, os agricultores e agricultoras familiares. Têm como objetivo facilitar o acesso ao crédito rural e a serviços financeiros, buscando a viabilização da agricultura familiar e contribuindo para um projeto de desenvolvimento local sustentável. Estimulam a formação, a capacitação e a organização dos associados a fim de ampliar o controle social, orientando relações de parceria em nível local. Os recursos captados pelas singulares são aplicados localmente, contribuindo com a economia dos municípios e para o desenvolvimento local.

- **Bases Regionais de Serviços:** são cooperativas de serviço, de caráter operacional, agregando cooperativas singulares por proximidade. Tem a responsabilidade de organizar e oferecer serviços de formação, contabilidade, informática e demais atividades relacionadas ao cooperativismo de crédito rural.

- **Cooperativas Centrais:** têm a função de representar legal e politicamente o Sistema Cre\$ol junto ao Banco Central e à sociedade civil. Estabelece e fomenta as relações de parceria, tanto com organizações da agricultura familiar, como com instituições públicas e privadas, de forma a assegurar a sustentabilidade institucional do Sistema. Compõem o Sistema Cre\$ol duas cooperativas centrais: Central Cre\$ol Baser, com sede em Francisco Beltrão/PR e Cre\$ol Central, com sede em Chapecó/SC.

No próximo capítulo será tratado à fundamentação teórica que é base de sustentação da pesquisa, levantamento e sistematização das informações necessárias para a utilização da Escala SEVQUAL e Método GAP no setor de cooperativas de créditos.

## CAPÍTULO 3

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Serviços

A qualidade do serviço prestado e a conseqüente satisfação dos clientes estão diretamente vinculadas ao bom desempenho das funções de toda a organização. Assim, as organizações de serviços devem entender os conceitos e as características do sistema de serviços, desde a concepção do projeto até a tomada de decisão de melhoria da qualidade das funções ofertadas. Considerando estes fatores e com base na literatura, este capítulo propõe-se a:

- definir e entender os principais conceitos de um sistema de serviço;
- apresentar as características, classificações e o pacote de serviços;
- apresentar as falhas e a recuperação em serviços;
- situar os conceitos de qualidade e de qualidade em serviços;
- apresentar os determinantes da qualidade em serviços;
- apresentar os fatores de qualidade em serviço;
- apresentar algumas abordagens para o gerenciamento da qualidade;
- definir e entender os clientes, bem como o processo de formação da satisfação, das expectativas e percepções;

A palavra serviços origina-se do latim “*servitium, ii*”, (escravidão) e no linguajar empresarial significa ato ou efeito de servir, produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz a uma necessidade (PLENS; KINOSHITA; CLEMENTE, 2007).

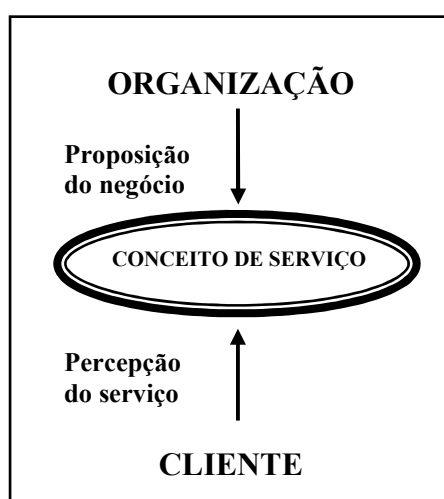
O Quadro 1 apresenta algumas definições encontradas na literatura, mostrando que algumas podem ser amplas, outras restritas. Dentre as definições para serviços, de uma forma geral, destacam-se algumas palavras-chave: intangibilidade, ações, desempenho, cliente, experiências, interações, processos, etc.

| Autor                            | Definição  |
|----------------------------------|--|
| <b>Gianesi e Corrêa (2006)</b>   | “Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não podem ser estocados; os serviços precisam da presença do cliente para ser produzido; os serviços são intangíveis.”                                    |
| <b>Vargo e Lusch (2004)</b>      | Serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si própria (auto-serviço).”                |
| <b>Zeithaml e Bitner (2003)</b>  | “Serviços são ações, processos e atuações exercidas a alguém ou a alguma coisa de alguém.”   |
| <b>Johnston e Clark (2002)</b>   | “Serviço é a combinação dos resultados e experiências proporcionadas ao cliente e recebidos por ele.”  |
| <b>Bowen e Ford (2002)</b>       | “Um serviço intangível inclui todos os elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo.”   |
| <b>Kotler e Armstrong (1998)</b> | “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um bem físico.” |

Fonte: adaptado de Santos (2006)

#### Quadro 1 - Definições de serviços

Sob a ótica organizacional, o conceito de serviço é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores (JOHNSTON; CLARK, 2002). Da perspectiva do cliente, é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização (Figura 2). Deste modo, os clientes nem sempre sabem o que uma organização está tentando oferecer, e, as organizações nem sempre entendem como seus clientes vêem seus serviços.



Fonte: Johnston e Clark (2002)

Figura 2 - Conceito de serviço – duas perspectivas

Definir “serviços” é uma tarefa difícil e muitas vezes desnecessária, pois a definição em si não traz grandes efeitos práticos para a gestão da organização. O que realmente traz impacto é a compreensão dos elementos que estão subjacentes a uma determinada definição.

Assim, cada vez mais, as organizações estão vislumbrando a importância que os serviços têm para o sucesso e principalmente para permanecer no mercado competitivo. Conhecer o que são os serviços, entender as diferenças que existem entre serviço prestado e um bem físico produzido é fundamental para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório, uma vez que “o processo de prestar serviços confunde-se com o próprio serviço” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Para que se compreenda melhor um sistema de serviços é importante que se considere as diferentes características para cada setor de serviço e se visualize a diferença entre esses tipos de serviços. Para isso é necessário identificar as características do sistema de serviço.

### 3.1.1 Características do sistema de serviço

Para melhor compreender o significado de serviços é necessário conhecer as suas características, pois, os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados. Essas especificidades são amplamente conhecidas na literatura, e diversos autores apresentam seu próprio parecer, sendo que, alguns são iguais e outras complementares (PARASURAMAN<sup>1</sup>; ZEITHAML; BERRY, 1985; GIANESI; CORRÊA, 2006; JOHNSTON; CLARK, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005 como:

- **Intangibilidade.** Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente antes de sua realização. Por isso, o serviço é uma entidade que não pode ser facilmente definida, formulada ou alcançada mentalmente. São experiências que o cliente vivencia, tornando difícil de ser avaliado seu resultado e sua qualidade antes da compra. A natureza intangível da experiência proporciona problemas específicos, tanto para a especificação quanto para o controle de fato.
- **Participação do cliente.** Em serviços, o cliente é que inicia o referido processo, muitas vezes em termos de quando e como este deve realizar-se. Mesmo nos serviços que não é necessária a presença do cliente durante todo o tempo, pelo fato de processarem bens ou informações de sua propriedade (ex.: bancos), ainda existe

certo grau de participação. Assim sendo, o resultado do serviço tem alta relação com a participação do cliente. A participação do cliente requer que os funcionários de contato tenham habilidades interpessoais, como também, maior atenção quanto ao ambiente físico onde ocorre o processo de serviço.

- **Produção e consumo simultâneos.** Em serviços, a produção e seu consumo ocorrem ao mesmo tempo. Conseqüentemente, o fato de o serviço não ser estocado, elimina a oportunidade de intervenção do controle de qualidade durante a prestação, e eventuais erros durante a realização do serviço são imediatamente percebidas ou “consumidas” pelos clientes. Deste modo, a garantia e o controle da qualidade devem atuar no processo, inclusive no momento da prestação do serviço.
- **Heterogeneidade.** A heterogeneidade ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem como à pessoa do cliente, ao local e tempo; depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços. Por esse motivo fica difícil a produção ser sempre uniforme.
- **Escolha do local ditada pela localização dos clientes.** Em serviços, o cliente e o prestador do serviço deve se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize. O tempo de deslocamento e os custos são fatores econômicos da escolha do local.
- **Não existe transferência de propriedade.** Ao contrário do que acontece na compra de um bem, quando um cliente compra um serviço ele não se torna proprietário de nada. Ele simplesmente compra o direito de utilizar.

Pelo fato de dependerem de quem os produz e os fornece, além de quando e onde serão fornecidos, os serviços poderão apresentar grandes variações. Isso significa que um serviço poderá variar enormemente de um prestador para outro e, em alguns casos apresentar uma alteração significativa nos resultados de uma mesma empresa. Uma das vantagens do caráter heterogêneo dos serviços é a possibilidade de se diferenciar um mesmo serviço, permitindo que a empresa possa se voltar de forma mais personalizada para o cliente. Em contrapartida, esta característica implica que tanto o produtor quanto o vendedor de serviços devam ter criatividade e imaginação, de forma a tirar proveito de situações particulares (TOLEDO 1988 *apud* (PLENS; KINOSHITA; CLEMENTE, 2007).

Cabe enfatizar que existem serviços cujos resultados são mais tangíveis que outros. A variabilidade pode ser maior ou menor, as interações entre provedor e cliente podem ser mais intensas e pessoais.

Dependendo da estratégia e do mercado de atuação da empresa haverá ênfase nesta ou naquela característica, o que torna as especificidades das operações (recursos, pessoal e processos) e a conduta gerencial bastante singular. Portanto, a compreensão das características dos serviços direciona o projeto e a gestão das operações para o alcance dos resultados financeiros e da satisfação dos clientes (SIQUEIRA, 2006).

A compreensão das características principais dos serviços, assim como a discussão das características secundárias, é fundamental para se compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade das empresas num ambiente de serviços (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Deste modo, os momentos de encontro do serviço devem ser identificados, segundo os quais, o cliente avalia o serviço. Isso é fundamental para que o fornecedor do serviço consiga priorizar esforços, a fim de gerar uma boa percepção do serviço ao cliente.

### 3.1.2 Momentos de encontro do serviço

Os serviços se caracterizam pelo encontro entre fornecedor e cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Corroborando Albrech (2000) chama esse encontro, que na mente do consumidor define a qualidade do serviço, de “momento da verdade”.

O “momento da verdade” acontece quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem a “impressão” da qualidade do serviço, podendo fazer um inventário dos “momentos da verdade” vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal da linha de frente presta o serviço (FERNANDES; STEFANO; CHAPOVAL NETO; GODOY, 2008, p.6). Estes autores complementam: os “momentos da verdade” não são somente quando existe a interação direta entre o funcionário e o cliente, mas quando o consumidor vê uma peça de publicidade da empresa, pois gera impressões, ao entrar num estacionamento, caminhar num saguão de hotel, receber uma conta, retirar um talão de cheques numa máquina, tudo isso cria a impressão do serviço.

Ao longo dos vários momentos de contato, o cliente pode ter expectativas diferentes quanto aos critérios competitivos que importam mais naquela situação específica (CORRÊA; CAON, 2002). Deste modo, a operação de serviço deve estar preparada para criar no cliente uma percepção que iguale ou supere esse nível de expectativa em cada um desses momentos.

Uma tarefa muito difícil é fazer com que os administradores e o pessoal da linha de frente mudem seus pontos de vista e encarem o produto tal como o cliente o vê. Compreender a realidade da experiência do cliente pode ser tão importante quanto ser um especialista nas tarefas de sua função (ALBRECHT, 2000).

Uma técnica que o autor desenvolveu e acredita poder ser considerada extremamente útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista é pensar o produto em termos de ciclos de serviços. Um ciclo de serviço consiste em uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você, ou, a consideração da seqüência de momentos de contato de uma prestação de serviço em ordem cronológica é chamada ciclo de serviço (ALBRECHT, 2000, p.34).

Destaca-se que a seqüência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo de serviço corresponde ao encontro de serviço. Em geral, a organização está condicionada a pensar sobre prestação de serviços em termos de departamentos organizacionais e especialidades que precisam operar para que o serviço seja prestado. No entanto, o cliente raramente pensa em termos de departamentos ou especialidades, ele está preocupado com a organização de serviço como um todo para que esta preste o serviço com qualidade e satisfaça as suas exigências.

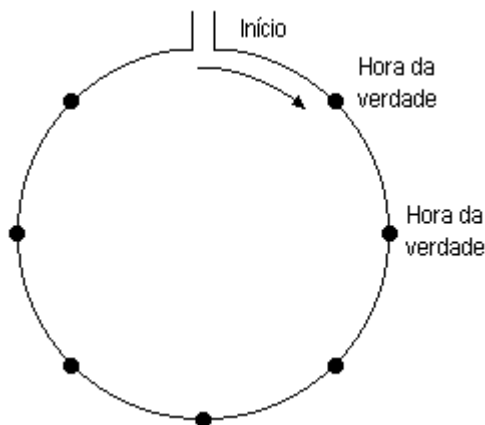
O conceito do ciclo de serviços permite às pessoas ajudarem o cliente fazendo com que reorganizem suas visões mentais do que se passa. Consideramos a seqüência de um ciclo de serviço de uma ida à videolocadora (CORRÊA; CAON, p.104, 2002).

- 1 Início do ciclo;
- 2 Ganha acesso ao local;
- 3 Encontra vaga para estacionar;
- 4 Caminha até a porta;
- 5 Entra e é saudado;
- 6 Pede indicações ao funcionário;
- 7 Vai à estante;
- 8 Escolhe filme;
- 9 Entra na fila de atendimento;
- 10 Escolhe guloseimas no *check out*;
- 11 Entrega carteira;
- 12 Aguarda processamento;
- 13 Faz pagamento;

- 14 Recebe os filmes;
- 15 Recebe saudação na despedida;
- 16 Sai da loja;
- 17 Caminha até o carro;
- 18 Sai do estacionamento;
- 19 Fim do ciclo.

Cada um dos itens enumerados acima apresenta um momento da verdade para o cliente, ou seja, cada um deles é um momento, no qual, o cliente entra em contato com algum aspecto da organização. Os vários momentos são resultantes das várias percepções que o cliente vai acumulando ao longo da seqüência de momentos de verdade, o qual encontra ao longo do processo de onde surge a percepção geral de satisfação com o serviço prestado.

Sendo assim poder-se-ia prever todos os momentos da verdade de uma organização, dispondo seqüencialmente os episódios envolvidos no relacionamento com o objetivo de se agregar valor para o cliente. A Figura 3 resume o exemplo de alguns fragmentos de um ciclo de serviço, entrada do cliente (início) e os pontos são os encontros durante o processo de execução do serviço.



Fonte: Albrecht (2000, p.36)

**Figura 3 - O ciclo de serviço**

Spiller (2006) diz que é nos detalhes que se comprova a qualidade em serviços. Pois, a relação entre fornecedor e o comprador do serviço está presente em vários pontos individualizados de contato, tornando-o diferente de um produto físico tangível em que é possível verificar a qualidade de cada componente. Assim que, para um produto manufaturado a qualidade pode ser inspecionada no local de fabricação, mas o mesmo não



ocorre para os serviços, porque há simultaneidade entre produção e entrega. Pode-se exemplificar serviços através da abertura de uma conta bancária, o serviço geralmente é executado no ato da entrega.

Neste contexto, as organizações para garantir a sobrevivência utilizam-se de vários métodos para enfatizar a qualidade, que são o envolvimento da gerência, resolução dos problemas em equipes, melhoria dos processos e educação.

Os “momentos da verdade” não são somente quando existe a interação direta entre o funcionário e cliente. Do ponto de vista de Fernandes; Stefano; Chapoval Neto; Godoy (2008) quando o consumidor vê uma peça de publicidade da empresa, esse também é um momento de verdade, pois gera uma impressão sobre a empresa. Segundo os autores citados os momentos da verdade serão negativos, se o pessoal do atendimento do sistema de serviço é apático, distante, inamistoso ou pouco cooperativo.

Pode-se afirmar que os momentos da verdade serão brilhantes, e o cliente tende a generalizar essas experiências criando uma boa imagem do serviço, se ocorrer o contrário da afirmativa dos autores citados, ou seja, o pessoal interage com os clientes mostrando-se amigoso, ativo e cooperativo, tomando iniciativas para resolver os problemas e atender bem esse cliente deixando-o satisfeito.

Considerando que, cada momento da verdade tem sua particularidade e envolve um conjunto de características da qualidade que são consideradas pelo cliente e terão importâncias diferentes para cada momento da verdade é necessário conhecer em detalhes o gerenciamento dos processos.

### 3.1.3 Gerenciamento dos processos de serviço

Buscando uma classificação para os processos de serviço, Silvestro; Fitzgerald; Johnston; Voss, (1992) propõe a utilização de seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, valor agregado no *front office* ou *back office* e foco no produto ou no processo.

Do cruzamento destas seis dimensões os autores criaram três categorias de prestação de serviços (GIANESI; CORRÊA, 2006):

- **Serviços profissionais:** são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação específica como: tratamentos médicos e serviços de consultoria. O processo de prestação dá ênfase às pessoas, enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio. Esse tipo de processo visa personalização a clientes específicos.

Outra característica desses serviços é o alto grau de contato com o cliente, fazendo com que o serviço seja produzido no *front Office*. Assim, serviços possuem complexidade maior, em função da sua flexibilidade e personalização.

- **Loja de serviços:** caracteriza-se por um volume maior de clientes atendidos por dia, como o atendimento a pessoa física em bancos. Neste tipo de processo há certo grau de personalização do serviço, no entanto há diversas oportunidades para a padronização de operações, demandando menor autonomia do pessoal de contato.
- **Serviço de massa:** atende o maior número de clientes por unidade de tempo. São serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações. A padronização favorece o uso de equipamentos para a produção do serviço, e mesmo que seja necessária a presença do cliente, o grau de contato é relativamente baixo e impessoal, como serviços de comunicação telefônica, transmissão de rádio e televisão.

O gerenciamento de processos é uma metodologia aplicada tanto em empresas que produzem bens manufaturados quanto na produção de serviços, visando implementar a melhoria contínua. Os elementos que constituem o processo, durante a execução das atividades intermediárias, devem ser estimulados para buscarem melhores resultados, obtendo melhorias mais consistentes.

Assim, quando se representa a organização como um conjunto de processos de certa forma é uma maneira fácil e útil de mapeamento. Recentemente, diversas organizações de serviços estão mapeando seus processos para melhor entendimento, tendo a finalidade de concentrar os esforços no aperfeiçoamento dos mesmos.

Nessa linha de raciocínio, para que haja mudanças, nesse momento deverá ocorrer à conscientização de todas as pessoas envolvidas quanto aos passos a serem dados para que atinja o aperfeiçoamento dos processos. Cabe salientar que, aperfeiçoamento ocorre com melhoria contínua quando esta for realmente incorporada no processo, para tanto é necessário o envolvimento de todas as pessoas da organização na busca, de forma constante e sistemática do aperfeiçoamento do processo.

### 3.1.4 O pacote de serviços

Devido a intangibilidade, os serviços são difíceis de serem identificados. Na maioria das vezes, a oferta ao cliente consiste de um pacote que incorpora tantos bens físicos como serviços.

“O pacote de serviços é definido como um conjunto de bens e serviços que são oferecidos em um ambiente” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.45). Este conjunto pode ser dividido nos seguintes elementos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GIANESI; CORRÊA, 2006):

- **Instalações de apoio:** são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço, que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço, como: bancos, aviões. As instalações de apoio são as evidências visíveis dos clientes, sendo consideradas importantes na avaliação da qualidade do serviço pelo cliente;
- **Bens facilitadores:** são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, como: documentos, cartão de crédito. Os bens facilitadores também são visíveis e chamam a atenção do cliente na avaliação da qualidade do serviço;
- **Serviços explícitos:** são os benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como: tamanho da fila de espera e a simpatia no atendimento;
- **Serviços implícitos:** são os benefícios psicológicos que o cliente pode sentir com a prestação do serviço, como: privacidade de empréstimos e segurança.

Todos esses elementos são observados pelo cliente, em maior ou menor grau, formando a base para a sua percepção da qualidade do serviço. Deste modo, é importante oferecer ao cliente uma experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado.

### 3.1.5 Falhas no processo de serviço

Os processos do sistema de serviço, em geral são altamente complexos devido a sua intangibilidade. Além disso, são processos que dependem de recursos humanos, instalações, bens e meio ambiente fazendo parte deste o próprio cliente, portanto, erros, enganos ou falhas se tornam inevitáveis. Nesse sentido, Johnston; Clark (2002) apresentaram o exemplo no setor

bancário do Reino Unido. Nesse processo apesar da considerável atenção atribuída ao “zero defeito”, ainda havia erros em razão do grande volume de transações que ocorria.

As falhas podem ser detectadas, evitadas e tratadas com o mapeamento do processo e a recuperação do serviço. O importante é que cada falha dá à organização oportunidade de transformar a situação potencial de insatisfação em outra de satisfação.

A prevenção de falhas é uma maneira de tentar reduzir a probabilidade de falhas nos processos de serviços. Essa idéia é denominada *poka yoke* no Japão, o qual é usado para evitar que tanto os funcionários quanto dos clientes façam coisas erradas.

O *poka yoke* pode ser usado para reduzir as falhas do cliente ao encorajá-lo a fazer a coisa certa. Exemplo: disquetes de computador podem apenas ser inseridos do lado correto, assegurando-se, assim, que não haverá problemas para acessar os dados.

Sob perspectivas de operações, o *poka yoke* pode ser usado para assegurar que os funcionários adotem procedimentos que visam reduzir ou eliminar as falhas do serviço. Por exemplo: alguns procedimentos computadorizados não permitem que os operadores passem para a próxima tela até que a tela atual esteja totalmente preenchida de operações.

Algumas etapas de prevenção de falhas podem ser seguidas (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 243-244):

- Identificar os pontos fracos potenciais ou reais de um processo. Isso pode ser feito mediante o uso das ferramentas de mapeamento do processo (preparação do mapa do processo, auditorias de acompanhamento) ou os resultados da análise dos dados referentes às reclamações;
- Identificar o tipo ou a natureza da(s) falha(s) (serviço, equipamento, cliente);
- Focar o tipo de falha, fazer *brainstorming* para identificar os vários meios de reduzir ou de evitar erros;
- Selecionar, desenhar e implementar o *poka yoke* mais apropriado. Se a falha não puder ser evitada, assegure-se da existência de bons procedimentos de recuperação;
- Monitorar a implementação e repetir as etapas anteriores, se necessário.

Nesse contexto, as organizações de serviços buscam estratégias para eliminar ou minimizar as falhas que ocorrem na prestação de serviços, portanto, torna-se necessário mudar a cultura empresarial de modo que todos os colaboradores estejam dispostos a colaborar, tendo como consequência a minimização das falhas para garantir a satisfação do cliente.

Além disso, as organizações devem priorizar a qualidade, buscando sempre agregar valor em seus serviços, para concorrer no mercado ganhando vantagem competitiva e conseqüentemente atraindo novos clientes. No próximo item, será mostrado como recuperar os serviços através da correção de falhas.

### 3.1.6 Recuperação em serviços

O principal propósito da recuperação do serviço não é satisfazer aos clientes, mas usar a informação decorrente da falha e de suas conseqüências na promoção de melhorias contínuas em uma organização ao focar a atenção em áreas específicas de problemas (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A recuperação do serviço é definida por Johnston e Clark (2002) como a ação de identificar e lidar com falhas na prestação do serviço para melhorar seu desempenho. A recuperação faz parte de um ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria que utiliza o *feedback* de clientes e funcionários sobre falhas e problemas reais e potenciais para promover a melhoria do processo.

A reclamação do cliente deve ser vista como uma oportunidade para reparar um produto ou serviço, possibilitando estreitar os laços com o mesmo. Alguns gerentes encaram a recuperação de um serviço como um incômodo, além disso, o custo torna-se alto. Essa atitude torna-se cara, mas deve ser avaliada devido a credibilidade da imagem da empresa junto aos clientes. Uma empresa competentemente pode restaurar a confiança do cliente ou pode tornar a situação ainda pior oferecendo uma recuperação fraca. Provavelmente, um único problema de serviços não vai destruir por completo a confiança de um cliente na empresa, a não ser se:

- Falha de serviço é tão evidente que qualquer tipo de recuperação é ineficaz;
- Problema do serviço faz parte de um padrão constante de falhas, não sendo um incidente isolado;
- A recuperação do serviço é fraca, aumentando em vez de resolver o problema original.

O que a empresa faz para restaurar a confiança do cliente e como o faz são importantes. A recuperação do serviço vai além da gestão de reclamações, passando a denominar a atividade de encontrar falhas reais e potenciais e de corrigi-las. A recuperação de uma falha deve também deixar os clientes satisfeitos, até mesmo encantados.

Quando as coisas dão erradas, as organizações têm oportunidade de demonstrar o que podem fazer por seus clientes. Uma boa recuperação do serviço é fonte importante de encantamento dos clientes. A melhor forma de prevenir reclamações e eliminar a necessidade de recuperação do serviço é evitar que os problemas ocorram.

Para finalizar é importante ressaltar que a busca pela qualidade é importante no processo que gera os serviços mantendo-os alinhados as necessidades dos clientes e com isso a permanência desse cliente no sistema.

## **3.2 Qualidade**

### **3.2.1 O significado de qualidade**

O conceito de qualidade está sempre evoluindo. Inicialmente, usou-se a expressão controle de qualidade, que por meio de técnicas de controle estatístico visava à redução da quantidade de produtos defeituosos. Após a segunda Guerra Mundial, adotou-se a designação controle de processos, que compreende toda a produção, do projeto ao acabamento, e objetivava a segurança e o zero defeito. Esse conceito evoluiu para garantia da qualidade, englobando a sistematização através de normas escritas dos padrões e requisitos em cada etapa do processo produtivo.

Considerando que o termo qualidade é bem conhecido, é importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos (PALADINI, 2004): qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela; como a questão da qualidade faz parte do dia a dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. E, analisando os vários elementos que compõem o conceito de qualidade, o autor concluiu que o conceito correto da qualidade deve envolver dois elementos:

- A qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens, que seria a componente “espacial” do conceito;
- A qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo, que seria a componente “temporal” do conceito.

O enfoque mais usual para a definição da qualidade envolve a idéia de centrar a qualidade no consumidor. Esse direcionamento abrange múltiplos itens: para o consumidor é importante o preço do produto, suas características específicas, seu processo de fabricação e até mesmo aspectos que o envolvem, como sua marca. O elemento evolutivo é bem visível à medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como se alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor (PALADINI, 2004).

Ao longo das últimas décadas, diversos estudiosos, nas respectivas áreas de estudo e atuação, apresentam o entendimento do significado de qualidade, não existindo uma convergência de opiniões.

Ishikawa (1985) considera que a qualidade pode ser interpretada de duas formas: primeira muito restrita significa qualidade de produto; a segunda, mais abrangente, refere-se à qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processos, qualidade de pessoas, qualidade de sistema, qualidade de objetivos, etc.

Deming (1990) relata que qualidade não é um luxo, mas sim aquilo que o cliente sempre deseja, necessita e quer. Como seus desejos estão em contínua mudança, a solução para definir qualidade é redefinir constantemente as especificações.

Os critérios utilizados por Deming para definir a qualidade mostra que, a criação e manutenção da qualidade em uma organização de serviços dependerão de ações sistematizadas que idealizem uma gestão de qualidade necessária de assegurar a satisfação dos clientes.

Juran e Gryna (1991) definem a qualidade como adequação ao uso. Um dos seus significados é o desempenho do produto, cujas características proporcionam a satisfação dos clientes que o comprarão. Outro significado é a ausência de deficiências, pois estas geram devoluções, retrabalho, insatisfação e reclamações dos clientes.

Presume-se que, a definição de qualidade mostrada, pelos autores refere-se a produção de serviços que sejam efetivamente requisitados pelos clientes. Além disso, a qualidade não é aquilo que é planejado em medidas objetivas, mas sim como os clientes percebem essa qualidade de forma subjetiva.

Crosby (1990), qualidade é a conformidade com as especificações. Quando se tenciona fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isso significa. A qualidade encontra-se na prevenção, que, por sua vez, se origina do treinamento, disciplina, exemplo, liderança e persistência. O padrão de seu desempenho é o zero defeito, ou seja, os erros não são tolerados e sua medida é o preço da não-conformidade.

Portanto, a qualidade exerce um papel de destaque na gestão das organizações. A satisfação do consumidor com a qualidade dos serviços são fatores determinantes à vantagem competitiva das dessas organizações que disputam obstinadamente seu espaço no turbulento mercado.

Dale e Cooper (1992) oferecem diferentes possibilidades para a definição de qualidade, tais como: uniformidade das características do produto ou entrega de um serviço em torno de um valor nominal ou alvo, conformidade com as especificações acordadas, adequação ao propósito/uso, satisfação às expectativas dos clientes e entendimento as suas necessidades e desejos futuros, nunca tendo de lhes “pedir desculpas”.

Conforme Feigenbaum (1994) a qualidade é conceituada de acordo com a opinião dos clientes e, na busca por competitividade e melhoria contínua, as organizações devem ter este conceito suficientemente claro no momento da tomada de decisão.

Em se tratando do serviço, por ser um bem intangível é necessário que se agregue valores tangíveis para assim facilitar a avaliação do cliente, em relação ao serviço oferecido. Mas, o aspecto de sustentação do conceito do autor é que a qualidade é conceituada de acordo com a influência do cliente em relação a qualidade do serviço.

Para Jenkins (2000), “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”.

Garvin (1984 apud PALADINI, 2004) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade, revestidas com uma nova visão, ou seja, como elementos de decisão do consumidor na hora de adquirir um produto ou serviço:

- O consumidor sabe como o produto é feito e por isso adquiri-o;
- Aceitação do produto, com base nas características que ele vê no produto;
- Valor associado ao produto, seja em termos de utilidade, dificuldade de aquisição, elementos afetivos, etc;
- Confiança na imagem ou na marca;
- Adequação ao usuário, ou seja, o que realmente faz com que o consumidor adquira um produto é o fato de o produto atender a suas necessidades, satisfaz suas preferências, conveniências e gostos.

Nas empresas os conceitos estão basicamente voltados ao atendimento e a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. O conceito de qualidade não é algo novo no ambiente empresarial, conhecido há muito tempo, e hoje, tornou-se uma necessidade diante do cliente cada vez mais exigente.



Produtos e serviços de qualidade são essenciais para o sucesso de qualquer organização, estas devem oferecer um diferencial importante em relação às várias ofertas de mercado, e comunicar estas diferenças, pois, clientes satisfeitos são bons propagandistas dos produtos e serviços.

Atualmente, as indústrias de manufatura buscam como diferencial das concorrentes oferecerem serviços diferenciados aos seus clientes. Portanto, o conceito de qualidade em serviços, além de derivar do conceito geral de qualidade das empresas de manufatura, tem na multiplicidade de atributos a abordagem do gerenciamento de serviço, cujo foco principal volta-se a como o serviço é percebido pelo cliente para se tornar a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios (ALBRECHT, 2000).

Antes de abordar as questões acerca da qualidade em serviços é importante salientar que a grande maioria dos autores consultados aceita de forma praticamente unânime, as definições de qualidade em serviços voltadas a satisfação do cliente.

### 3.2.2 Qualidade em serviços

A qualidade em serviços tornou-se, nos últimos anos, uma questão estratégica. Diversas operações atribuem alta prioridade à qualidade dos produtos e serviços (PLENS; KINOSHITA; CLEMENTE; 2007, p.157).

A qualidade é, freqüentemente, considerada como um dos pontos determinantes do sucesso de empresas e prestadores de serviço. Oferecer produtos e serviços com qualidade passou a ser condição de preexistência no mercado, não mais se configurando como estratégia de diferenciação (SOUZA<sup>1</sup>; GRIEBELER; GODOY, 2007).

Um sistema de serviço é constituído de um conjunto de elementos que ofertam em seu interior funções de serviço aos clientes. A qualidade do serviço prestado e a conseqüente satisfação dos clientes estão diretamente vinculadas ao desempenho na prestação do serviço. Conforme GUARIENTI; POLL; GODOY (2006), a definição de qualidade de serviço – o ponto fundamental da prestação de serviço é atender ou suportar as expectativas dos clientes.

Parasuraman<sup>1</sup>; Zeithaml; Berry, (1985, p. 42) definiram qualidade em serviço como “a comparação entre as expectativas do consumidor e suas percepções do serviço”. Parasuraman<sup>2</sup>; Zeithaml; Berry, (1988, p.15) rerepresentaram o conceito de qualidade de serviço como “a avaliação geral de uma empresa de serviços, que resulta da comparação entre

o desempenho da empresa com as expectativas gerais dos consumidores de como as empresas naquela indústria deveriam desempenhar”.

Qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado. Qualidade deve ser parte intrínseca da entrega do serviço, claramente definida e gerenciada, e não um aspecto separado (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Sob o ponto de vista do consumidor, a boa qualidade está ligada à satisfação das suas expectativas. Para ele, um produto ou serviço tem qualidade quando atende às suas necessidades e aos desejos reais e/ou percebidos (PLENS; KINOSHITA; CLEMENTE, 2007).

Qualidade em serviços é toda ação que possa ser efetuada para satisfazer as necessidades dos clientes. Esse conceito é mostrado na definição de Lobos (1991, p. 16): “Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento”.

A definição do nível da qualidade de serviço, ou percepção da qualidade, não requer experiência anterior com o serviço ou com o fornecedor. No caso da percepção da satisfação, necessariamente, a definição do desempenho estará diretamente relacionado à experiência anterior do consumidor, senão com o serviço e fornecedor atual, pelo menos com alguma referência similar.

Conforme Parasuraman<sup>1</sup>, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985, p.42), inicialmente a qualidade em serviço foi discutido, através de estudos de diversos autores (GRONROOS 1982; LEHTNEM; LETHTINEN, 1982; LEWIS; BOOMS, 1983; SASSER; OLSEN, WYCKOFF, 1978). A análise destas obras e outras literaturas sobre serviços sugerem suporte a três temas:

- Para o consumidor é mais difícil avaliar a qualidade em serviço do que a qualidade em bens;
- A percepção da qualidade em serviço é o resultado de uma comparação das expectativas do consumidor com o atual desempenho do serviço prestado;
- A avaliação da qualidade não é feita somente para o resultado de um serviço, envolve também avaliações do processo de entrega do serviço.

[...] o nível de qualidade do produto ou serviço deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à

qualidade. Em últimas conseqüências, qualidade é aquilo que o consumidor acha que é (ROCHA, 1999, p.89).

A qualidade desempenha uma função muito importante para qualquer organização. Uma tarefa chave é garantir que a empresa proporcione bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos. Melhorar o processo de serviço é o meio-chave não apenas para aumentar a satisfação do cliente, mas também para reduzir custos, agregar valor e melhorar o lucro.

Grönroos (2003) indica que a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, possui duas dimensões: a técnica, que é relacionada às conseqüências do que o cliente recebe em suas interações com as empresas; e a funcional, que é relacionada ao processo, ou seja, à forma como os clientes recebem o serviço e experimentam a sua produção, durante as horas da verdade. A qualidade percebida é o resultante da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho do serviço, em relação a uma série de características, algumas técnicas e outras funcionais.

Parasuraman<sup>2</sup>; Zeithaml; Berry, (1988) salientam que a qualidade de serviços observável ou perceptível é conceituada como um julgamento global, enquanto a satisfação é relacionada a um fato ou transação específica. Numa pesquisa exploratória com os grupos de foco, houve várias ocorrências de satisfação de clientes com um determinado serviço sem que, no entanto, sentissem ou julgassem que este fosse de alta qualidade. Os autores propõem novas pesquisas, sugerindo que a direção de causalidade pode ser da qualidade do serviço para a satisfação de clientes.

Para que, os investimentos nos negócios forneçam bom retorno financeiro, é necessário desenvolver os atributos desejados pelos clientes. Identificar, explicitar e medir os requisitos dos clientes são ações essenciais na construção de qualidade superior.

Deste modo, deve-se identificar alguns determinantes da qualidade segundo, os quais, o cliente avalia o serviço. Contudo, se faz necessário um levantamento para conhecer com mais detalhes os determinantes mais importantes da qualidade em serviços.

### 3.2.3 Determinantes da qualidade em serviços

Considerando as características dos serviços, a qualidade em serviços torna-se difícil de ser avaliada quando comparada com a qualidade dos produtos manufaturados. Por isso, a

qualidade em serviços pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do que ela seja. Esses determinantes são os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas que precisam ser atendidas. Combinando a visão de diferentes autores, esses determinantes incluem (PARASURAMAN<sup>1</sup>; ZEITHAML; BERRY, 1985; CORRÊA; CAON, 2002; JOHNSTON; CLARK, 2002, GIANESI; CORRÊA, 2006):

- Acesso: facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço (proximidade, praticidade de chegar, clareza do trajeto);
- Velocidade: rapidez para iniciar o atendimento, rapidez para executar o atendimento/serviço;
- Disponibilidade: das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente;
- Consistência: grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço, conformidade com a experiência anterior;
- Comprometimento: comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho;
- Competência: grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço;
- Atendimento/Atmosfera: grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente; grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente;
- Flexibilidade: grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente;
- Segurança/Credibilidade: nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço, ter baixa percepção do risco;
- Custo: custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo;
- Integridade: honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviço é tratado, confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;
- Funcionalidade: a natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da qualidade do produto, das instalações e dos artigos sofisticados;
- Comunicação: habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas);
- Confiabilidade: pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente;

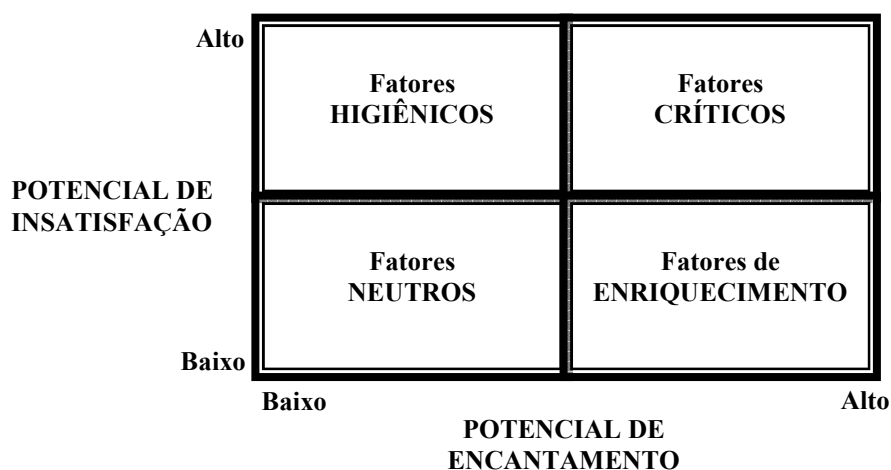
- Cordialidade: o calor e a natureza da abordagem pessoal do serviço, atitude agradável, a habilidade de fazer com que o cliente se sinta bem;
- Responsividade: velocidade e pontualidade de entrega do serviço;
- Limpeza: arrumação, aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote do serviço, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato;
- Conforto: nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço;
- Estética: aparência e atmosfera do ambiente, apresentação das instalações, dos funcionários;
- Cuidado: a preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente.

Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. As organizações devem perceber a importância do acompanhamento do desempenho dos vários determinantes estabelecidos nos processos do serviço para avaliar a qualidade ofertada aos clientes, pois estes efetuarão a avaliação comparando o nível de expectativa de desempenho nos diversos determinantes da qualidade com a percepção de qualidade após usufruírem das funções de serviço.

### 3.2.4 Fatores de qualidade do serviço

Os fatores de qualidade do serviço variam de organização para organização, como também de cliente para cliente. Esses fatores podem ser divididos em quatro grupos, definidos em termos da habilidade de um fator em insatisfazer e encantar, conforme mostra a Figura 4 (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Fatores higiênicos são os que precisam ocorrer e, caso ocorram, satisfarão os clientes, caso contrário, serão causas de insatisfação. Provavelmente, não são fontes de encantamento. Por exemplo, para um sistema financeiro, espera-se que segurança, integridade e funcionalidade sejam aceitáveis, senão, causarão insatisfação; por outro lado, se forem muito especificados, não encantarão os clientes. Um número muito elevado de checagens não encantarão os clientes, podendo insatisfazê-los; nem mesmo todos os caixas eletrônicos funcionando os encantarão.



Fonte: Johnston e Clark (2002)

**Figura 4 - Fatores de encantamento e insatisfação**

Fatores de enriquecimento são os que têm potencial de encantar se estiverem presentes, mas, se não estiverem, provavelmente não deixarão os clientes insatisfeitos. Os clientes de um sistema financeiro podem ficar encantados com o atendimento atencioso de um funcionário ou com sua flexibilidade em lidar com um problema, entretanto essas coisas e/ou comportamentos não são necessariamente “esperadas”. Assim, se não se fizerem presentes, poderão não gerar insatisfação.

Fatores críticos são os que têm o potencial de encantar e insatisfazer. A responsividade, a comunicação e a competência dos funcionários de um sistema financeiro devem ser pelo menos aceitáveis, assim, provavelmente não trarão insatisfações ao cliente, mas se forem mais do que aceitáveis, terão potencial de encantar.

Fatores neutros são os que, em determinada situação, terão pouco efeito sobre a satisfação dos clientes. O conforto ou a estética das instalações de um sistema financeiro, por exemplo, podem não influenciar essa satisfação ou a insatisfação.

Um estudo realizado num banco do Reino Unido relata que os fatores com tendência de insatisfação (higiênicos e críticos) são sistêmicos e dizem respeito à habilidade da organização em entregar seus serviços essenciais: funcionalidade, confiabilidade, competência etc., enquanto os fatores com tendência de encantamento tendem a ser os fatores mais interpessoais, como atenção, cordialidade, cortesia etc. (JOHNSTON; CLARK, 2002).

As organizações devem estar conscientes das expectativas de seus clientes, como também perceber a importância e o efeito potencial de vários fatores. É preciso saber quais os fatores encantam e quais deixam insatisfeitos os clientes a fim de melhor administrar a criação da satisfação durante o processo de serviço.

### 3.2.5 Abordagens para o gerenciamento da Qualidade

Qualidade é um conceito dinâmico que trabalha com referenciais que mudam ao longo do tempo, às vezes, de forma bastante acentuada (PALADINI, 2004).

A gestão da qualidade deve ter uma visão abrangente do mercado, evitando concentrar suas ações que enfatizam um único item do produto ou do serviço. Deve, também, considerar posturas equivocadas acerca da qualidade (por parte do mercado) e passar a desenvolver estratégias de atuação com base nelas – e não contra elas (PALADINI, 2004).

A fim de se estruturar uma política de qualidade, devem ser considerados alguns princípios básicos:

- A qualidade é um fenômeno evolutivo, deve-se sempre alterar na direção de melhorias contínuas;
- A qualidade é obtida a partir de ações cada vez mais amplas e efetivas;
- A ação pela qualidade é abrangente, participativa e compulsória;
- A sobrevivência da empresa depende de seu direcionamento para o mercado.

“Pesquisadores” da qualidade como Juran, Deming e Crosby contribuíram com algumas abordagens importantes que deram origem ao gerenciamento da qualidade. Tomar conhecimento dessas abordagens auxilia no planejamento, controle, melhoria continua e avaliação da qualidade, conforme são descritas abaixo.

Para Juran (1992), o gerenciamento da qualidade é feito pelo uso de três processos: planejamento, controle e melhoria da qualidade, conhecida como Trilogia Juran. O planejamento da qualidade consiste no desenvolvimento os produtos e processos necessários para atender as necessidades dos clientes, envolvendo as seguintes etapas:

- Identificar quem são os clientes;
- Determinar quais são as necessidades desses clientes;
- Desenvolver um produto que correspondam as necessidades dos clientes;
- Desenvolver um processo que seja capaz de produzir o produto;
- Otimizar o processo;
- Transferir o processo aos meios de produção.

O Controle da Qualidade consiste em manter o processo planejado, de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais. O Controle serve para:

- Avaliar o desempenho da qualidade real;
- Comparar o desempenho real com as metas da qualidade; e

- Agir sobre a diferença.

A melhoria para a qualidade inclui uma série de responsabilidades, como:

- Estabelecer listas das necessidades e oportunidades para melhorias;
- Priorizar a melhoria para a qualidade;
- Estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar a melhoria da qualidade;
- Fornecer treinamento para melhorar a qualidade;
- Revisar os progressos regularmente;
- Reconhecer as equipes vencedoras;
- Divulgar resultados;
- Revisar o sistema de premiação para fazer cumprir a taxa de melhorias;
- Manter o ímpeto para expandir o planejamento dos negócios e incluir objetivos para a melhoria da qualidade.

O Gerenciamento da qualidade pela organização envolve uma mudança de cultura da organização, além do trabalho de lidar com resistências associadas a estas mudanças. Um dos pontos que prejudicam a mudança exigida pela qualidade é o comprometimento. De nada adianta os executivos implantarem a qualidade através de exortações, dizendo de alguma maneira as palavras certas, mas sim agirem em direção as metas estabelecidas.

Para Crosby (1990), qualidade significa conformidade com as especificações. O autor sugere um programa de 14 etapas para o melhoramento da qualidade. O programa enfatiza a prevenção em vez da detecção, e a mudança da cultura organizacional em vez de ferramentas estatísticas e analíticas. Este programa foi desenvolvido como um guia a fim de assegurar o comprometimento da gerência, e ganhar o envolvimento dos empregados pelas ações como o “Dia do Zero Defeito”.

Os 14 pontos de Crosby para a melhoria da qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) são:

1. Comprometimento da gerência: a necessidade de melhoria da qualidade é primeiramente discutida com os membros da gerência para obter o seu comprometimento. Isso aumenta o nível de visibilidade e interesse pela qualidade nos níveis mais altos da organização e assegura a cooperação de todos;

2. Equipe de melhoria da qualidade: representantes de cada departamento são selecionados para formar uma equipe que dirigirá o programa de melhoria da qualidade, assegurando a participação de todos os departamentos;

3. Medição da qualidade: devem ser estabelecidas medidas da qualidade apropriadas a cada atividade para identificar as áreas que necessitam melhoramento. Uma vez que a



qualidade é mensurável, realiza-se uma avaliação objetiva para a identificação das inadequações e para o monitoramento das ações corretivas;

4. Avaliação do custo da qualidade: o custo de avaliação da qualidade identifica o gasto e a inconveniência de se fazerem as coisas erradas;

5. Consciência para a qualidade: despertar a conscientização sobre a qualidade de todos os empregados. Eles devem entender a importância da conformidade com os requisitos do produto e os custos da não conformidade. Consciência da qualidade é comunicar-se continuamente, de forma que todos saibam que estão no mesmo caminho;

6. Ação corretiva: é preciso um processo sistemático de enfrentar problemas, discutindo-os e resolvendo-os regularmente;

7. Estabelecimento de um programa de zero defeito: três ou quatro membros da equipe são selecionados para estudar o conceito de defeito-zero e implementar o programa. A idéia de que cada um deve realizar seu trabalho corretamente desde a primeira vez deve ser transmitida a todos os funcionários;

8. Treinamento dos supervisores: é conduzida uma orientação formal a todos os níveis de gerência a fim de qualificá-los a explicar o programa a seu pessoal;

9. Dia do defeito-zero: é criado um evento em que todos se reúnem e celebram o seu compromisso pela qualidade. A partir desse dia, defeito-zero será padrão de desempenho para toda a organização;

10. Estabelecimento de metas: os funcionários são incentivados a pensar em termos de estabelecimento de metas de melhoria para si mesmo e para seus grupos. As metas devem ser específicas e mensuráveis;

11. Eliminação da causas dos erros: solicita-se às pessoas que descrevem de maneira simples, em formulários, qualquer problema que as impeça de realizarem um trabalho livre de erros;

12. Reconhecimento: são estabelecidos programas de premiação para gratificar os funcionários a atingirem suas metas;

13. Conselhos de qualidade: os profissionais de qualidade são chamados regularmente para discutir em conjunto as ações necessárias para melhorar o programa;

14. Faça de novo: (passos de 1 a 13) para enfatizar que o Programa da Melhoria da Qualidade nunca termina.

As características para o sucesso dos programas de qualidade segundo Crosby (1990) são: dedicação e compromisso da alta administração, confiabilidade na empresa e nos conceitos de gerenciamento da qualidade, envolvimento de todos, mudança de cultura,

prevenção e não avaliação, filosofia voltada para as pessoas, objetivos comuns, política clara sem incoerências, integração com fornecedores, reconhecimento pelo trabalho realizado, participação e padrão de desempenho zero defeito.

O método Deming aprimora a qualidade de bens e serviços, e também melhora a vida de seus seguidores. Sua filosofia está descrita no programa de 14 pontos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005):

1. Criar uma constância de propósitos para melhorias de produto e serviço: a gerência deve parar de preocupar-se somente com o curto prazo e passar a construir para o futuro;
2. Adotar a nova filosofia: a qualidade, não permitindo baixos níveis de trabalho, atrasos e serviços maus feitos;
3. Tornar-se independente da inspeção em massa: a inspeção chega muito tarde e é cara, ao invés disso, deve-se focalizar na melhoria do processo em si;
4. Terminar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço: o departamento de compra deveria comprar com base em evidências estatísticas de qualidade e não com base no preço;
5. Melhorar continuamente cada processo ou serviço: buscar continuamente os problemas do sistema e procurar os caminhos para a melhoria. Desperdícios devem ser reduzidos e a qualidade deve ser melhorada em cada uma das atividades de negócios;
6. Instituir métodos modernos de treinamento do trabalho: reestruturar o treinamento definindo níveis aceitáveis de trabalho. Utilizar métodos estatísticos para avaliar os treinamentos;
7. Instituir métodos modernos de supervisão: focalizar a supervisão no auxílio aos trabalhadores. Para que esses desempenhem melhor seu trabalho. Fornecer ferramentas e as técnicas que promovam a satisfação de cada um com o seu trabalho;
8. Acabar com o medo: eliminar o receio incentivando a comunicação dos problemas e a manifestação das idéias;
9. Eliminar as barreiras entre os departamentos: incentivar a solução dos problemas pelas equipes de trabalho e utilizar os círculos de controle de qualidade;
10. Eliminar as metas numéricas para a força de trabalho: metas, slogans e cartazes indicando os trabalhadores a aumentarem a produtividade deveriam ser eliminados. Tais exortações causam ressentimentos nos trabalhadores porque as maiorias das mudanças necessárias estão fora do seu controle;

11. Eliminar padrões de trabalho e cotas numéricas: as quotas de produção focalizam na qualidade. E elas garantem baixa qualidade em sua consecução. Utilize métodos estatísticos para a melhoria contínua da qualidade e da produtividade;

12. Remover barreiras que atrapalham freqüentemente os trabalhadores: os trabalhadores necessitam de realimentação sobre a qualidade do seu trabalho. Todas as barreiras que impedem a satisfação de cada um pelo seu trabalho devem ser removidas;

13. Instituir um programa vigoroso de educação e treinamento: devido às mudanças de tecnologia e a rotatividade de pessoa, todos os funcionários necessitam de treinamento e retreinamento contínuos. Todos os treinamentos devem incluir técnicas básicas de estatísticas;

14. Criar uma estrutura na alta gerência que promoverá os 13 pontos acima: definir claramente o permanente o comprometimento da alta administração com a melhoria contínua da qualidade e da produtividade.

A transformação para a qualidade exigida por Deming (1990) requer alterações profundas na política organizacional, podendo ser realizada apenas pelo homem. Nenhuma empresa poderá comprar sua rota para a qualidade sem promover a cura dos males estabelecidos na cultura da empresa e sem o entendimento e perfeita utilização dos 14 princípios básicos propostos por Deming.

Segundo Deming (1990), a solução para o aprimoramento da qualidade dos insumos é tornar cada fornecedor um sócio, trabalhando conjuntamente numa relação de confiança, lealdade e a longo prazo. Outra parceria importante diz respeito a mão de obra, considerando esta o ativo mais importante na operação da empresa.

A preocupação gira em torno de desenvolver processos capazes de desenvolver serviços sem falhas e que atendam as necessidades dos clientes. A qualidade é um elemento subjetivo que depende do trabalho sistêmico de todos os envolvidos, direta ou indiretamente nas atividades do processo do serviço.. Esta interatividade evidencia a necessidade da satisfação mútua de clientes internos e externos, pois se o primeiro não estiver satisfeito, terá influência direta na satisfação das necessidades do cliente externo.

### 3.3 O cliente

A noção de cliente é um constructo complexo. Por isso, os gerentes precisam entender o valor dos clientes, bem como e entender a natureza de cada grupo e dos serviços exigidos, particularmente quando são receptores diretos do processo de entrega do serviço.

O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção do labirinto dos corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo sua ajuda para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membro, sócio, hóspede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência de sua empresa (ALBRRECHT; BRADFORD, 1992, p. 18).

A palavra cliente pode referir-se a consumidores, clientes ou mesmo clientes internos. Paladini (2004) define clientes como todos aqueles que sofrem o impacto do uso de nossos produtos; são os que poderão utilizar nosso produto amanhã. Exemplo: os vizinhos da boate que não dormem por causa do barulho; as pessoas que passam no corredor do shopping, observando as lojas, etc.

Para Juran (1995), clientes são todas as pessoas que são afetadas pelos processos e produtos da organização. Estas pessoas incluem clientes internos e externos.

Clientes internos são indivíduos ou grupos de indivíduos que fazem parte da mesma organização, mas de uma unidade ou operação diferente (JOHNSTON; CLARK, 2002). A boa gestão dessa relação entre as diferentes unidades contribui com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa. Cada setor passa a ter seus objetivos definidos em função do nível de serviço requerido por seus clientes, necessitando coordenar e integrar suas próprias sub-funções.

A qualidade dos serviços é altamente dependente da forma como os empregados na linha de frente são tratados, desde quando entram na empresa e a cada dia após a contratação. Pesquisas têm demonstrado que os fornecedores de serviços da linha da frente tendem a tratar os clientes da forma como são tratados (DENTON, 1990).

Incentivos para se conseguir qualidade em serviços são essenciais. Assim, como o treinamento, os incentivos ajudam a mover as decisões mais para baixo dentro da organização e, por sua vez, produzem uma organização mais responsiva e efetiva. Serviços são pessoas, e os incentivos devem ser enfocados para promover seus esforços (DENTON, 1990).

Se os funcionários perceberem que a prestação do serviço é eficaz e/ou está melhorando, podem ficarem mais satisfeitos com a organização. Um menor número de falhas, problemas e reclamações de clientes deve resultar num ambiente de maior controle no ambiente de trabalho, deste modo, menor estresse (JOHNSTON; CLARK, 2002). A maior satisfação dos funcionários leva a maior satisfação do cliente, bem como a maior satisfação do cliente leva a maior satisfação dos funcionários.

Logo, os clientes externos são indivíduos ou grupos de pessoas, externos à localização, que recebem o serviço, e freqüentemente pagam por ele (JOHNSTON; CLARK, 2002). Para Juran (1995), clientes externos são todas as pessoas que não pertencem à companhia, mas que são afetadas pelos seus produtos.

O principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação. A resposta poderia ser simples, no entanto, muitas empresas e profissionais não percebem o que o cliente é e como deve ser tratado. Entretanto, avaliar as preferências e atributos dos clientes é uma característica comum dos destacados fornecedores de serviços.

A melhor forma de se desenvolver uma estratégia em serviços é simplesmente ouvir os clientes. Muitas vezes, os clientes desejam dizer à empresa o que querem, se as mesmas se dispuserem a ouvi-los. Ouvir é mais que colocar cartões e formulários de reclamação e satisfação à disposição dos clientes. É preciso formas criativas de melhorar seu conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos de seus clientes.

Os relacionamentos com clientes podem tomar muitas formas, do relacionamento temporário, criado para transações curtas, aos relacionamentos pessoais de longo prazo. Conhecer as exigências dos clientes em profundidade para cada segmento possibilita o desenho do sistema apropriado de entrega do serviço para balancear as metas de produtividade de recursos em curto prazo em relação ao benefício da retenção de clientes a longo prazo.

A retenção de clientes fornece benefícios significativos para a organização. O principal benefício é a manutenção de um faturamento cativo. Os clientes leais estão dispostos a apoiar a organização e sempre procurá-la quando suas necessidades surgem (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Com o cliente cada vez mais exigente, as pressões no sentido de melhoria da qualidade intensificam-se e o resultado é o interesse em priorizar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes (PEREIRA; GODOY, 2006).

### 3.3.1 Processo de formação da satisfação do cliente: Expectativas e Percepções

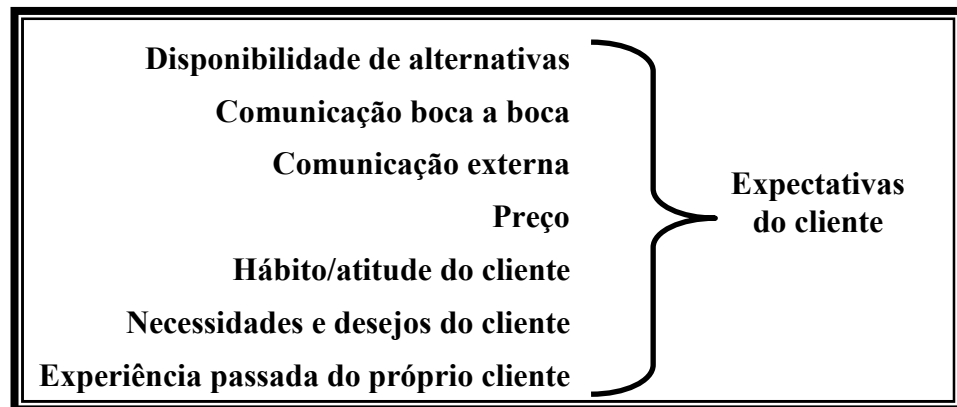
Alguns pesquisadores definem o termo expectativa como aquilo que se espera do serviço que o cliente está adquirindo. Essa espera poderá estar baseada em experiências anteriores semelhantes ao mesmo tipo de serviço, não necessariamente experiência com o próprio serviço, mas algo que lhe foi indicado por amigos, ou tomou conhecimento por meio de propagandas.

Portanto, as organizações de serviços, devem ter uma definição completa e clara do que é e, quais são as expectativas dos clientes para mensuração e administração das mesmas, conseguindo assim vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Ressaltam que não basta compreender a importância de fornecer serviços com qualidade, mas que é preciso desenvolver um processo contínuo de monitoramento das percepções dos clientes, identificando as causas das discrepâncias encontradas e adotar mecanismos adequados para a melhoria da qualidade.

Deste modo, no gerenciamento das operações de serviços, há duas variáveis a gerenciar: a expectativa do cliente a priori e a percepção do cliente a posteriori da experiência do serviço (CORRÊA; CAON, 2002).

O propósito da tentativa de entendimento das expectativas dos clientes é assegurar que, o serviço possa ser preparado e entregue para atendê-las, ou mesmo superá-las. Se isso acontece ou, de fato, as excedem, os clientes ficam satisfeitos. Nesse caso, é mais provável que usem novamente o serviço, podendo ainda recomendá-lo a outros (JOHNSTON; CLARK, 2002).

As expectativas dos clientes baseiam-se em muitos aspectos (Figura 5): comunicação boca a boca, disponibilidade de alternativas, preço, comunicação externa, necessidades e desejos dos clientes, experiência passada do próprio cliente e hábitos/atitudes dos clientes.



Fonte: adaptado de Johnston e Clark (2002)

**Figura 5 - Principais fatores na formação da expectativa do cliente**

A experiência do cliente em relação a toda a organização inicia-se à medida que as expectativas são criadas pelas atividades de vendas e marketing e pela propaganda boca a boca dos clientes existentes.

A comunicação boca a boca é relacionada às expectativas passadas de outros clientes. A influência da comunicação boca a boca fica ampliada em operações de serviços por sua objetivação na avaliação, principalmente *a priori* da prestação de serviço.

A comunicação externa - inclui todo tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos (*sites* da Internet, propaganda, credenciais, imagem, marca, etc.) – tende a ter alguma influência sobre o grau de expectativa do cliente e está mais sob o controle do prestador de serviço.

Experiências passadas influenciam o grau de expectativa à medida que o conhecimento anterior as torna não apenas claras e definidas, mas também permite aos clientes posicionarem-se mais adequadamente na escala (JOHNSTON; CLARK, 2002). Se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas com o prestador for alto, as expectativas tenderão a ser inflacionadas. Esse é o motivo pelos quais alguns autores chamam a atenção para os possíveis riscos de encantar o cliente sem que isso seja feito de forma consciente. É conveniente que o encantamento do cliente se dê de forma que o prestador possa sempre elevar correspondentemente o grau de percepção do cliente, de forma que a comparação entre a expectativa inflacionada do cliente e a percepção continue favorável ao prestador (CORRÊA; CAON, 2002).

Necessidades e desejos influenciam a expectativa do cliente, pois ele, ao procurar o prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja

atendido. A disponibilidade de serviços alternativos também ajudará a definir e estabelecer expectativas.

O humor e a atitude dos clientes podem afetar suas expectativas. Alguém de mau humor ou com atitude negativa em relação a uma organização pode intensificar suas expectativas; alguém menos preocupado e mais tolerante pode ter uma faixa maior de expectativas (JOHSNTON; CLARK, 2002).

Preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado. Assim, em muitas situações, o cliente pode ranquear em suas expectativas a “qualidade esperada” conforme a seqüência do ranqueamento de preço, assumindo que um serviço caro “deve ser bom”. Talvez o preço seja um dos formadores mais importantes das expectativas, uma vez que os clientes estão preocupados não apenas com o serviço (resultado e experiência), mas também com seu valor (CORRÊA; CAON, 2002).

As expectativas são dinâmicas. Não estão fixadas e mudarão no decorrer do tempo, mesmo durante a prestação do serviço. Um excepcional fornecedor de serviço identificaria a provável mentalidade de seus clientes antes de ofertar algum tipo de serviço.

As expectativas apresentam-se de várias formas (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993):

- Expectativas - como prognóstico (que benefícios receberiam se comprar este serviço?);
- Expectativas - como ideais (o que, em um mundo perfeito, gostaria de receber como benefício deste serviço?);
- Expectativas baseadas em experiência (o que, considerando que já tenho conhecimento sobre esta marca ou serviço, é provável que receba?);
- Expectativas de merecimento (que benefícios têm a possibilidade de receber diante do investimento que fiz ao realizar esta compra?);
- Expectativas comparativas (tendo experimentado outros serviços semelhantes, o que posso esperar deste serviço?), e assim por diante.

Como a satisfação do cliente será em função da comparação que ele fará entre suas expectativas e sua percepção do serviço prestado da mesma forma, que é importante analisar quais, os fatores influenciadores das expectativas, também, os fatores influenciadores na formação das percepções do cliente quanto ao serviço recebido devem ser analisados.

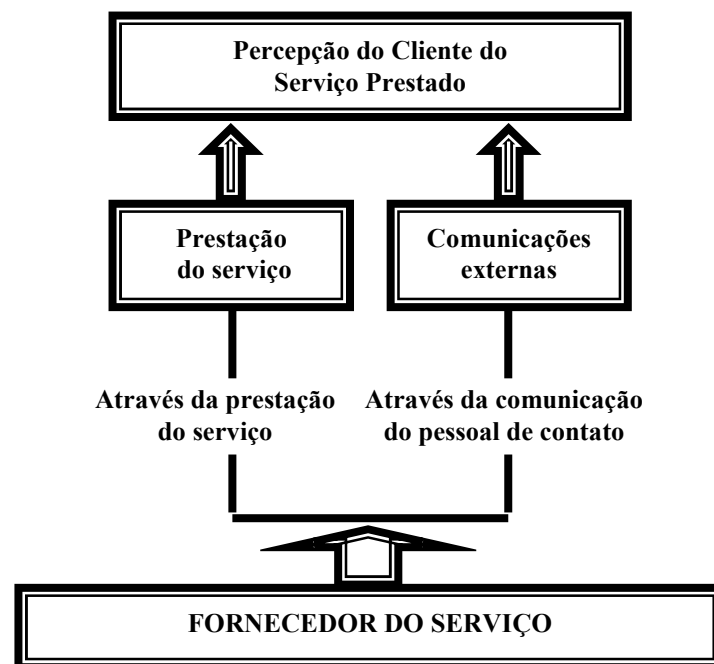
A percepção se forma como uma somatória das percepções sobre a seqüência de momentos de contato que o cliente experimenta (CORRÊA; CAON, 2002).



Lee; Lee; Yoo, (2000) afirmam que os clientes podem avaliar um serviço – ficando satisfeito ou insatisfeito – após o recebimento é que percebem o serviço. Mais especificamente, os autores propõem que os clientes podem perceber a qualidade dos serviços imediatamente após o consumo do serviço.

Muitos fatores podem influenciar as percepções do consumidor, inclusive a maioria dos fatores considerados como influenciadores de expectativas: comunicação oral, propaganda e experiência passada. A aparência e o comportamento da equipe de contato, o ambiente físico e outros consumidores fatalmente causarão impacto na percepção da experiência do serviço. A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço.

Em cada momento de contato haverá uma comparação entre a faixa de expectativas que o cliente tem e o nível de percepção sobre o serviço prestado. A percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo, conforme Figura 6 (GIANESI; CORRÊA, 2006).



Fonte: Gianesi e Corrêa (2006)

**Figura 6 - Formação da percepção do serviço prestado**

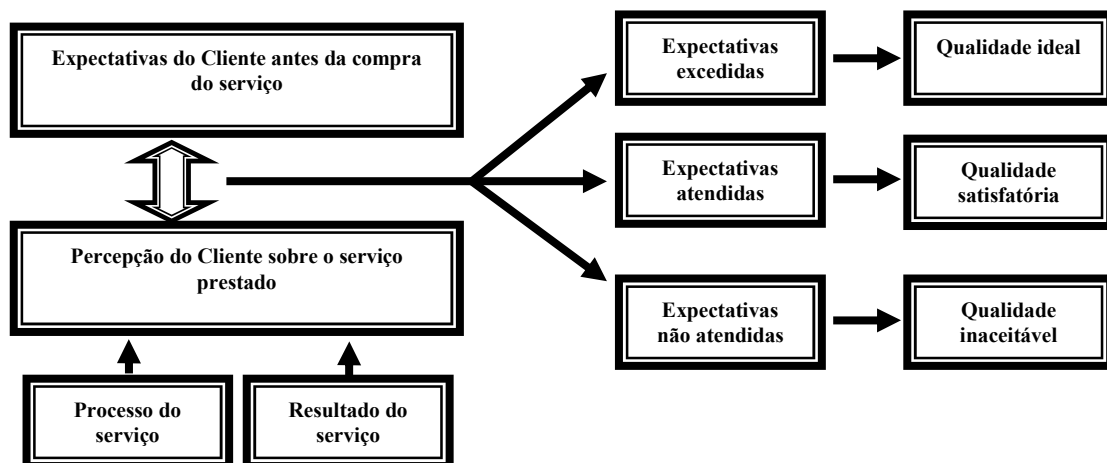
A comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois, muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Partindo da premissa de como o cliente vê o serviço (percebe a qualidade), pode haver um desencontro entre suas expectativas e suas percepções. Muitas vezes, o serviço pode ter sido inadequadamente especificado ou pode haver recursos insuficientes, gerando um desencontro entre as expectativas do cliente e a entrega do serviço. Ou mesmo, é possível que o cliente tenha expectativas inapropriadas, resultado do marketing inadequado, de promessas feitas pela organização que não podem ser atendidas, da má comunicação boca a boca ou resultados de más experiências de serviço no passado.

Por isso, o desencontro entre a entrega do serviço e sua percepção pode ser resultado da entrega incorreta de um serviço ou de os clientes perceber inadequadamente o serviço. Frequentemente, as operações de serviço apresentam-se complexas, são atividades baseadas em pessoas, dependendo do estado de espírito destas, as atividades podem apresentar falhas.

Para Johnston; Clark (2002) o que seria ideal é a ocorrência da igualdade entre a qualidade do serviço e a qualidade percebida pelo cliente, ou seja, a busca da satisfação do cliente.

Se a percepção, a experiência e os resultados atendem às expectativas do cliente, este deve ficar satisfeito, ou seja, o serviço possui uma qualidade satisfatória. Se a percepção do serviço exceder às expectativas, ele ficará mais do que satisfeito, ou até encantado, existindo uma qualidade excepcional em serviço. Se suas percepções não atenderem a suas expectativas, ele pode ficar insatisfeito ou até irritado; o serviço apresenta qualidade inaceitável (Figura 7).



Fonte: Giansesi e Corrêa (2006)

**Figura 7 - Avaliação da qualidade em serviços**

Entender o que satisfaz e encanta os clientes é algo que deve ser continuamente buscado. As organizações devem estar conscientes das expectativas de seus clientes, como também, devem perceber a importância e o efeito dos principais fatores que encantarão o cliente durante o processo do serviço.

Conforme Gustafsson; Johnson (1997), aumentar a satisfação dos clientes requer que a empresa se organize, estabelecendo uma conexão entre a qualidade dos processos internos e as percepções de qualidade e satisfação dos clientes, envolvendo um importante e complexo processo de translação. Melhorias da qualidade representam custos, a menos que afetem as percepções de satisfação e comportamento de compras dos clientes.

Nas organizações de serviços, a realidade é o que os clientes percebem, e cada serviço será percebido de modo pessoal, emocional e às vezes irracional. A percepção da qualidade do serviço pelos clientes pode não ser a mesma qualidade percebida pela organização, porque os seres humanos tendem a filtrar o que vêem e experimentam (JOHNSTON; CLARK, 2002).

O cliente considera que a empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios. Ou seja, ele quer ser bem atendido, receber exatamente o produto ou o serviço de que necessita. Conforme Lemes (2002) existem dois aspectos importantes na satisfação do cliente: primeiro é a entrega da mercadoria ou serviço solicitado; segundo é a forma como essa entrega é efetuada. Existe, portanto, uma expectativa por parte do cliente de como será atendido.

A satisfação pode ser representada em um *continuum* que varia de um encanto (em um extremo) a insatisfação (no outro extremo), a cujos valores Johnston e Clark (2002) estabelecem uma escala de (+5) a (-5), como pode ser observado na Figura 8.



Fonte: Johnston e Clark (2002)

**Figura 8 - Continuum de satisfação**

Assim, as expectativas e, de fato, as percepções são componentes-chave na entrega de um serviço de qualidade. Os gestores de serviços precisam entender e definir as expectativas para (JOHNSTON; CLARK, 2002):

- Especificar, desenhar e depois entregar o serviço adequado a custo apropriado;
- Encorajar as empresas a tentar influenciar as expectativas dos clientes para que elas possam ser atendidas;
- Entender como administrar, de fato, manipular as percepções do cliente durante o serviço para obter o nível de satisfação desejado.

Para se transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que propicie uma avaliação de alta qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do cliente, é preciso que toda organização se concentre na tarefa. As necessidades dos clientes devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais da empresa.

Pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas. O que um cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação a um serviço. Determinar as necessidades dos clientes envolve certo grau de julgamento de valor por parte do fornecedor do serviço que pretende identificá-las. Conforme Giansi: Corrêa (2006, p. 80) o que os clientes sabem e, portanto, são capazes de transmitir é o que eles esperam de um serviço. Conseqüentemente, é mais fácil identificar as expectativas do que suas reais necessidades.

Por outro lado, a necessidade pelo serviço representa importante fator formador das expectativas dos clientes, ressaltando-se que, em longo prazo, as expectativas dos clientes tendem a estar mais próximas de suas necessidades. Ainda que, os clientes em relação as suas expectativas, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de não encontrar fornecedor do serviço capaz de atendê-las totalmente.

Recentemente, alguns fornecedores estão procurando capacitar-se para tanto, possivelmente através de avanços tecnológicos, criando assim um diferencial competitivo. Giansi; Corrêa, (2006, p.81) ao longo do tempo as expectativas dos clientes irão modificar-se, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender a suas necessidades. Quando as expectativas dos clientes são mais exigentes do que seriam suas necessidades, sua avaliação dar-se-á baseada nas expectativas e, portanto, é nelas que o fornecedor do serviço deverá focalizar seus esforços. Muitas vezes as expectativas dos consumidores aumentam mais depressa que as taxas de aperfeiçoamento do mercado (Sentry, 1976 apud JURAN e GRYNA, 1993). Além disso, as percepções do consumidor podem ser diferentes da realidade, mas mesmo que isso aconteça, elas são

importantes por si só, uma vez que as pessoas atuam de acordo com suas percepções. Conseqüentemente é importante entender quais são essas percepções.

É importante lembrar que as expectativas e percepções dos consumidores mudam, significativamente, ao longo do tempo, acarretando também alteração no conceito de qualidade. Para um produto ou serviço preencher todas as lacunas e requisitos que satisfaçam plenamente os anseios dos clientes, várias ações ou ferramentas precisam ser implementadas, o que obriga as organizações a adotarem um comportamento pró-ativo e um foco baseado no ambiente externo (PLENS; KINOSHITA; CLEMENTE, 2007).

As empresas que desejam permanecerem no mercado devem ser competentes, pois, o cliente está cada vez mais exigente. Essa realidade exige das organizações uma nova postura, onde a qualidade dos serviços que presta será responsável por sua manutenção no mercado, e da vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

## CAPÍTULO 4

### MEDINDO A QUALIDADE EM SERVIÇOS - O MÉTODO SERVQUAL

#### 4.1 Modelo Gap

A avaliação da qualidade dos serviços é um fator abstrato e complexo, em função das características de intangibilidade, heterogeneidade e da inseparabilidade da produção e consumo, ao contrário da manufatura, onde a qualidade dos produtos pode ser avaliada de forma objetiva. A qualidade do serviço pode ser avaliada num processo comparativo entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço prestado, esclarecendo que, embora não havendo consenso, existe diferença entre expectativa e necessidade, sendo esta última um fator importante na formação das expectativas.

Parasuraman<sup>1</sup>; Zeithaml; Berry, (1985), por meio de uma pesquisa exploratória com grupos de foco de quatro diferentes tipos de serviços (banco varejista, cartão de crédito, corretagem de ações, reparo e manutenção), buscaram avaliar as características genéricas desses serviços. Deste conjunto de entrevistas, foram observados pontos comuns aos quatro tipos de serviços analisados, sendo estes representados pelo modelo *GAP* (FIGURA 9).

Os cinco gaps do modelo referem-se a:

- **GAP 1: Lacuna entre expectativas do cliente – percepção gerencial:** é a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial, ou seja, é a qualidade avaliada como ponto forte pelos executivos, mas com baixa qualidade na visão do cliente.

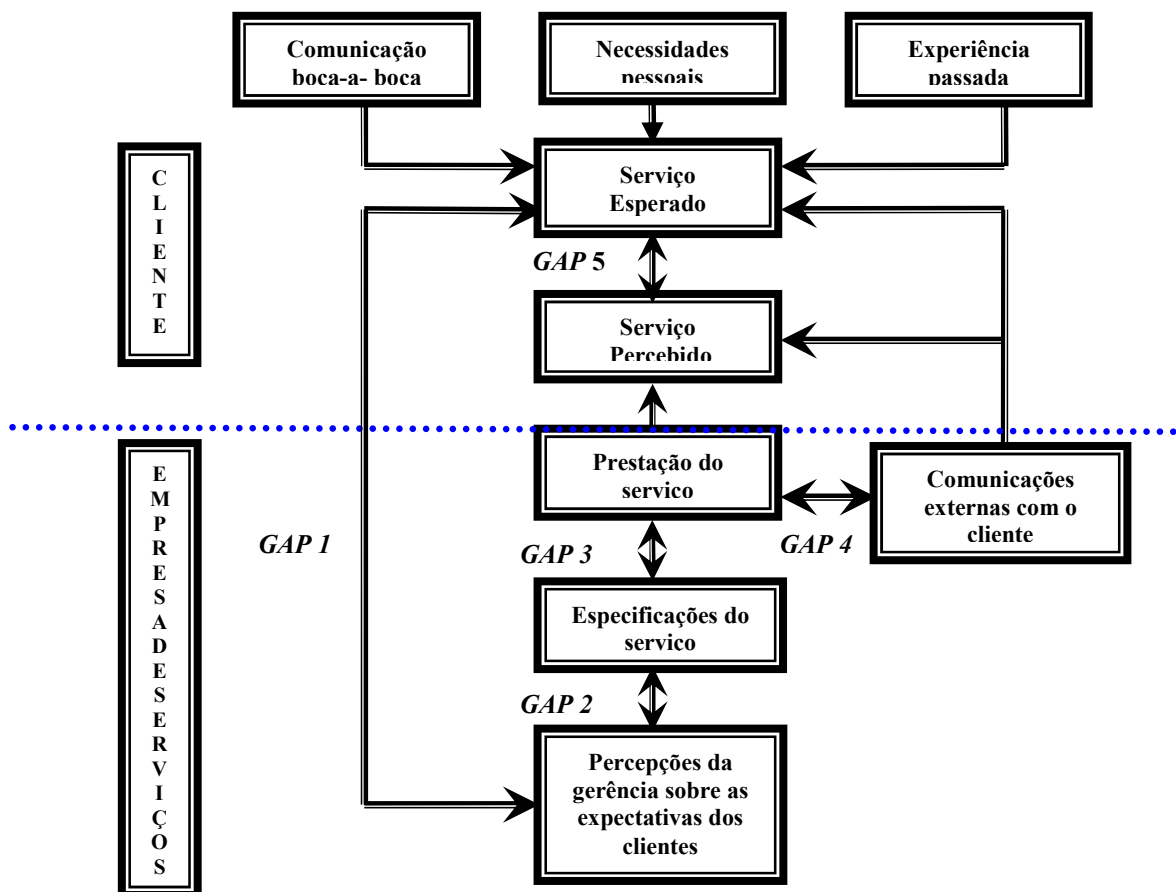
Os gerentes de serviços nem sempre são capazes de identificar nitidamente quais são as expectativas dos clientes que buscam um serviço de qualidade. Ou mesmo, os gerentes percebem as expectativas de forma imprecisa, decorrente da falta de conhecimento ou de apreciação da natureza e das demandas da competição por serviços.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do GAP 1 (CORRÊA; CAON, 2002): selecionar clientes; executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas focalizadas na qualidade e reduzir a distância entre a gerência e os funcionários de linha de frente.

• **GAP 2: Lacuna entre percepção gerencial – especificações da qualidade do serviço:** é a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e as especificações de qualidade dos serviços, ou seja, é o fornecimento de baixa qualidade, mesmo com a empresa possuindo procedimentos adequados.

Os gestores podem não incluir nas especificações da qualidade do serviço todos os elementos capazes de atender as expectativas dos clientes, não traduzindo corretamente suas expectativas reais.

Algumas medidas podem ser tomadas a fim de corrigir/prevenir as falhas do Gap 2 (CORRÊA; CAON, 2002), como: identificar cada componente do pacote de serviços pode contribuir para avaliação do cliente; analisar as diversas etapas de prestação do serviço conforme o ponto de vista do cliente; e projetar cada momento da verdade, visando atender ou mesmo superar as expectativas do cliente.



Fonte: Adaptado de Parasuraman<sup>1</sup>, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985, p.44)

**Figura 9 - Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços**

• **GAP 3: Lacuna entre especificações da qualidade do serviço - execução do serviço:** é a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.

Deste modo, significa que as especificações da qualidade não são cumpridas quanto ao desempenho da produção e entrega de serviços. Isso pode ser devido a: especificações rígidas; os empregados não concordam com as especificações; falhas no gerenciamento das operações de serviços; os sistemas de informações não possibilitam o desempenho em conformidade com as especificações entre outras situações.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas desse tipo (CORRÊA; CAON, 2002): criação de condições para que o funcionário atinja o estado de autocontrole; adequação da tecnologia ao trabalho; adequação dos funcionários ao trabalho; estabelecimento de padrões de operação; definição de medidas de avaliação de desempenho; utilização de ferramentas de análise da qualidade.

• **GAP 4: Lacuna entre prestação do serviço - comunicações externas ao consumidor:** é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente a empresa fornece.

As promessas feitas através de atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Isso pode ocorrer devido o planejamento da comunicação não ser integrado com as operações dos serviços; a organização não opera conforme o prometido. É importante gerenciar bem as expectativas dos clientes para que essas fiquem num patamar que represente um equilíbrio entre atratividade e possibilidade de atendimento por parte do sistema.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do Gap 4 (CORRÊA; CAON, 2002): coordenação entre marketing e operações; formação de expectativa coerente; e comunicação durante o processo.

• **GAP 5: Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido:** é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e aquela que realmente a empresa fornece.

Essa falha é resultante da ocorrência de falhas dos gaps 1 a 4. Esse gap ocorre quando o serviço experimentado não está coerente com o serviço esperado. Este gap pode ser positivo, o que leva a uma qualidade positiva ou a uma qualidade excedente.

A diferença mais imediata costuma ser aquela entre o que os clientes querem e o que os gerentes pensam que os clientes querem. Muitos gerentes imaginam saber o que realmente os clientes querem, mas na verdade estão enganados. Os motivos para essa diferença são



vários e podem estar relacionados a muitas questões, como ao comportamento dos consumidores em relação aos serviços, que pode ser extremamente difícil de entender.

#### **4.2 Escala SERVQUAL e suas aplicações**

Iniciando pela posição do consumidor e usando grupos de discussão, Parasuraman; Zeithaml; Berry, (1985) apresentaram as dimensões da qualidade em serviço que eram independentes de determinada empresa ou setor. Como resultados, identificaram cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, empatia e segurança.

Para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços, os autores desenvolveram a Escala SERVQUAL. Este instrumento se baseia na premissa de que a satisfação é decorrente do estreitamento da lacuna existente entre expectativa e percepção.

A Escala SERVQUAL consiste em duas partes: uma seção de 22 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes do setor específico de serviços, e uma segunda seção de 22 itens, que avalia as percepções dos consumidores de uma determinada empresa nesse setor de serviços. As frases estão agrupadas, em ambas as seções – expectativas e percepções, de acordo com as cinco dimensões da qualidade em serviços.

As dimensões da qualidade representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e percepção, que devem ser minimizadas a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Os resultados das duas seções são comparados para se chegar a “resultados de gaps” em cada uma das cinco dimensões. As expectativas e percepções dos clientes são mensuradas em uma escala de sete pontos, com as classificações básicas de “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Assim, a SERVQUAL é uma escala de 44 itens que avalia expectativas e percepções dos clientes relativas a cinco dimensões de qualidade de serviço (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

A Escala SERVQUAL assegura que a implementação de quaisquer estratégias que visem à melhoria dos serviços deverá ser precedida de uma pesquisa para conhecimento dos atributos que geram valor aos olhos dos clientes e então focalizar seus esforços na melhoria da qualidade dos serviços. Estes atributos devem, portanto, nortear o desenvolvimento dos produtos, serviços e processos buscando eliminar a lacuna existente entre a percepção do

cliente sobre os serviços prestados e a percepção da empresa de como os serviços são prestados.

Em suma, esse instrumento é uma escala de múltiplos itens que visa descobrir fraquezas e forças da qualidade de serviço de uma empresa. Suas dimensões representam os critérios principais de avaliação que transcendem empresas e mercados específicos. O modelo pode ser adaptado para atender as necessidades específicas do pesquisador e a unidade a ser pesquisada.

As dimensões definidas na Escala SERVQUAL são:

**a) Tangibilidade:** relaciona-se à qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações: os bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal envolvido na prestação do serviço, tanto os funcionários do fornecedor de serviços quanto outros clientes (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Essa dimensão compara as expectativas dos consumidores com o desempenho da empresa quanto à capacidade da empresa em gerenciar seus itens tangíveis, que segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry, (1985), são obtidos por meio de quatro questões sobre expectativas (E1-E4) e quatro questões sobre percepções (P1-P4), descritas a seguir:

▪ **Expectativas de itens tangíveis**

**E1.** Empresas excelentes terão equipamento com aparência moderna.

**E2.** As instalações das empresas excelentes são bonitas.

**E3.** Os funcionários de empresas excelentes terão boa aparência.

**E4.** Os materiais associados ao serviço terão aparência bem cuidada em uma empresa excelente.

▪ **Percepções de itens tangíveis**

**P1.** XYZ tem equipamento com aparência moderna.

**P2.** As instalações de XYZ são bonitas.

**P3.** Os funcionários de XYZ têm boa aparência.

**P4.** Os materiais associados ao serviço têm aparência bem-cuidada na XYZ.

**b) Confiabilidade:** a dimensão confiabilidade tem sido demonstrada como a mais importante para a qualidade em serviços, significando a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. Confiança significa conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários do fornecedor de serviços e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade na prestação do serviço (GIANESI; CORRÊA, 2006). Os consumidores percebem a confiabilidade como a mais importante das dimensões SERVQUAL.

As questões usadas para avaliar a confiabilidade, conforme Parasuraman; Zeithaml; Berry, (1985), são:

- **Expectativas de confiabilidade**

**E5.** Quando empresas excelentes prometem fazer alguma coisa por um determinado período, fazem.

**E6.** Quando os clientes têm um problema, as empresas excelentes demonstrarão interesse em resolvê-lo.

**E7.** Empresas excelentes prestarão o serviço de maneira certa na primeira vez.

**E8.** Empresas excelentes prestarão seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo.

**E9.** Empresas excelentes insistirão em registros sem erros.

- **Percepções de confiabilidade**

**P5.** Quando XYZ promete fazer alguma coisa em um determinado momento, faz.

**P6.** Quando se tem um problema, XYZ demonstra interesse genuíno de resolvê-lo.

**P7.** XYZ Presta seu serviço de maneira certa na primeira vez.

**P8.** XYZ fornece os serviços no momento em que promete fazê-lo.

**P9.** XYZ insiste em registros sem erros.

**c) Responsividade:** mede a habilidade de uma empresa prover informação apropriada aos clientes quando um problema ocorre; ter mecanismos de gerenciar retornos e prover garantias on-line (ZEITHAML, 2002).

Os itens SERVQUAL de expectativa e percepção que dizem respeito à diferença de receptividade, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry, (1985) são os seguintes:

- **Expectativas de responsividade**

**E10.** Os funcionários de empresas excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.

**E11.** Os funcionários de empresas excelentes prestarão serviço imediato aos clientes.

**E12.** Os funcionários de empresas excelentes estarão dispostos a ajudar clientes.

**E13.** Os funcionários de empresas excelentes nunca estarão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes

- **Percepções de responsividade**

**P10.** Os funcionários da empresa XYZ dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.

**P11.** Os funcionários da XYZ prestam serviço imediato aos clientes.

**P12.** Os funcionários da XYZ estão sempre dispostos a ajudar os clientes.

**P13.** Os funcionários da XYZ nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.

**d) Segurança:** está relacionada ao grau de risco que o cliente sente ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo previamente. Varia com a complexidade da necessidade e conhecimento que o cliente tem sobre o processo de prestação do serviço. Nessas situações, um fornecedor de serviços de qualidade trabalha para a formação de uma baixa percepção de risco e deve ser hábil em transmitir confiança (GIANÊSI; CORRÊA, 2006).

Os itens SERVQUAL usados para tratar a diferença de segurança são (PARASURAMAN<sup>1</sup>; ZEITHAML; BERRY; 1985):

- **Expectativas de segurança**

**E14.** O comportamento dos funcionários de empresas excelentes inspirará confiança nos clientes.

**E15.** Os funcionários de empresas excelentes se sentirão seguros em suas transações.

**E16.** Os funcionários de empresas excelentes serão corteses com os clientes.

**E17.** Os funcionários de empresas excelentes terão conhecimento para responder a perguntas dos clientes.

- **Percepções de segurança**

**P14.** O comportamento da XYZ inspira confiança nos clientes.

**P15.** O cliente sente-se seguro em transações com a XYZ.

**P16.** Os funcionários da XYZ são corteses com os clientes.

**P17.** Os funcionários da XYZ têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes

**e) Empatia:** a dimensão empatia envolve as boas maneiras, cortesia, respeito, consideração, contato amigável, atenção personalizada aos clientes; envolve o esforço do funcionário para compreender as necessidades individuais do cliente de forma clara, podendo satisfazê-las (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A SERVQUAL diz respeito à diferença de empatia da seguinte maneira, segundo Parasuraman *et al.*, (1985):

- **Expectativas de empatia**

**E18.** Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes.

**E19.** Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.

**E20.** Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.

**E21.** Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente.

**E22.** Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes

- **Percepções de empatia**

**P18.** XYZ dá atenção individual aos clientes.

**P19.** XYZ tem horário de funcionamento conveniente para seus clientes.

**P20.** XYZ tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.

**P21.** XYZ tem como prioridade os interesses do cliente.

**P22.** Os funcionários da XYZ entendem as necessidades específicas dos clientes.

A qualidade de serviços de uma empresa pode então ser medida através da média dos resultados da SERVQUAL obtida pelos respondentes em cada uma das dimensões da qualidade em serviços. Caso se pretenda obter uma avaliação mais precisa é necessário efetuar a média ponderada pelos pesos de cada dimensão atribuídos pelos clientes segundo a importância de cada uma delas.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções do cliente:

- Expectativas < Percepções: Qualidade Ideal
- Expectativas = Percepções: Qualidade Satisfatória
- Expectativas > Percepções: Qualidade Inaceitável

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) descrevem o conceito de qualidade em serviços como o grau de discrepância existente entre a percepção e a expectativa que os clientes têm sobre um serviço recebido. Entendendo aqui “Percepção” como o resultado do que o cliente sente ao experimentar um serviço e “Expectativa” como a qualidade de serviço desejada, idealizada pelo cliente. O serviço considerado excelente é, portanto, aquele em que a qualidade percebida excede as expectativas do cliente, gerando uma atitude de encantamento diante do serviço experimentado.

Ressaltam que não basta compreender a importância de fornecer serviços com qualidade, mas que é preciso desenvolver um processo contínuo de monitoramento das percepções dos clientes, identificando causas das discrepâncias encontradas e adotar mecanismos adequados para a melhoria da qualidade.

#### 4.2.1 Considerações relevantes da Escala SERVQUAL

Até 1988, nenhuma técnica para avaliar a qualidade dos serviços foi idealizada de forma que pudesse ser aplicada por todas as indústrias de serviço, no qual identificasse as expectativas e percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos (COULTHARD, 2004).

Desde a proposta inicial da escala SERVQUAL, uma intensa controvérsia iniciou-se sobre a sua adequação e possibilidade de generalização para as diversas áreas do setor de serviços.

O uso da Escala SERVQUAL, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Giansesi e Corrêa (2006), Johnston e Clark (2002), é uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar qualidade em serviços e pesquisar a satisfação do cliente baseado no modelo de falha na qualidade em serviços.

Parasuraman; Berry; Zeithaml (1991) chamaram a atenção sobre a periodicidade de pesquisas sobre qualidade de serviços: a SERVQUAL deve ser usado periodicamente e em conjunto com outras formas quantitativas e qualitativas de medição da qualidade de serviços. Quanto à sua aplicabilidade, a Escala SERVQUAL é utilizada para medir a qualidade de serviço em vários setores. Ressaltam que a SERVQUAL é uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização que preste serviço, bastando promover as necessárias adaptações na redação das afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação.

SERVQUAL é um instrumento para medição da qualidade percebida dos serviços, no nível de atitude, em um determinado ponto do tempo e independentemente do processo pelo qual, o conceito global de qualidade é formado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994).

Quanto à avaliação da expectativa, ainda não há consenso entre o que deve ser medido: se o desejo em relação a uma característica, ou um padrão esperado pelo cliente para uma determinada característica (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994). Estes autores ressaltam que a medição de expectativas individuais para cada item detecta áreas de deficiência quanto à satisfação dos clientes, com ações gerenciais diretas para cada dimensão considerada.

Para Stefano; Ferreira; João; Godoy (2008) a qualidade dos serviços recebidos por parte dos clientes podem ser indicadores seguros e fundamentais da performance atual e

futura de uma empresa. A mensuração da qualidade em serviços através da percepção dos clientes gera informações importantes para as empresas como: uma percepção positiva dos clientes à empresa provedora de serviços; a disponibilização de informações precisas e atualizadas das necessidades dos clientes; o incremento da confiança desenvolvida nas transações cliente-provedor do serviço; o estabelecimento das relações de lealdade; e uma satisfação cumulativa.

Pesquisas realizadas em diferentes organizações apresentaram resultados precisos, como: Sartori *et al.* (2007) na avaliação da satisfação do cliente num portal de internet; Souza<sup>1</sup>; Griebeler; Godoy, (2007) avaliando a qualidade na prestação de serviços fisioterápicos; Stefano; Ferreira; João; Godoy (2008) mensurando a satisfação dos clientes internos e externos numa empresa prestadora de serviços; Sartori; Chapoval Neto; Godoy, (2008) comparando qualidade dos serviços de Banco Público versus Banco Privado.

Portanto, a mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente. Assim, os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade é uma avaliação global do serviço relaciona à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está relacionada a uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGIA**

A metodologia é relevante no contexto da pesquisa científica, porque se refere ao método científico, que trata das regras disciplinares da ciência, fornecendo as diretrizes e orientações de como proceder, como pesquisar, qual a seqüência correta a seguir, quais técnicas a utilizar, com o objetivo de atribuir confiabilidade aos resultados.

A avaliação da qualidade dos serviços é um assunto que envolve fatores quantitativos e qualitativos, o que provoca julgamento de valores e definição de preferências por parte dos envolvidos no processo da avaliação, não existindo um modelo que possa ser considerado uma representação perfeita da realidade a ser avaliada.

Desse modo, é aconselhável que os gestores utilizem uma seqüência metódica de fases e instrumentos capazes de auxiliar na gestão a fim de minimizar e solucionar os problemas em questão, buscando a melhoria contínua nos serviços ofertados.

#### **5.2 Procedimentos metodológicos**

A fim de atender o objetivo geral da pesquisa, o trabalho desenvolvido sucedeu as seguintes etapas:

- 1ª etapa - Revisão Bibliográfica;
- 2ª etapa - Visita à cooperativa para conhecimento dos serviços oferecidos;
- 3ª etapa - Entrevistas informais com a direção e usuários (para geração da amostra);
- 4ª etapa - Identificação dos atributos e dimensões da qualidade que serão pesquisadas com relação ao serviço, para elaboração do questionário de pesquisa;
- 5ª etapa - Aplicação dos questionários (coleta de dados);
- 6ª etapa - Tabulação dos dados obtidos;
- 7ª etapa - Análise da confiabilidade da escala (uso do Alfa de Cronbach);
- 8ª etapa - Estatística descritiva (frequências, média, desvio padrão, Coeficiente de variação de Pearson);



9ª etapa - Análise da qualidade dos serviços: expectativa x percepção;

10ª etapa - Modelo proposto de ações de melhoria nos serviços;

11ª etapa - Encaminhamento dos resultados, sugerindo adoção dos mesmos, no todo ou em parte, na revisão das estratégias adotadas pela organização para melhorias dos serviços oferecidos aos usuários.

### 5.2.1 Unidade de Análise

A fim de atingir o objetivo inicialmente proposto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo financeiro, cujas informações de identificação estão relacionadas a seguir.

- A Cresol Santa Maria foi fundada em 18 de março de 2002, com 25 sócios, tendo início as atividades em 19 de setembro de 2002, abrangendo os municípios de Santa Maria, São Sepé, Dilermando de Aguiar, São Pedro do Sul, São Martinho da Serra, Itaara e Faxinal do Soturno. Hoje conta com 1419 sócios ativos e atende mais os municípios de Nova Palma, Ivorá, Dona Francisca, Agudo, Restinga Seca, Caçapava e Jaguari.

- Produtos e Serviços: As operações de crédito e os serviços financeiros disponibilizados pela Cresol, através de recursos oficiais e privados, incluem conta corrente, depósito à vista, depósito a prazo cooperativo, talão de cheques, financiamentos rurais, empréstimos pessoais (microcrédito), seguros, consórcios, recebimento de benefícios e pagamento de títulos. A Cresol Central proporciona ainda, importantes programas aos agricultores familiares, sendo destaque: o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF; o Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO e a Habitação Rural.

- Público alvo: Agricultores Familiares e profissionais em área correlata (veterinários, agrônomos, técnicos agrícolas, zootecnistas, etc...), Aposentados Rurais e Filhos de Agricultores.

A cooperativa assumida como objeto de estudo foi optada basicamente pelos seguintes motivos:

- Ser uma cooperativa de boa referência na região, quanto à qualidade dos serviços prestados e à preocupação com a melhoria da satisfação dos clientes;

- Possuir um público-alvo relativamente homogêneo, composto em essência de agricultores;
- Apresentar uma quantidade abrangente de serviços disponibilizados.

### 5.2.2 Tipo da pesquisa

Usou-se da pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto, abrangendo livros, teses, pesquisas, artigos, entre outros. A bibliografia oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente e permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (TRUJILLO, 1974).

O uso da pesquisa exploratória, cujo objetivo é a formulação de questões ou de problema (LAKATOS & MARCONI, 2005), teve por finalidade desenvolver hipóteses, clarificar conceitos, obter descrições quantitativas e qualitativas do objeto em estudo.

Na pesquisa de campo, usou-se do tipo quantitativo-descritivo, que consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos, a avaliação de procedimentos, ou isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses (LAKATOS & MARCONI, 2005). Para atingir os objetivos descritos, utilizou-se a técnica de entrevistas, com questionários padronizados.

‘A diferença entre dados e informação é que, enquanto os dados são coletáveis de fatos brutos, informações representam a organização seletiva e a interpretação imaginativa desses fatos’ Levitt (*apud* MATTAR, 1993, p.21).

O tipo de pesquisa quantitativa permite efetuar a mensuração de variáveis indicadoras da percepção da qualidade pelo consumidor e o agrupamento dessas variáveis em dimensões que buscam espelhar os critérios de julgamento por parte desses consumidores (RIBEIRO, 1998).

A pesquisa descritiva possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação, bem

como, permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (OLIVEIRA, 2004, p.114).

Quanto à técnica, este trabalho classifica-se como estudo de caso, pois se objetivou avaliar a qualidade de serviços cooperativos através da Escala SERVQUAL.

Para Yin (2006), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

### 5.2.3 Elaboração do Questionário – Coleta de dados

Para a coleta de dados primários, utilizou-se um questionário fechado, de múltipla escolha, através de uma adaptação do modelo SERVQUAL ilustrada em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

No Quadro 2, apresentam-se as variáveis que vão nortear a construção dos pressupostos e elaboração do questionário.

| <b>DIMENSÕES</b>          | <b>CARACTERÍSTICAS</b>  |
|---------------------------|---|
| <b>Aspectos Tangíveis</b> | A aparência física das instalações, dos equipamentos, o pessoal e os materiais de comunicação.  |
| <b>Confiabilidade</b>     | A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão  |
| <b>Responsividade</b>     | Habilidade de uma empresa prover informação apropriada aos clientes quando um problema ocorre; ter mecanismos de gerenciar retornos e prover garantias. |
| <b>Empatia</b>            | A atenção, boas maneiras, cortesia, respeito, consideração, contato amigável, atendimento personalizado aos clientes.                                   |
| <b>Acesso</b>             | A sinalização, o estacionamento, a localização.   |
| <b>Segurança</b>          | Comportamento dos funcionários, o seu conhecimento em responder questionamentos dos clientes, segurança nas operações.                                  |
| <b>Velocidade</b>         | O tempo de espera, presteza em executar serviços, aprovação de financiamentos.  |

**Quadro 2 - Dimensões da Qualidade**

O questionário foi composto por sete dimensões, contendo vinte e uma questões. As questões foram elaboradas com o objetivo de retratar ao máximo o conceito de cada dimensão proposta por Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L (1988), utilizando-se uma linguagem adequada aos serviços prestados pela Cooperativa.

A verificação das dimensões da qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa segundo o Método SERVQUAL aconteceu conforme a construção de um questionário específico à linguagem dos serviços prestados pela empresa.

No primeiro bloco foram avaliadas as expectativas e no segundo as percepções dos associados. A resposta de cada item é indicada através de uma escala tipo “*Likert*”, com cinco possibilidades para avaliação de cada característica da dimensão, sendo: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

Salienta-se que a escala *Likert* possui várias vantagens. É fácil construir e aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, o que torna adequada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais. A principal desvantagem da escala *Likert* é que exige mais tempo para ser completada do que outras escalas itemizadas<sup>1</sup>, porque os respondentes têm de ler cada afirmação.

Além das questões da escala SERVQUAL, pesquisou-se quanto à: frequência de visitas dos sócios à cooperativa, operações ou serviços mais utilizados, tempo de associado, utilização ou não de outra instituição financeira, importância da disponibilização de cartão magnético e importância do caixa eletrônico.

O questionário utilizado neste estudo está mostrado no Anexo A.

#### 5.2.4 Universo da pesquisa

A melhor forma de coletar informações de um grande número de respondentes é utilizar-se de questionários pré-definidos e padronizados (MALHOTRA, 2006).

Foi utilizada uma amostra levando-se em consideração a necessidade de se obter elementos representativos do estudo em questão.

Para o cálculo do tamanho da amostra, consideraram-se somente os associados de Santa Maria - 798 clientes, com erro amostral de 6% e nível de significância de 5% (Fórmula 1) (LOPES, 2008). A amostra mínima é de 201 entrevistados, de acordo como a Tabela 1.

---

<sup>1</sup> Escala itemizada: uma escala de mensuração apresenta números e/ou breves descrições associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de sua posição na escala. Ver Naresh Malhotra, Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada, 2006, p.265.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad (1)$$

| e    | n   | e    | n   | e    | n   |
|------|-----|------|-----|------|-----|
| 1%   | 738 | 2%   | 600 | 2,5% | 526 |
| 3,0% | 458 | 4,0% | 344 | 5,0% | 261 |
| 6,0% | 201 | 7,0% | 159 | 10%  | 87  |

**Quadro 3 - Amostra mínima (n) em função do erro (e)**

Portanto, foram considerados válidos 207 questionários, pois no preenchimento das questões não se observou erros ou omissões que pudessem comprometer os resultados, sendo os respondentes: 200 associados, 6 funcionários e 1 diretor.

A coleta de dados foi realizada utilizando o questionário pré-elaborado, que foi aplicado no período de 20 de abril a 20 de maio de 2008, no horário de funcionamento (10h às 15h), na amostra previamente definida.

Para se obter respostas significativas ao utilizar-se da escala SERVQUAL, tem-se como requisito básico, que os clientes conheçam ou tenham vivenciado o serviço oferecido pela empresa pesquisada (COELHO, 2004).

### 5.3 Análise dos resultados e tratamento estatístico

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

A análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações (LAKATOS; MARCONI, 2005):

1. **Análise** (ou explicação). É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

2. **Interpretação**. É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Na análise dos dados, utilizou-se do Método Estatístico, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2005): os processos estatísticos permitem obter, de um conjunto de dados, representações simples e constatar se verificações simplificadas tem relações entre si.

Os resultados são apresentados separadamente, conforme o público pesquisado (Diretor presidente, funcionários e os associados da cooperativa de crédito). Para apresentação dos níveis de qualidade, optou-se a análise individual por questão em cada dimensão, identificando a expectativa, percepção e o GAP.

Na análise estatística, usou-se o Software Statistica 7.0 e Planilha Excel.

#### **5.4 Técnicas de pesquisas utilizadas**

A confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes se as medidas forem tomadas repetidamente. As fontes sistemáticas de erros não têm impacto desfavorável sobre a confiabilidade, porque afetam a medida de uma forma constante e não levam a inconsistência. Em contraste, o erro aleatório causa inconsistência, ocasionando baixa confiabilidade.

Com o intuito de avaliar a consistência interna das dimensões apresentadas (expectativa e percepção), utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala. Este coeficiente varia de 0 (zero) a 1 (um); um valor de 0,6 ou menos indica uma consistência interna insatisfatória. Uma característica importante do coeficiente Alfa de Cronbach é que seu valor tende a aumentar com o aumento do número de itens na escala. Por isso, o coeficiente alfa pode ser artificialmente – e inadequadamente – inflacionado pela inclusão de vários itens redundantes na escala (MALHOTRA, 2006, p.277).

A Purificação começa pelo cálculo do coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951 apud Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.,(1988), que representa a confiabilidade da escala. Por causa da multi-dimensionalidade da qualidade de serviços, o coeficiente alfa deve ser calculado separadamente para cada dimensão, as quais contém um conjunto de itens (quesitos). Calcula-se a correlação de cada item para o total da escala considerando-se excluído o item. Esse cálculo permite identificar quais itens apresentam baixa correlação com a dimensão a qual pertence, tornando-se potenciais candidatos à eliminação da escala.

Procedendo-se a eliminação de algum item, recalcula-se o coeficiente alfa e a nova correlação do item para o total da escala. Repete-se o processo até o pesquisador obter uma quantidade adequada e significativa de itens na escala. Lembra-se que, quanto menor o número de itens, menor a confiabilidade da escala. Em termos práticos, interessa ao pesquisador obter uma escala de medida válida, confiável, com significado e que seja fácil de aplicar, o que orienta para uma menor quantidade de itens na escala.

Utilizou-se do teste Qui-quadrado, fazendo associações entre algumas questões. A estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) serve para testar a significância estatística da associação observada em uma tabulação cruzada. Ajuda-nos a determinar se existe uma associação entre as duas variáveis (MALHOTRA, 2006).

Terminados estes procedimentos, foi analisada a qualidade dos serviços e foram elaboradas recomendações baseadas nos resultados obtidos.

## CAPÍTULO 6

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 6.1 Dos associados

As Figuras 10 a 16 mostram as médias das expectativas e percepções dos associados participantes do estudo de acordo com as sete dimensões: Aspectos Físicos, Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Acesso, Segurança e Velocidade. A média da resposta de cada questão varia de 1 a 5, sendo: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

A dimensão Aspectos Físicos compreende a qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações como: equipamentos, instalações, pessoal envolvido na prestação do serviço, tanto os funcionários do fornecedor quanto outros clientes.

Na dimensão Aspectos Físicos (Figura 10), todas as questões apresentaram Gaps negativos. Porém, a questão mais crítica encontra-se no “número de caixas automáticos no atendimento é suficiente”, com um Gap de -0,29. Isto evidencia que a qualidade do serviço é inaceitável, uma vez que a expectativa é maior que a percepção.

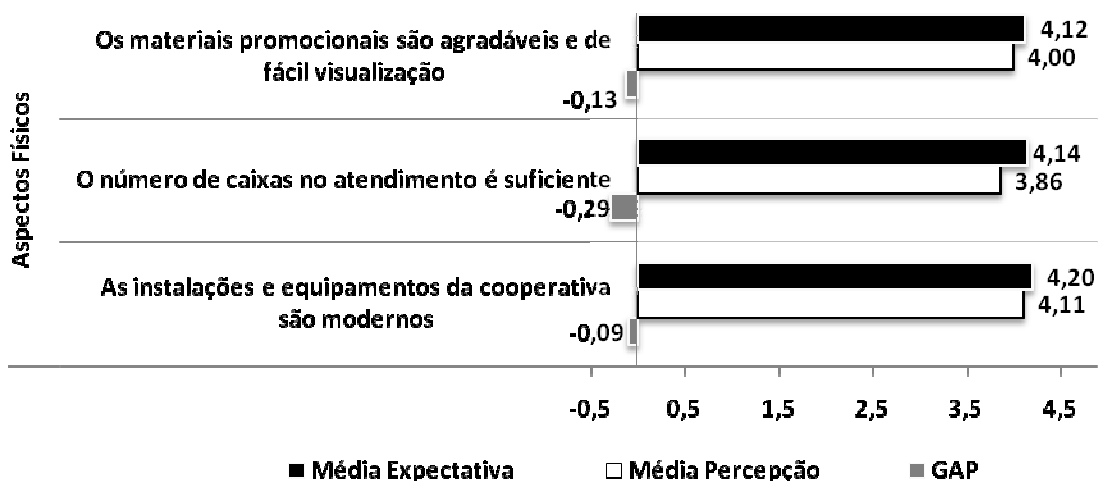


Figura 10 - Dimensão Aspectos Físicos



A dimensão Confiabilidade refere-se ao conhecimento (competência) dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade na prestação do serviço.

Na dimensão Confiabilidade (Figura 11) todas as questões apresentaram qualidade inaceitável. Porém, a questão mais crítica foi “os funcionários da cooperativa estão sempre dispostos a prestar esclarecimentos sobre os exercícios”, com um Gap de -0,15.

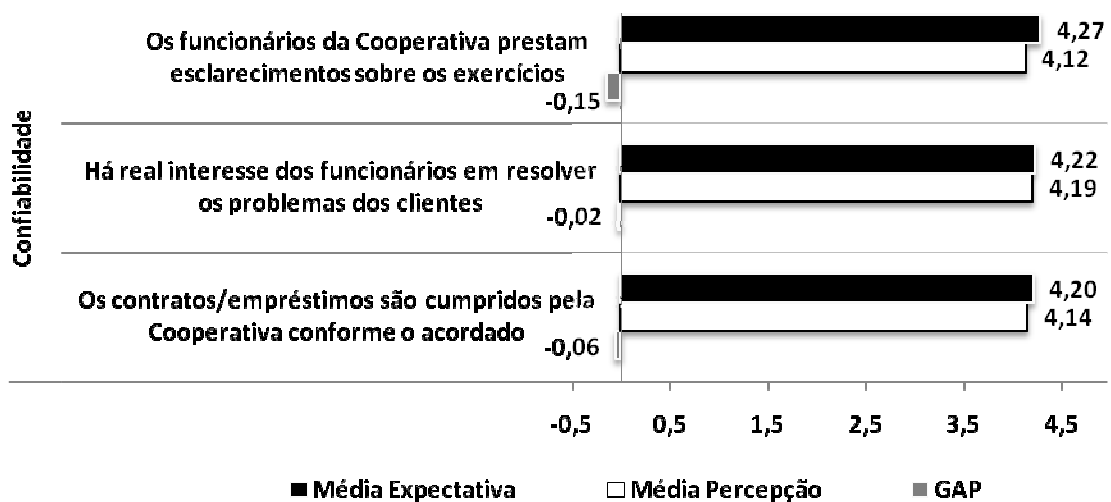


Figura 11 - Dimensão Confiabilidade

A dimensão Responsividade compreende a facilidade em contatar diretamente com a administração, flexibilidade nos serviços oferecidos, atenção individualizada aos associados, velocidade e pontualidade de entrega do serviço.

Na dimensão Responsividade (Figura 12), os maiores Gaps negativos referem-se as questões: “os associados da cooperativa possuem facilidade em contatar diretamente com a administração” e “os associados da cooperativa recebem atenção individualizada, de acordo com as suas necessidades” com um Gap de -0,20 e -0,19, respectivamente.

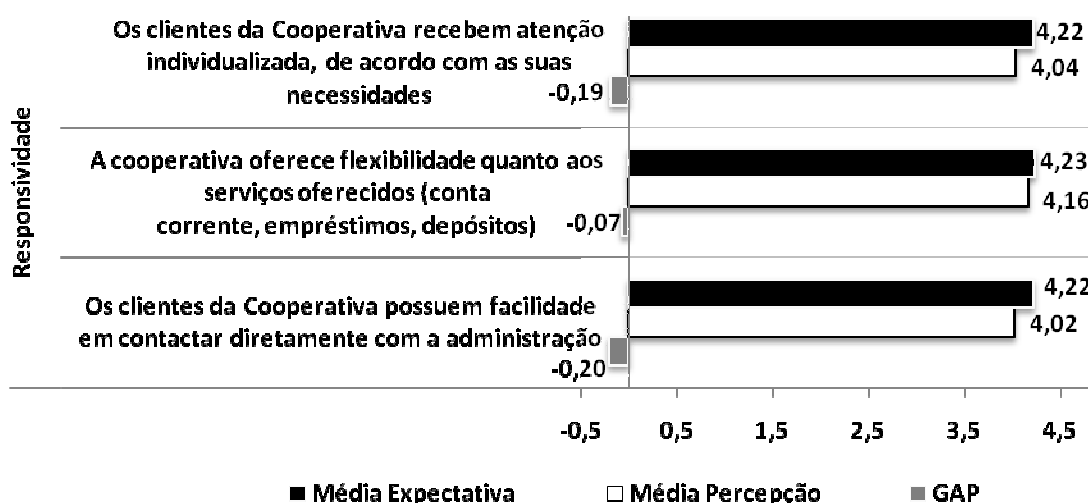


Figura 12 - Dimensão Responsividade

A dimensão Empatia refere-se à cortesia, respeito, consideração, contato amigável, atenção personalizada aos associados; envolve o esforço do funcionário para compreender as necessidades individuais do cliente de forma clara, podendo satisfazê-las.

Na dimensão Empatia (Figura 13), todas as questões apresentaram Gaps negativos, demonstra que os serviços da cooperativa apresentam qualidade inaceitável. A questão mais crítica foi: “os funcionários da cooperativa proporcionam atendimento personalizado”, com um Gap de -0,21.

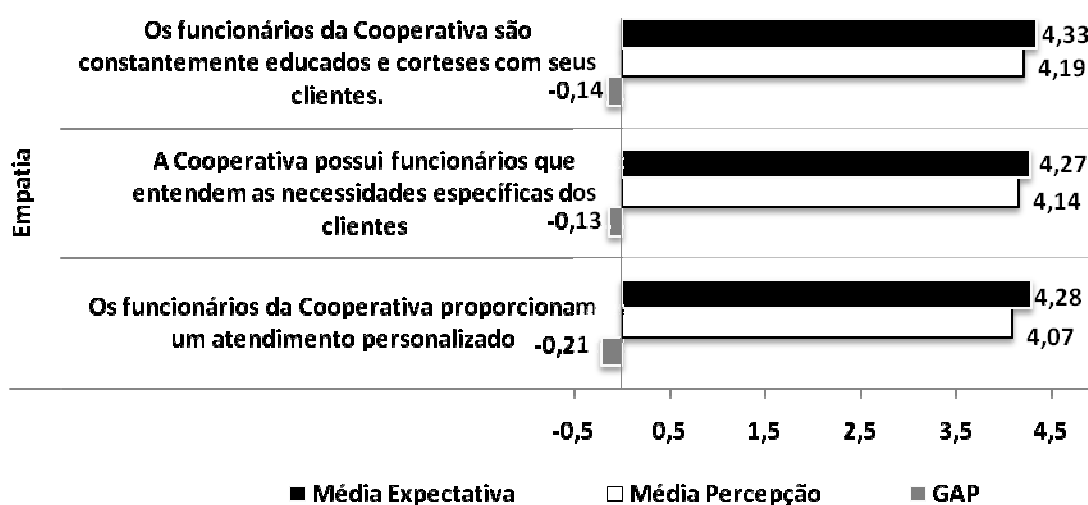


Figura 13 - Dimensão Empatia

A dimensão Acesso refere-se à facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço (proximidade, praticidade de chegar, clareza do trajeto).

Na dimensão Acesso (Figura 14), todas as questões apresentaram qualidade inaceitável, ou seja, a expectativa é maior que a percepção. As questões mais críticas referem-se à “localização da cooperativa”, com um Gap de -0,53, e “estacionamento”, com um Gap de -0,47.

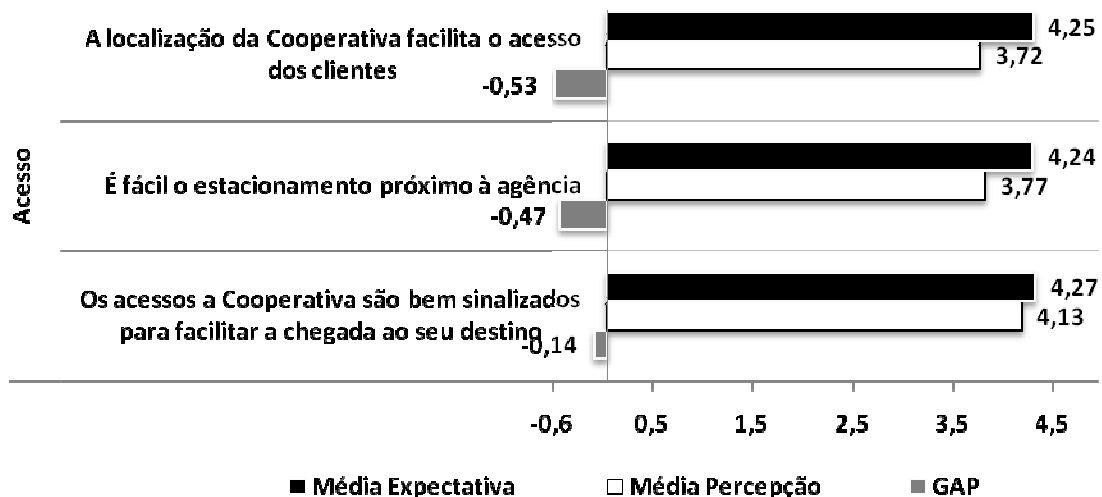


Figura 14 - Dimensão Acesso

A dimensão Segurança está relacionada ao grau de risco que o cliente sente ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo previamente. Refere-se ao nível de segurança das transações do associado, confiança quanto à conduta dos funcionários, sua linguagem clara e segurança no esclarecimento de dúvidas.

A dimensão Segurança (Figura 15), foi a que apresentou os melhores Gaps de todas as dimensões em estudo. Na questão “a conduta dos funcionários inspira confiança em seus clientes” (Gap = 0), demonstra que as expectativas são iguais às percepções. A questão “os funcionários utilizam uma linguagem clara e segura no esclarecimento de dúvidas dos serviços prestados”, (Gap = 0,04), o que evidencia que os serviços superam as expectativas. A questão que apresenta qualidade inaceitável refere-se à “a cooperativa inspira segurança aos clientes em suas transações” (Gap = -0,02).

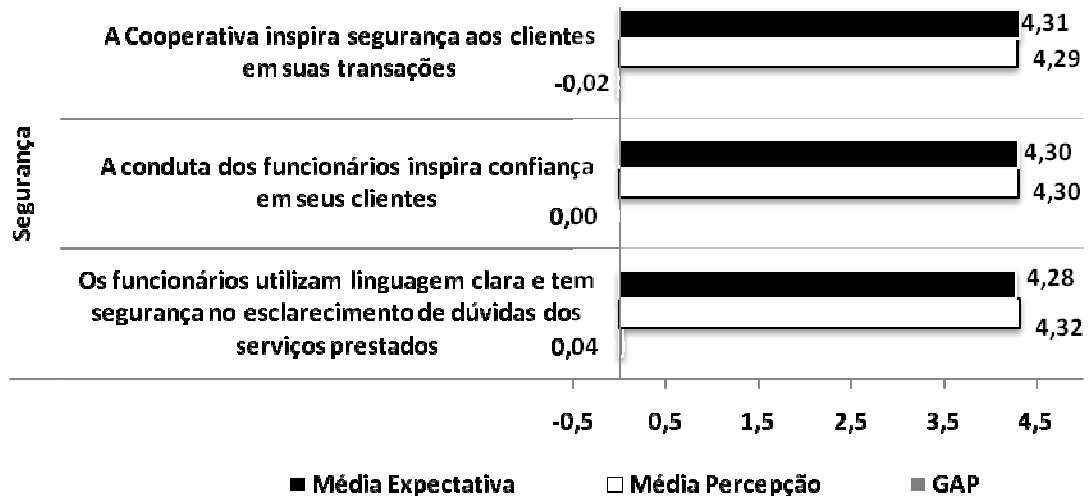


Figura 15 - Dimensão Segurança

A dimensão Velocidade refere-se à rapidez para iniciar e executar o atendimento/serviço.

Na dimensão Velocidade (Figura16), as questões “presteza em executar a formalização dos serviços de crédito” e “a aprovação de financiamento é rápida” apresentam um Gap -0,56 e -0,42, respectivamente. Essas questões merecem atenção especial por parte dos dirigentes. Apenas “o tempo aguardado para ser atendido é adequado”, está acima das expectativas com um Gap de 0,01.

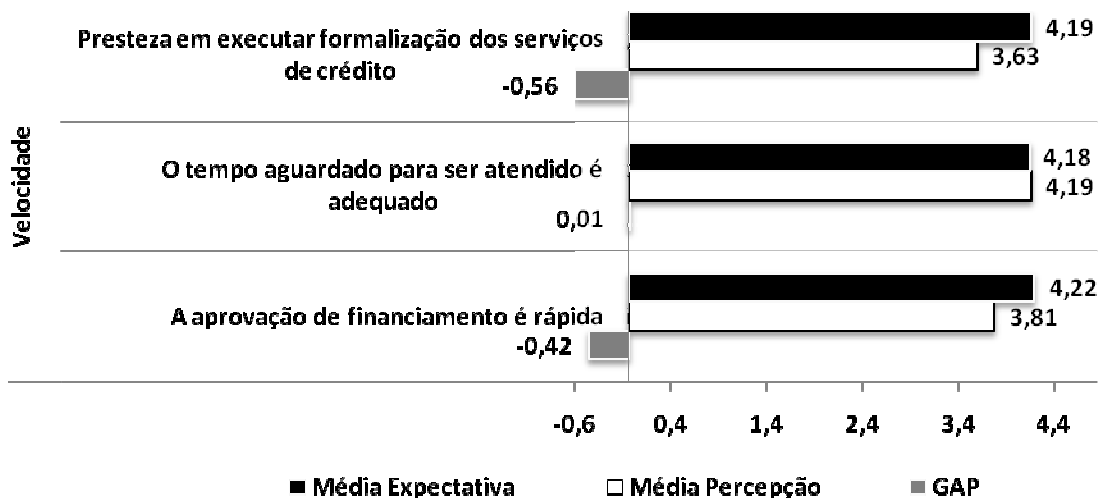


Figura 16 - Dimensão Velocidade

A Figura 17 apresenta o resultado conjunto das sete dimensões avaliadas pelos associados. Observa-se que as dimensões mais críticas, ou seja, as que apresentaram maiores Gaps negativos foram: Acesso (-0,38), Velocidade (-0,33). Outras dimensões com Gaps negativos próximos entre si são: Aspectos Tangíveis (-0,17), Empatia (-0,16) e Responsividade (-0,15). A dimensão confiabilidade foi a que apresentou o menor Gap negativo (-0,08). Portanto, cinco dimensões indicam que o nível percebido está abaixo do esperado necessitando de ações imediatas de melhorias. A única dimensão que está acima das expectativas dos associados é a segurança (0,01).

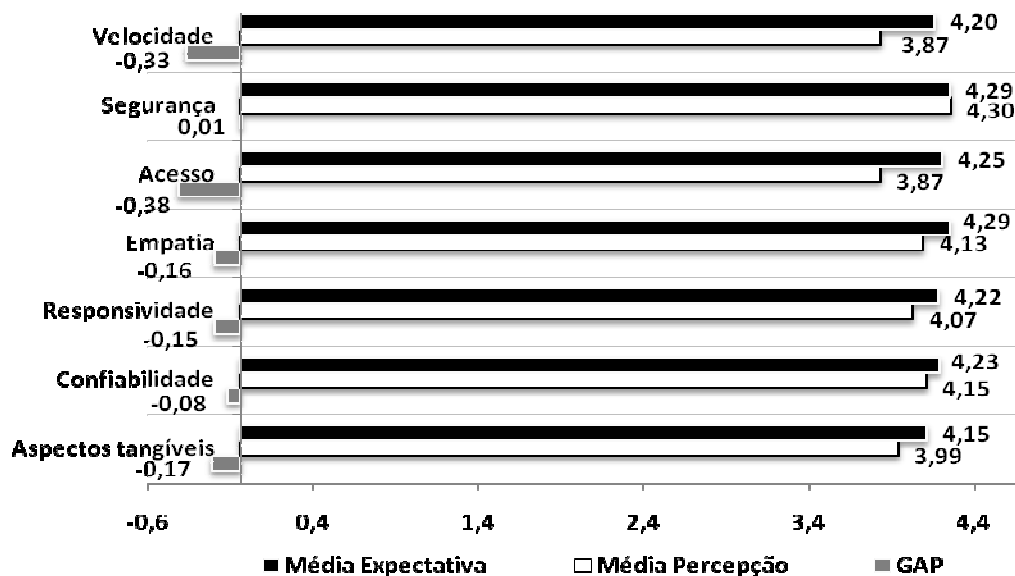
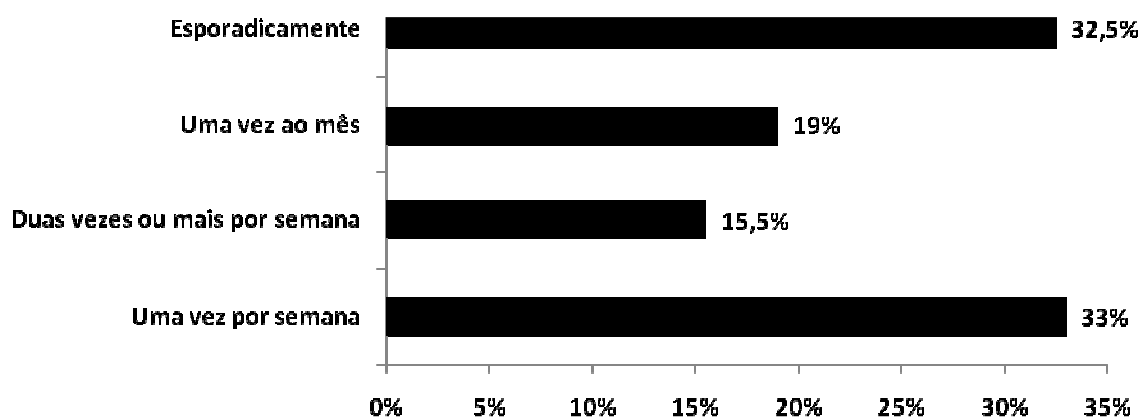


Figura 17 - Avaliação conjunta das sete dimensões pelos associados

A Figura 18 mostra com que frequência os associados visitam a cooperativa. Observa-se que 32,50% visitam a cooperativa esporadicamente, enquanto que 33% uma vez por semana.



**Figura 18 - Frequência de visitas dos associados à cooperativa**

Quanto as operações e/ou serviços mais utilizados pelos associados podemos visualizar na Tabela 1. Observa-se que somente 16,5% dos associados utilizam apenas um dos serviços prestados pela cooperativa, movimentação de conta corrente. Os restantes utilizam mais de um serviço. Porém os mais utilizados são: movimentação de conta corrente e encaminhamento de Pronaf (20%); necessidade do pedido de Pronaf; movimentação de conta corrente e empréstimos pessoais (13%) e movimentação de conta corrente + empréstimos pessoais e encaminhamento de Pronaf (12%).

**Tabela 1 - Operações e/ou serviços mais utilizados pelos associados**

| Operações e/ou Serviços  | Percentual (%) |
|--|----------------|
| Movimentação de conta corrente + Solicitar encaminhamento de Pronaf  | 20             |
| Movimentação de conta corrente   | 16,5           |
| Movimentação de conta corrente + solicitar empréstimos pessoais  | 13             |
| Movimentação de conta corrente + solicitar empréstimos pessoais + encaminhamento de Pronaf   | 12             |
| Movimentação de conta corrente e Efetuar pagamentos diversos   | 5              |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + Movimentação de conta investimento  | 3,5            |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + solicitar empréstimos pessoais  | 3,5            |
| Movimentação de conta corrente + Movimentação de conta investimento  | 3,5            |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + Movimentação de conta investimentos + Solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf | 2,5            |
| Movimentação de conta corrente + Movimentação de conta investimento + Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 2,5            |
| Movimentação de conta investimento   | 2              |
| Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 2              |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf                                       | 2              |

| <b>Operações e/ou Serviços</b>  | <b>Percentual (%)</b> |
|---|-----------------------|
| Movimentação de conta corrente + Movimentação de conta investimento + Solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 2                     |
| Solicitar empréstimos pessoais  | 1,5                   |
| Solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 1,5                   |
| Efetuar pagamentos diversos   | 1                     |
| Receber benefícios sociais  | 1                     |
| Movimentação de conta corrente e receber benefícios sociais   | 1                     |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + Movimentação de conta investimento   | 1                     |
| Movimentação de conta corrente + Movimentação de conta investimentos + Solicitar empréstimos pessoais   | 0,5                   |
| Movimentação de conta investimentos + Solicitar encaminhamento de Pronaf  | 0,5                   |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + Movimentação de conta investimentos + Receber Benefícios Sociais + Solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf | 0,5                   |
| Movimentação de conta investimentos + Solicitar empréstimos pessoais + Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 0,5                   |
| Movimentação de conta investimentos + Solicitar empréstimos pessoais  | 0,5                   |
| Movimentação de conta corrente + Efetuar pagamentos diversos + Movimentação de conta investimentos + Solicitar encaminhamento de Pronaf   | 0,5                   |

A Figura 19 mostra o tempo de vínculo dos associados com a Cooperativa. Observa-se que a maioria (61,5%) dos associados está na cooperativa de 2 a 5 anos; 20% a menos de 1 ano, e 18,5% são sócios desde a fundação da cooperativa de crédito em Santa Maria, ou seja, 6 anos.



**Figura 19 - Tempo de vínculo dos associados na cooperativa**

Desta forma, salienta-se que os sócios entrevistados no período da pesquisa são representativos da população, uma vez que 48% são sócios mais de 4 anos, 33% frequentam a cooperativa uma vez por semana e o público é relativamente homogêneo.

Os resultados referentes à utilização de outras instituições financeiras, além da Cooperativa de Crédito Cresol, podem ser visualizados na Figura 20. Observa-se que 36% dos entrevistados somente utilizam serviços da cooperativa, 20% utilizam os serviços da Cooperativa de Crédito Sicredi, 12% são clientes do Banco do Brasil e 7,5% são clientes do Banrisul. Outras instituições são menos utilizadas, como também, muitos sócios da Cooperativa de Crédito Cresol são clientes de duas ou mais instituições financeiras.

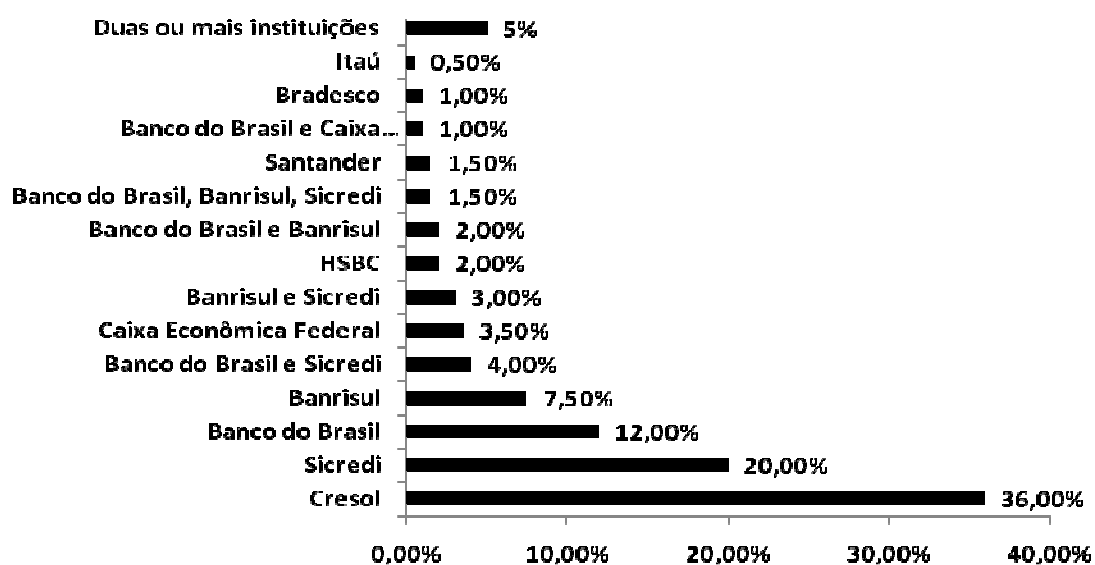


Figura 20 - Utilização de serviços de instituições financeiras pelos associados

Ressalta-se a importância de identificar a necessidade desses associados e quais os serviços que eles buscam em outras instituições financeiras, a fim de oferecer esses serviços, permitindo que o associado esteja vinculado somente a Cooperativa de Crédito Cresol.

Quanto à importância da cooperativa disponibilizar cartão magnético para débito/crédito, saques, pagamentos e consultas, para 71,5% dos associados é importante enquanto 28,5% não possuem interesse nestes serviços (Figura 21).

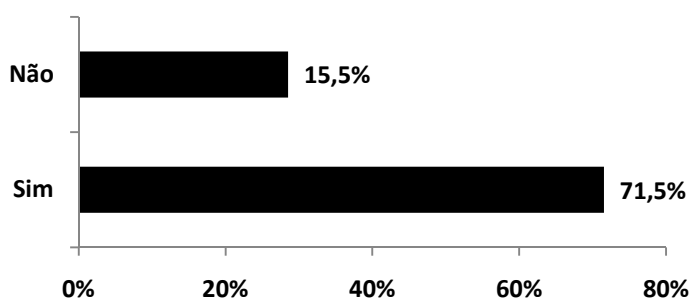
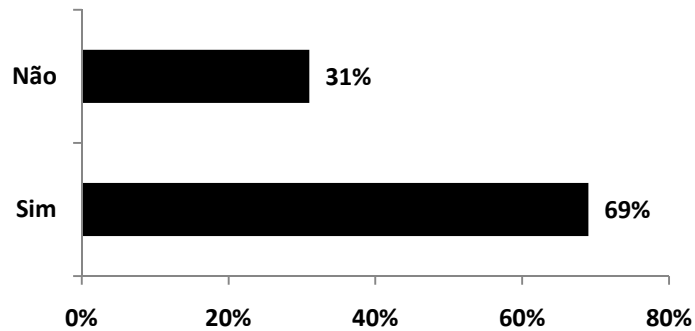


Figura 21 - Importância do serviço de cartão magnético para os associados



Quanto a importância de a Cooperativa disponibilizar terminais de caixas eletrônicos para os serviços, débito/crédito, saques, pagamentos e consultas. Dos sócios respondentes, 69% disseram que é importante enquanto 31% não consideram esse serviço importante. (Figura 22).



**Figura 22 - Importância do serviço de terminais de caixa eletrônico**

## 6.2 Dos funcionários

As Figuras 23 a 29 apresentam as médias das expectativas e percepções dos funcionários da Cooperativa de crédito, conforme as sete dimensões: Aspectos Físicos, Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Acesso, Segurança e Velocidade. A média da resposta de cada questão varia de 1 a 5, sendo: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

Na dimensão Aspectos Físicos (Figura 23), a cooperativa apresenta qualidade inaceitável nas seguintes questões: “materiais promocionais (cartazes, folhetos, murais, etc) são agradáveis e de fácil visualização” e “as instalações e equipamentos da cooperativa são modernos” com Gaps de -0,50 e -0,14, respectivamente. Isto demonstra que a cooperativa deve melhorar estes serviços. A cooperativa apresenta qualidade satisfatória somente na questão “número de caixas no atendimento é suficiente”.

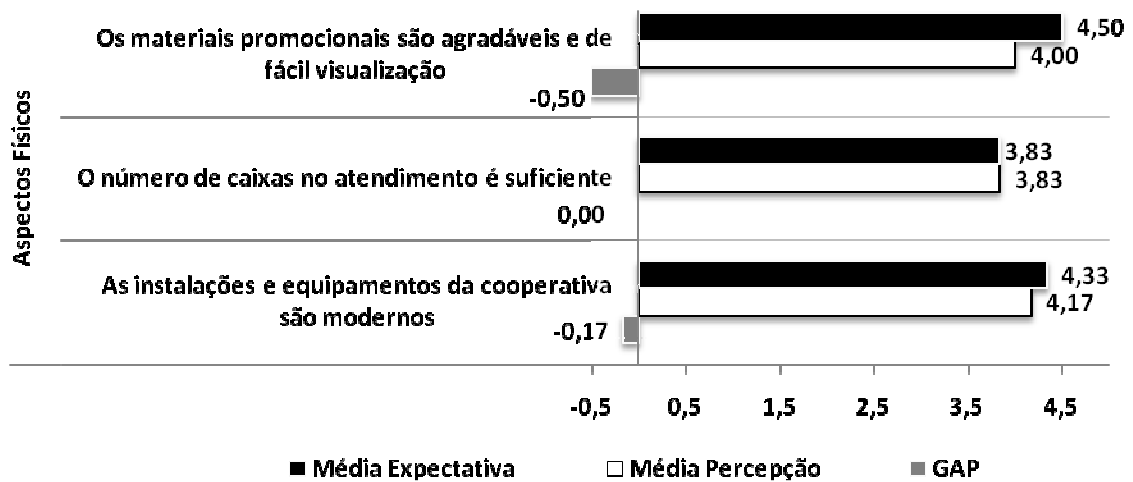


Figura 23 - Dimensão Aspectos físicos

Na dimensão Confiabilidade (Figura 24), as expectativas são iguais às percepções em todas as questões, ou seja, a cooperativa apresenta qualidade satisfatória.

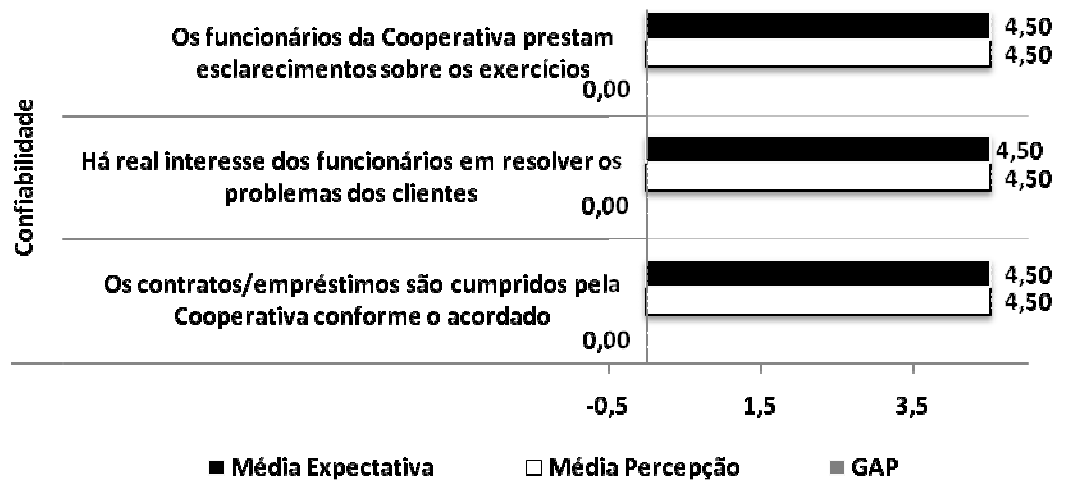


Figura 24 - Dimensão Confiabilidade

Na dimensão Responsividade (Figura 25), a cooperativa apresentou qualidade inaceitável em todas as questões. A questão que apresentou maior Gap (-0,33) refere-se à “os clientes da cooperativa recebem atenção individualizada, de acordo com suas necessidades”.

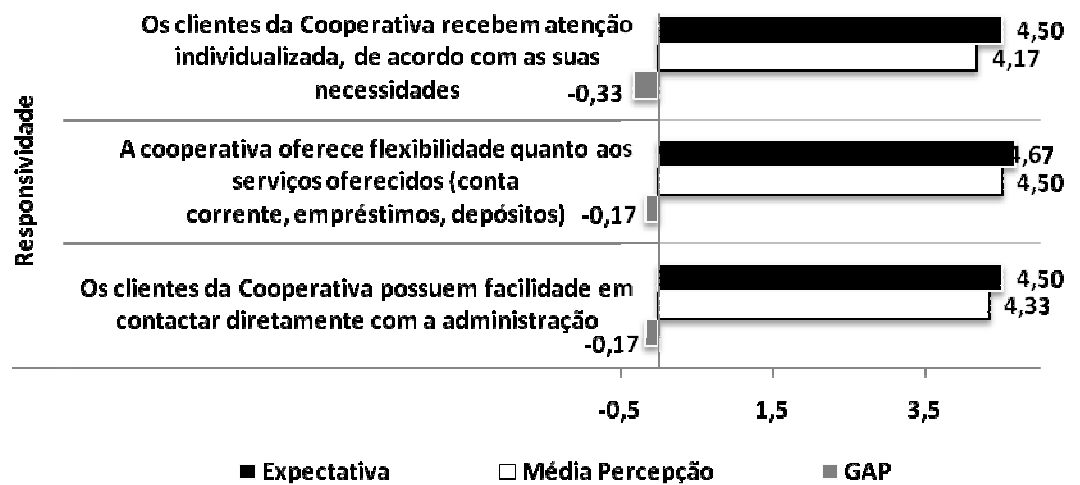


Figura 25 - Dimensão Responsividade

Os funcionários concordam com os associados que há falta de atenção individualizada, bem como com a falta de flexibilidade nos serviços oferecidos e a dificuldade em contactar diretamente com administração. Estas questões devem ser reavaliadas pela direção da cooperativa.

Na dimensão Empatia (Figura 26), todas as questões apresentaram Gaps negativos, isto é, a cooperativa apresenta qualidade inaceitável.

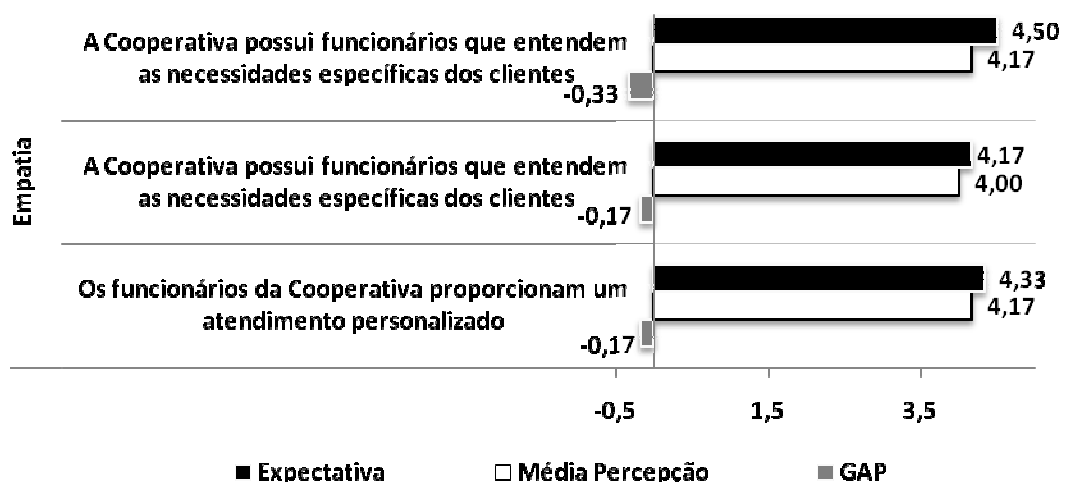


Figura 26 - Dimensão Empatia

Na dimensão Acesso (Figura 27), a cooperativa apresenta qualidade inaceitável nas questões: “os acessos a cooperativa são bem sinalizados para facilitar a chegada ao seu

destino” e “é fácil o estacionamento próximo à agência”, ambas as questões com um Gap de -0,50. Na questão “a localização da cooperativa facilita o acesso dos clientes”, a cooperativa apresenta qualidade satisfatória.

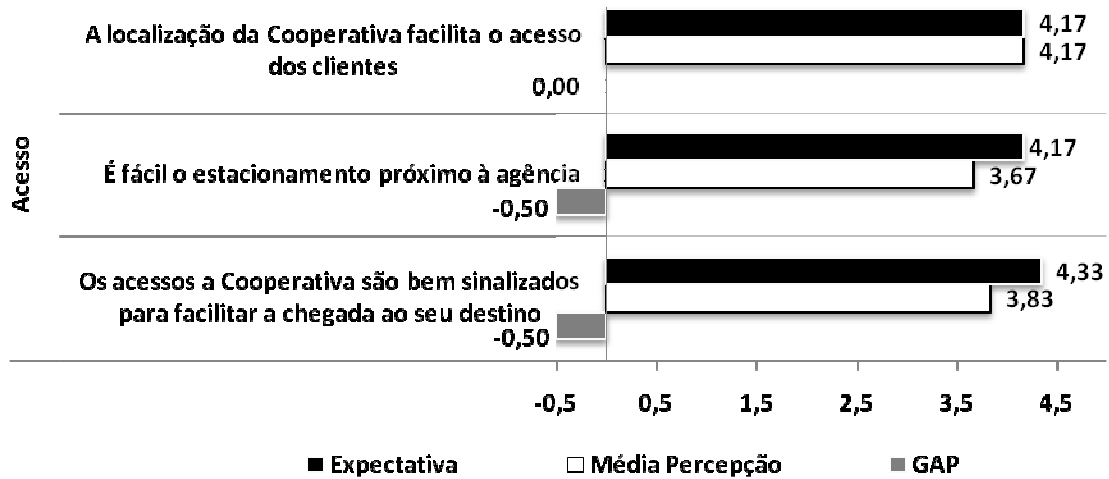


Figura 27 - Dimensão Acesso

Na dimensão Segurança (Figura 28), a Cooperativa apresenta qualidade inaceitável apenas na questão “a cooperativa inspira segurança aos clientes em suas transações”, com Gap = -0,17. Nas demais questões, a cooperativa apresenta qualidade satisfatória.

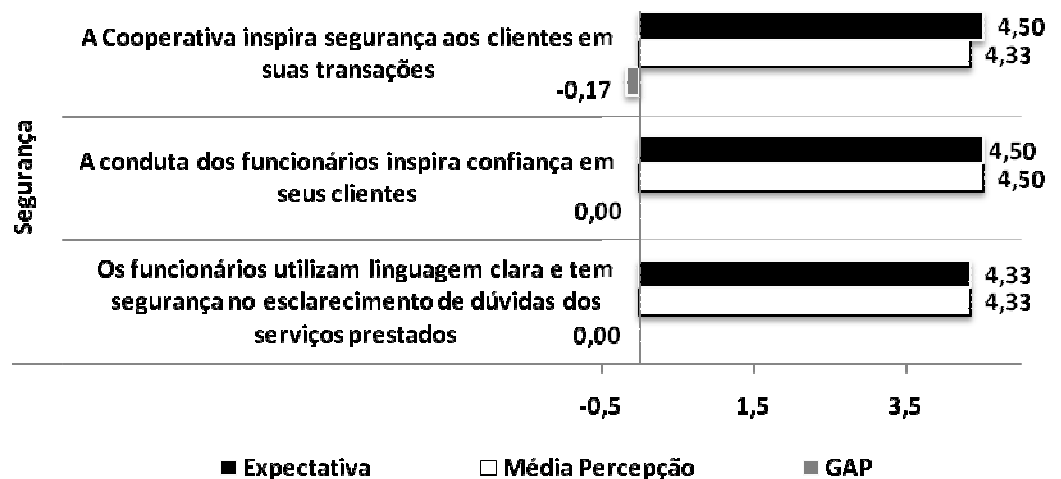


Figura 28 - Dimensão Segurança

Na dimensão Velocidade (Figura 29) a questão “presteza em executar a formalização dos serviços de crédito” apresenta qualidade inaceitável, com Gap de -0,50. Nas demais questões, a cooperativa apresenta qualidade satisfatória.

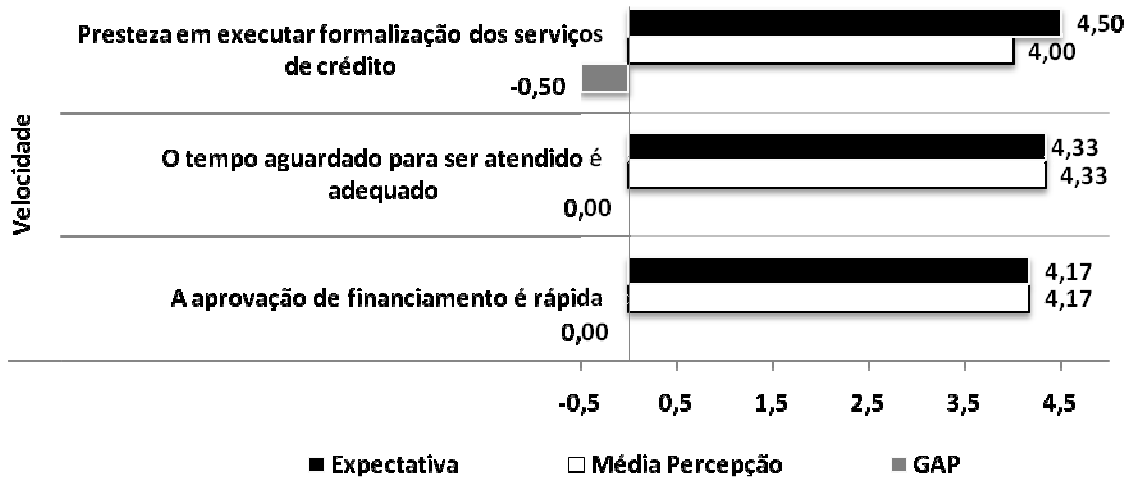


Figura 29 - Dimensão Velocidade

A Figura 30 apresenta a avaliação conjunta das sete dimensões realizada pelos funcionários. Observa-se que a dimensão com maior Gap negativo foi Acesso (-0,33), seguido das dimensões Responsividade (-0,23), Aspectos Tangíveis (-0,22), Empatia (-0,22), Velocidade (-0,16) e Segurança (-0,05). Isto mostra que os serviços prestados ficaram aquém das expectativas na visão dos funcionários. A dimensão “Confiabilidade” foi à única que atingiu GAP nulo, mostrando que o serviço apresenta qualidade satisfatória.

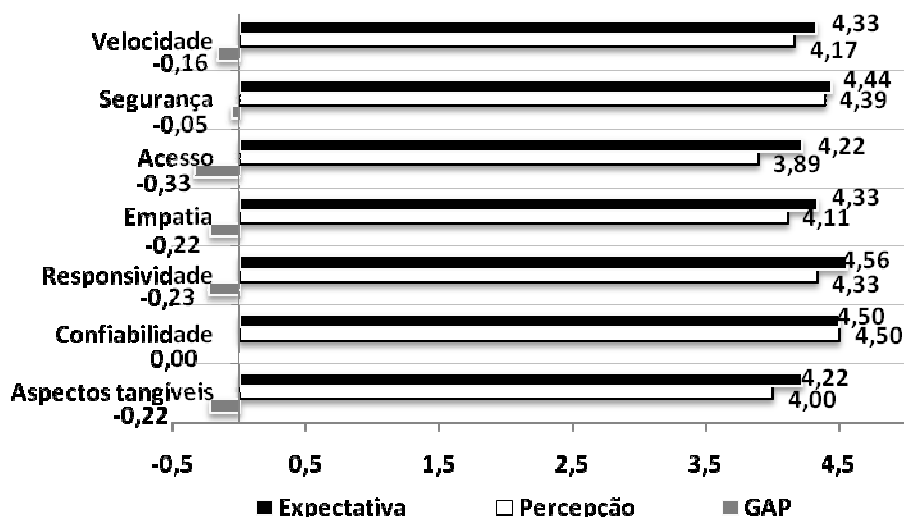


Figura 30 - Avaliação conjunta das sete dimensões pelos funcionários

### 6.3 Do Diretor

A Figura 31 mostra as sete dimensões – Aspectos Físicos, Responsividade, Confiabilidade, Empatia, Segurança, Acesso e Velocidade - avaliadas pelo diretor da cooperativa.

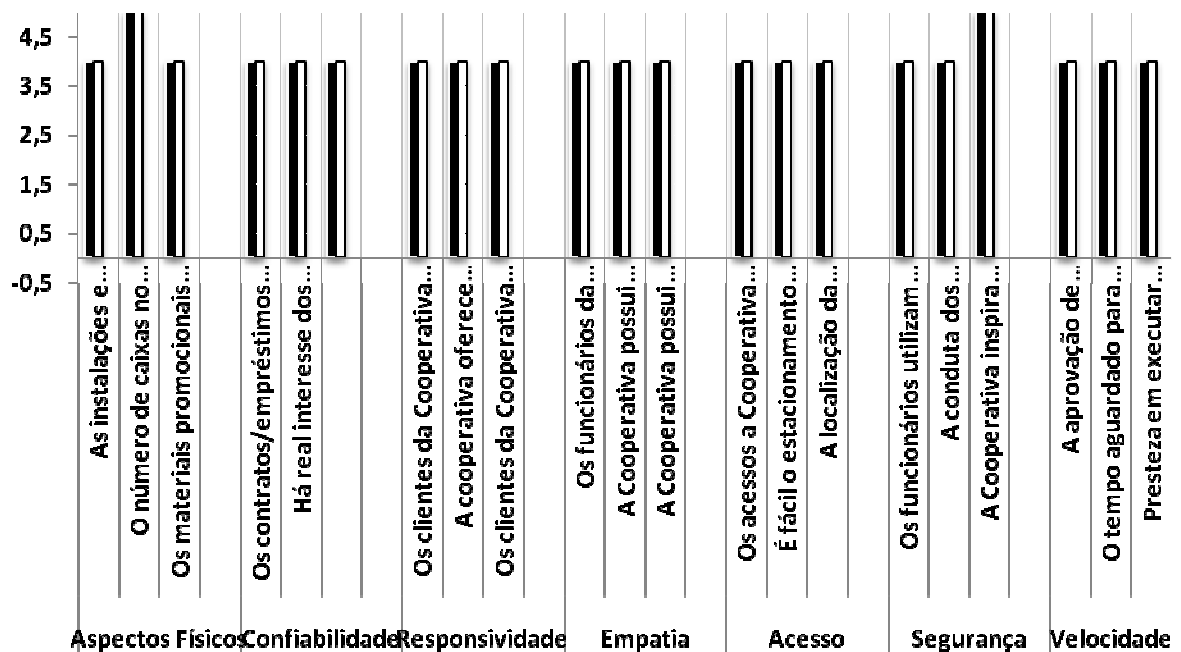


Figura 31 - Avaliação das sete dimensões pelo Diretor

Observa-se que na opinião do diretor todas as dimensões analisadas superam as expectativas dos associados. Por isso não apresentam Gaps. As dimensões Aspectos Físicos “número de caixas no atendimento” e na dimensão confiabilidade “a cooperativa inspira confiança aos clientes em suas transações” estas foram às dimensões melhores avaliadas pela direção.

### 6.4 Verificação de Gaps

O modelo Gap é destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade e ao auxílio na compreensão de como a qualidade do serviço pode ser melhorada. Em termos

gerais, nem sempre o cliente e o fornecedor têm a mesma opinião. E essas diferenças entre o serviços: planejado, executado, esperado e percebido geram Gaps, conforme descritos a seguir.

O Gap 1 é a diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a gerência percebe o que esperam. Neste caso, o Diretor da Cooperativa irá indicar se sabe e entende o que o associado deseja.

O Gap 2 materializa a diferença entre o que o diretor percebe e o que ele idealiza em termos de qualidade com base nessa percepção.

Esta pesquisa demonstrou que o diretor utilizou os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo do serviço prestado, independentemente do tipo de característica considerada em todas as questões, as expectativas foram iguais às percepções.

O Gap 3 retrata a situação entre o serviço intencionado pela gerencia e o serviço real oferecido. Neste caso, apresentou qualidade satisfatória, serviço intencionado igual aos serviços oferecidos.

O Gap 4 aponta a diferença entre o que a empresa promete oferecer e aquilo que ela realmente oferece. Este Gap significa que promessas feitas através de atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues.

Devido à falta de percepção das especificações e regras sobre quais serviços devem ser oferecidas aos associados, às especificações da qualidade podem não ser cumpridas no desempenho do processo da produção e entrega dos serviços por parte dos funcionários. Dessa forma, justifica-se a ausência da realização do Gap 3 e Gap 4.

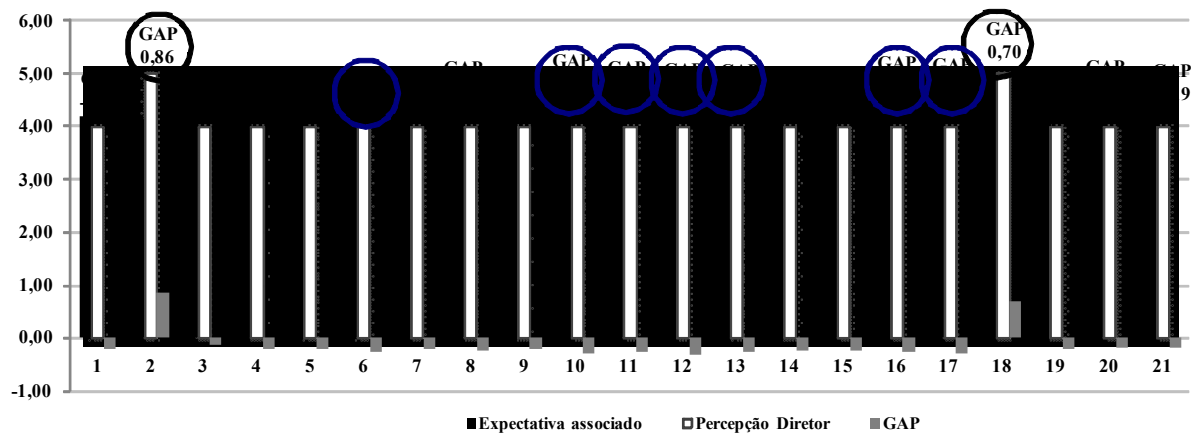
O Gap 5 é obtido pela média global das diferenças entre as expectativas e percepções em cada uma das 42 questões da Escala SERVQUAL.

A diferença mais imediata e óbvia costuma ser aquela entre o que os clientes querem e o que os gerentes pensam que os clientes querem (Gap 1). E, o objetivo da cooperativa deve minimizá-lo ao máximo o Gap 5.

Devido às colocações no item (6.4) serão verificadas as ocorrências no Gap 1 e Gap 5.

#### 6.4.1. GAP 1

Para verificar a existência do Gap 1, fez-se a diferença entre as expectativas dos associados e a percepção do diretor para todas as questões, conforme os resultados apresentados na Figura 32.



**Figura 32 - GAP 1: Lacuna entre expectativas do consumidor – percepção gerencial**

Na Figura 32, verifica-se que há diferença entre as médias das expectativas dos associados e a percepção do diretor. Em dezenove questões, as expectativas dos associados estão muito aquém do que o diretor percebe. Isto é, as expectativas destes não estão sendo atendidas, evidenciando a existência do Gap 1.

O Diretor somente percebe as expectativas dos associados referentes a duas questões: números de caixas no atendimento (GAP = 0,86) e segurança aos clientes em suas transações (GAP = 0,70).

Dentre as falhas identificadas, a mais expressiva de todos refere-se à educação e cortesia dos funcionários com os associados (GAP = -0,33); seguido pelas questões a conduta dos funcionários inspira confiança nos clientes (GAP = -0,30); atendimento personalizado (GAP = -0,28); os funcionários utilizam uma linguagem clara e têm segurança no esclarecimento de dúvidas (GAP = -0,28); disposição dos funcionários em prestar esclarecimento sobre os exercícios (GAP = -0,27); funcionários que entendem as necessidades específicas dos clientes (GAP = -0,27); acessos a Cooperativa são bem sinalizados (GAP = -0,27).



Nas organizações de serviços, a realidade é o que os clientes percebem, muitas vezes de modo pessoal, emocional e irracional. Observa-se que, o diretor percebe as expectativas de forma imprecisa, decorrente das demandas da competição por serviços.

#### 6.4.2 GAP 5

Buscando verificar a existência do Gap 5, fez-se a diferença entre as expectativas e percepções dos associados para todas as questões (Figura 33).

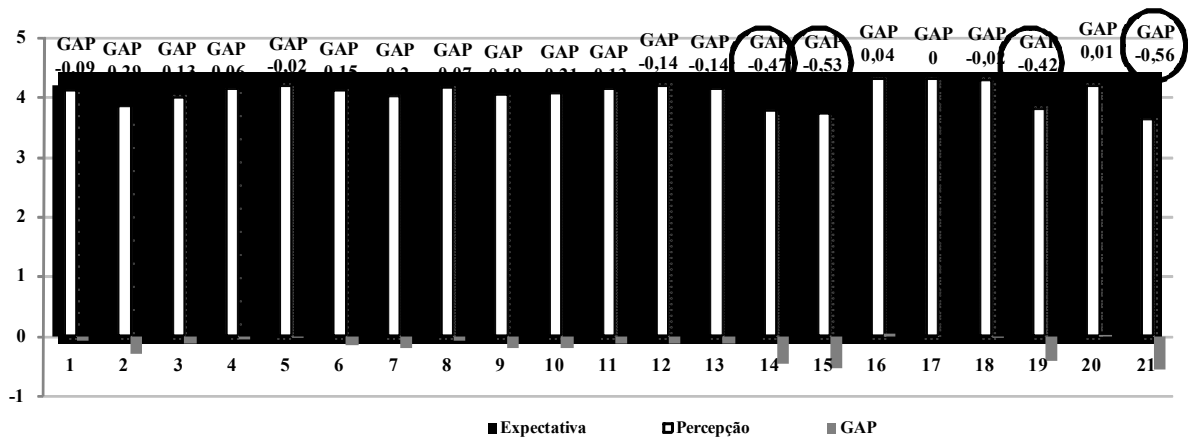


Figura 33 - GAP 5: Lacuna entre a expectativa e percepção do serviço prestado

Conforme a Figura 33 verifica-se que há diferenças entre as expectativas e percepções dos associados em seis das dimensões consideradas, sendo que a dimensão segurança apresenta qualidade ideal ( $GAP = 0,01$ ). Isto é, em média, os serviços prestados pela cooperativa não atende as expectativas destes, evidenciando a existência do Gap 5.

Os maiores Gaps referem-se às questões: presteza na formalização dos serviços de crédito ( $GAP = -0,56$ ); localização da Cooperativa ( $GAP = -0,53$ ); estacionamento ( $GAP = -0,47$ ); e aprovação de financiamento ( $GAP = -0,42$ ). Entretanto, três questões são atendidas: “os funcionários utilizam uma linguagem clara e tem segurança no esclarecimento de dúvidas sobre os serviços prestados”; “a conduta dos funcionários inspira confiança”; e, o “tempo aguardado para ser atendido é adequado”.

Na pesquisa realizada, identifica-se claramente, que os serviços prestados pela cooperativa não atendem as expectativas dos associados, evidenciando a existência da lacuna existente entre as expectativas e percepções - GAP 5. O associado considera que a empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios. Ou seja, ele quer ser bem atendido, receber exatamente o produto ou o serviço de que necessita.

O GAP 5 é resultante da ocorrência de falhas dos GAPs 1 a 4. Para corrigir ou prevenir as falhas do GAP 1, pode-se selecionar clientes e executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas focalizadas na qualidade e reduzir a distância entre a gerência e os funcionários de linha de frente. Para impedir ou corrigir a ocorrência do GAP 2, algumas medidas podem ser tomadas, como identificar como cada componente do pacote de serviços pode contribuir para avaliação do cliente; analisar as diversas etapas de prestação do serviço conforme o ponto de vista do cliente; e projetar cada momento da verdade, visando atender ou mesmo superar as expectativas do cliente.

Quanto o GAP 3, as falhas podem ser evitadas ou corrigidas, como: criando condições para que o funcionário atinja o estado de autocontrole; adequação da tecnologia ao trabalho; adequação dos funcionários ao trabalho; estabelecimento de padrões de operação; definição de medidas de avaliação de desempenho; utilização de ferramentas de análise da qualidade. Para evitar o GAP 4, as medidas podem ser tomadas no sentido de coordenação entre marketing e operações, formação de expectativa coerente e comunicação durante o processo.

## **6.5 Análises complementares**

### **6.5.1 Teste do Qui-Quadrado**

O teste do Qui-Quadrado foi utilizado para verificar se existe associação entre as respostas das questões: (1) x (20); (2) x (20); (19) x (4), com um  $\alpha$  de 5%.

A Tabela 2 apresenta o resultado do teste, onde se obteve um  $p = 0,012218$ . Este resultado mostra que existe uma relação estatisticamente significativa entre as questões 1 e 20, ou seja, o tempo aguardado para atendimento é influenciado pelas instalações e equipamentos modernos. Quem responde “Concordo” na questão 1, também responde

“concordo” na questão 20; quem responde concordo totalmente na questão 1, responde “concordo” ou “concordo totalmente” na questão 20.

**Tabela 2 - Instalações e equipamentos modernos x Tempo aguardado para atendimento**

| 1 Instalações e equipamentos | 20 Tempo aguardado |             |            |                     | Total |
|------------------------------|--------------------|-------------|------------|---------------------|-------|
|                              | Discordo           | Indiferente | Concordo   | Concordo totalmente |       |
| Discordo                     | 0                  | 0           | 7          | 2                   | 9     |
| Indiferente                  | 0                  | 1           | 4          | 1                   | 6     |
| Concordo                     | 1                  | 5           | <b>111</b> | <b>23</b>           | 140   |
| Concordo totalmente          | 0                  | 1           | <b>23</b>  | 21                  | 45    |
| Total                        | 1                  | 7           | 145        | 47                  | 200   |

Na Tabela 3 verifica-se que existe associação significativa com  $p = 0,001723$ , entre as questões 2 e 20. Isto é, o número de caixas no atendimento influencia no tempo aguardado para atendimento. Verificou-se que, quem respondeu “Concordo” na questão 2, também respondeu “concordo” na questão 20.

**Tabela 3 - Número de caixas no atendimento x Tempo aguardado para atendimento**

| 2 Número de Caixas no atendimento | 20 Tempo aguardado para atendimento |             |            |                     | Total |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------|------------|---------------------|-------|
|                                   | Discordo                            | Indiferente | Concordo   | Concordo totalmente |       |
| Discordo                          | 1                                   | 2           | 17         | 5                   | 25    |
| Indiferente                       | 0                                   | 1           | 5          | 2                   | 8     |
| Concordo                          | 0                                   | 4           | <b>109</b> | 25                  | 138   |
| Concordo totalmente               | 0                                   | 0           | 14         | 15                  | 29    |
| Total                             | 1                                   | 7           | 145        | 47                  | 200   |

Nas questões 19 e 4, há uma relação estatisticamente significativa  $p=0,000000$  (Tabela 4), ou seja, se a aprovação de financiamento é rápida, os contratos/empréstimos são cumpridos conforme o acordado. O entrevistado que respondeu “Concordo” na questão 19, também respondeu “concordo” na questão 4.

**Tabela 4 - Aprovação de financiamento rápida x Contratos/empréstimos são cumpridos**

| 19 Aprovação de financiamento | 4 Contratos/empréstimos são cumpridos |          |             |          |                     | Total |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------|-------------|----------|---------------------|-------|
|                               | Discordo totalmente                   | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |       |
| Discordo totalmente           | 1                                     | 0        | 0           | 0        | 0                   | 1     |
| Discordo                      | 0                                     | 1        | 3           | 14       | 4                   | 22    |
| Indiferente                   | 0                                     | 1        | 7           | 17       | 11                  | 36    |
| Concordo                      | 0                                     | 3        | 2           | 77       | 15                  | 97    |
| Concordo totalmente           | 0                                     | 0        | 1           | 19       | 24                  | 44    |
| Total                         | 1                                     | 5        | 13          | 127      | 54                  | 200   |

### 6.5.2 Coeficiente de Variação

Utilizou-se o Coeficiente de Variação de Pearson (CVP) a fim de determinar o grau de concentração dos dados em torno da média.

Os coeficientes de variação encontrados nas 21 questões, tanto para associados quanto para funcionários em termos de expectativa e percepção, conforme Anexo B, obteve-se um percentual inferior a 50%, determinando um grau de concentração dos dados em torno da média (SOUZA, 2005).

### 6.5.3 Análise de Confiabilidade segundo *Alpha* de *Cronbach*

A qualidade das questões também influencia na confiabilidade, isto é, itens que produzem dupla interpretação provocam confusão por parte dos respondentes. Bem como, as condições de aplicação do questionário interferem nas respostas, como é o caso de barulhos, limite de tempo, privacidade, entre outras. Manter todos esses fatores sob controle faz com que o questionário analisando tenha uma boa confiabilidade.

Desta forma, avaliou-se a consistência interna das dimensões apresentadas (expectativa e percepção) utilizando o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, que é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala.

**Tabela 5 - Análise Alpha de Cronbach**

| Questões   | Alpha sendo deletado |             | Alpha de cada determinante |              |
|--|----------------------|-------------|----------------------------|--------------|
|  | Associado            | Funcionário | Associado                  | Funcionário  |
| <b>ASPECTOS TANGÍVEIS</b>                                |                      |             |                            |              |
| Instalações e equipamentos                               | 0,884                | 0,877       |                            |              |
| Número de caixas   | 0,886                | 0,869       | 0,884                      | 0,876        |
| Materiais promocionais                                   | 0,881                | 0,883       |                            |              |
| <b>CONFIABILIDADE</b>                                    |                      |             |                            |              |
| Contratos/empréstimos                                    | 0,885                | 0,869       |                            |              |
| Interesse funcionários                                   | 0,882                | 0,869       | 0,883                      | 0,871        |
| Esclarecimento sobre os exercícios                       | 0,878                | 0,874       |                            |              |
| <b>RESPONSIVIDADE</b>                                    |                      |             |                            |              |
| Facilidade contactar administração                       | 0,879                | 0,886       |                            |              |
| Flexibilidade dos serviços                               | 0,880                | 0,874       | 0,879                      | 0,879        |
| Atendimento individualizado                              | 0,878                | 0,877       |                            |              |
| <b>EMPATIA</b>   |                      |             |                            |              |
| Atendimento personalizado                                | 0,876                | 0,880       |                            |              |
| Necessidades especiais                                   | 0,878                | 0,881       | 0,878                      | 0,885        |
| Funcionários são educados/cortesês                       | 0,880                | 0,894       |                            |              |
| <b>ACESSO</b>  |                      |             |                            |              |
| Os acessos são bem sinalizados                           | 0,886                | 0,893       |                            |              |
| Estacionamento próximo                                   | 0,885                | 0,874       | 0,888                      | 0,881        |
| Localização facilita o acesso                            | 0,893                | 0,877       |                            |              |
| <b>SEGURANÇA</b>   |                      |             |                            |              |
| Linguagem clara e segurança no esclarecimento de dúvidas | 0,883                | 0,868       |                            |              |
| Conduta dos funcionários inspira confiança               | 0,882                | 0,869       | 0,882                      | 0,872        |
| Segurança nas transações                                 | 0,881                | 0,880       |                            |              |
| <b>VELOCIDADE</b>  |                      |             |                            |              |
| Aprovação de financiamento é rápida                      | 0,889                | 0,884       |                            |              |
| Tempo aguardado pra ser atendido                         | 0,884                | 0,886       | 0,884                      | 0,885        |
| Formalização dos serviços de crédito                     | 0,880                | 0,883       |                            |              |
| <b>ALPHA DE CRONBACH GERAL DA PESQUISA</b>               |                      |             | <b>0,887</b>               | <b>0,884</b> |

Nos resultados obtidos para os associados e funcionários, Tabela 5, observa-se que o *Alpha de Cronbach* para cada questão, dimensão ou em geral apresentou consistência interna satisfatório, ou seja, a escala produz resultados consistentes se as medidas forem tomadas repetidamente. As fontes sistemáticas de erros não têm impacto desfavorável sobre a confiabilidade, porque afetam a medida de uma forma constante e não levam a inconsistência.

## CAPÍTULO 7

### PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA CONTÍNUA

Fornecer qualidade em serviços é essencial para as cooperativas de crédito, o que nos leva a propor ações de melhoria contínua em serviços. Busca-se elaborar uma proposta de ações com estruturação e operação simples, de modo a proporcionar aos gestores relativa simplicidade de entendimento de como melhorar a qualidade dos serviços cooperativos, obtendo a satisfação de seus associados nos serviços ofertados.

A proposta está formulada numa seqüência de ações, no qual, as saídas de uma etapa representam as entradas da etapa seguinte. A apresentação detalhada em etapas facilita a aplicação dessas ações.

Considerando atender o objetivo desta pesquisa, a proposta foi estruturada em três fases:

#### **FASE I: Caracterização da organização**

Buscou-se a identificação do conjunto de características dos serviços ofertados pela cooperativa, identificação dos clientes e elaboração dos momentos de verdade.

#### **FASE II: Avaliação da qualidade em serviços**

Nesta fase, definiu-se as dimensões da qualidade em serviços, o modelo de mensuração, a obtenção dos dados após a aplicação do questionário, a utilização de técnicas estatísticas, avaliação das expectativas e percepções e análise dos resultados.

#### **FASE III: Propostas de melhorias**

Essa etapa teve como objetivo analisar os dados obtidos na avaliação da qualidade e com base nas lacunas entre as expectativas e percepções, propor as ações de melhoria necessárias para o aprimoramento da qualidade em serviços e padronizar essas informações.

A avaliação do desempenho em serviços é essencial para a competitividade das organizações, que torna necessário o uso de ferramentas que avaliem como está a performance da qualidade ofertada aos clientes. Da utilização de ferramentas específicas para avaliar a qualidade dos serviços, podem ser tomadas decisões em busca da melhoria contínua.

No fluxograma apresentado na Figura 34 são apresentadas as fases e etapas que constituem as ações propostas. A seguir, será apresentada a estrutura completa da proposta, bem como o detalhamento da aplicação e métodos de pesquisa associados.

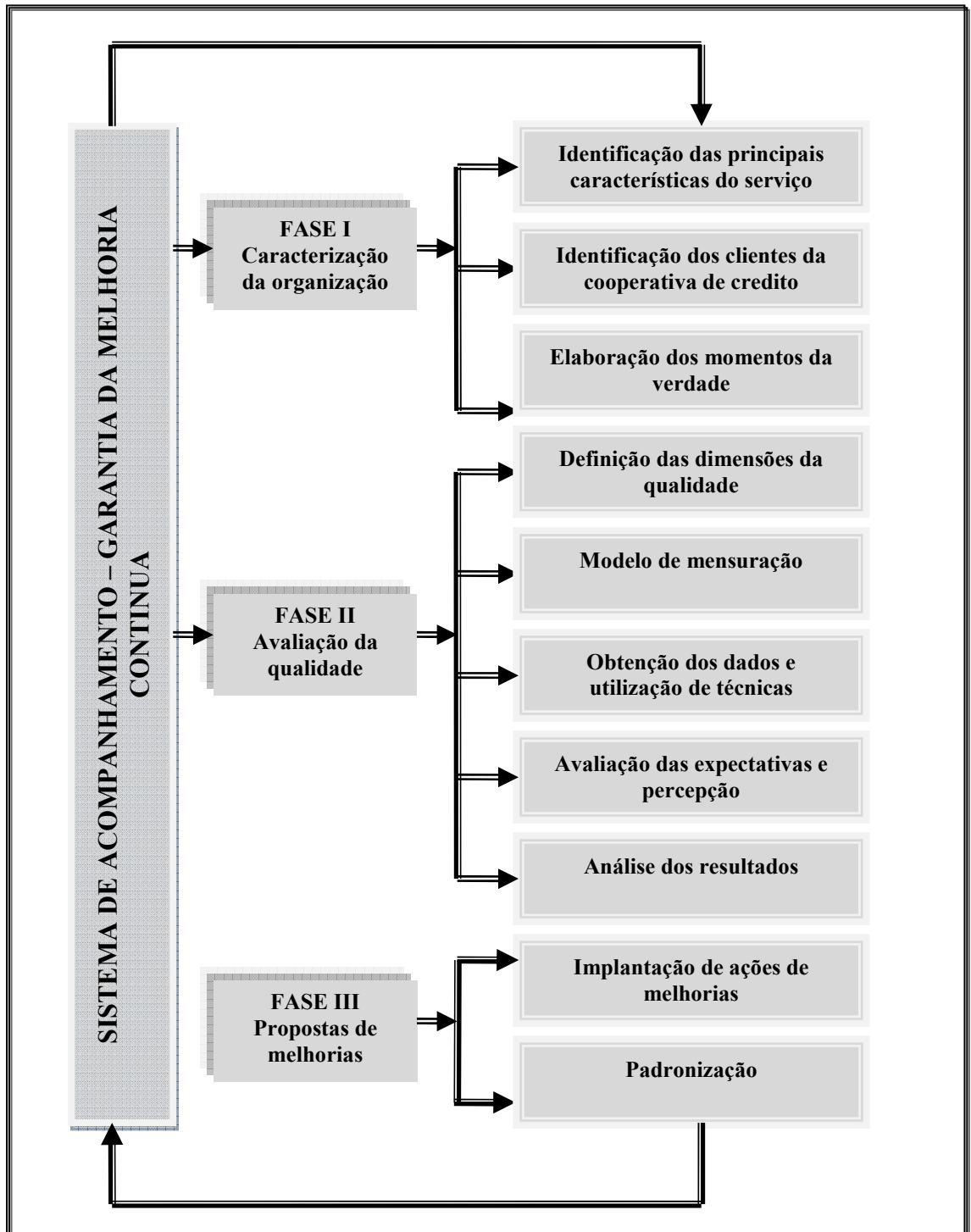


Figura 34 - Etapas da proposta de melhoria contínua

## **7.1 Apresentação das ações propostas**

### **7.1.1 FASE I - Caracterização da organização**

A fim de propiciar aos gestores de serviço um entendimento mais claro do processo de avaliação da qualidade em serviços e também oferecer uma melhor visualização dos ambientes nos quais ocorrerão a avaliação das dimensões, as ações desenvolvidas parte da identificação das principais características dos serviços, do público atingido e elaborando momentos de verdade por que passa o cliente.

A seguir, seguem as três etapas.

#### **Etapa 1: Identificação das principais características dos serviços**

A prestação de serviços implica um contato e uma interação entre prestador e cliente. O cliente é parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois normalmente participa da sua realização, seja diretamente seja através de informações ou bens que fornece. Resumidamente, destacam-se as principais características do serviço, que foram discutidas no referencial teórico (Capítulo 3, item 3.1.1), como: intangibilidade, participação do cliente, simultaneidade, heterogeneidade e não existe transferência de propriedade.

A compreensão das características dos serviços direciona o projeto e a gestão das operações para o alcance dos resultados financeiros e da satisfação dos clientes. A compreensão das características principais dos serviços, assim como a discussão de características secundárias, é fundamental para se compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade das empresas num ambiente de serviços.

#### **Etapa 2: Identificação dos clientes**

- Agricultores e Familiares;
- Profissionais em área correlata (veterinários, agrônomos, técnicos agrícolas, zootecnistas, etc.);
- Aposentados rurais.



### **Etapa 3: Elaboração dos momentos de verdade**

A seqüência de momentos de contato de uma prestação de serviço em ordem cronológica é chamada ciclo de serviço. As diversas “horas da verdade” formam uma cadeia de eventos contínuos.

A fim de agregar valor ao ciclo de serviço, é preciso ver o ciclo global e analisar os diferentes grupos de atividades com que o cliente se depara ao seguir seu percurso. Para adicionar valor quatro pontos são importantes:

- Os locais, os equipamentos e o ambiente;
- O processo de entrega (tarefas e procedimentos);
- Os produtos e informações fornecidas, assim como os processos chaves de suporte;
- A postura e o comportamento dos funcionários e dos clientes.

Os momentos de verdade na cooperativa de crédito identificados, foram, conforme a seguir:

#### a) Atendimento no caixa com funcionário:

- Visualização da cooperativa;
- Estacionamento;
- Acesso à porta principal;
- Entrada;
- Saudação;
- Localização do atendimento desejado;
- Disponibilidade do material associado com os serviços prestados;
- Aparência visual do material associado com os serviços prestados;
- Tempo de espera;
- Cortesias (café, chá, água, biscoitos);
- Atendimento.
- Recebe saudação na despedida.

#### b) Atendimento geral na prestação de serviços:

- Atendimento telefônico: atendimento inicial, transferência de ramal, tempo de espera, transmissão de informações.
- Atendimento pessoal: chegada à cooperativa, tempo de espera para o atendimento, encaminhamento ao funcionário responsável pela prestação do serviço desejado, receptividade do funcionário, encaminhamento do serviço

buscado pelo cliente, tempo de espera pela concretização do serviço, tempo de espera para aprovação do pedido, formalização do pedido, entrega do serviço.

No total, portanto, um cliente que procura os serviços da cooperativa pode vir a ter vários momentos da verdade. Esses momentos são resultantes das várias percepções que o cliente vai acumuladamente ao longo da seqüência de momentos de contato por que passa, determinando sua percepção geral de satisfação com o serviço.

#### 7.1.2 FASE II – Avaliação da qualidade em serviços

Avaliar é um meio para se obter informações sobre os resultados proporcionados por um processo. O modelo e as dimensões consideradas para avaliar a qualidade em serviço dependerão do segmento da organização prestadora de serviços. A correta obtenção dos dados e o uso de técnicas estatísticas permitem a obtenção de resultados precisos e consistentes.

Abaixo, seguem as cinco etapas para avaliação da qualidade em serviços.

##### **Etapa 4: Definição das dimensões da qualidade**

Para cada característica do serviço deve ser delineada algumas dimensões da qualidade, que terão o papel de servir de indicadores de desempenho do serviço prestado aos clientes.

Ressalta-se que as dimensões da qualidade sugerida (Capítulo 3, item 3.2.3) são resultantes de estudos bibliográficos, mas, dependendo das características e peculiaridades do serviço em estudo, pode-se excluir e/ou incluírem novas dimensões. Portanto, as dimensões devem ser definidas e estar em conformidade com as características dos serviços e anseios dos clientes.

##### **Etapa 5: Definição do modelo de mensuração**

A definição do modelo a ser utilizado deve estar de acordo com o serviço prestado pela Cooperativa de Crédito.

A qualidade do serviço é avaliada num processo comparativo entre as expectativas e a percepção do cliente sobre o serviço prestado. Para essa avaliação utiliza-se do Modelo GAP e a Escala SERVQUAL.

Os dados obtidos através da Escala SERVQUAL são utilizados para calcular os Gaps para cada par de frases e cada dimensão.

### **Etapa 6: Obtenção dos dados e utilização de técnicas estatísticas**

Nesta etapa, trata-se da aplicação das técnicas e instrumentos da estatística para se obter informação sobre a qualidade dos serviços.

Para a coleta dos dados, elabora-se um questionário fechado através de uma adaptação da Escala SERVQUAL.

A estatística permite a caracterização da amostra obtida, verificar o comportamento das respostas dos entrevistados em termos da distribuição de frequências, das medidas de tendência central como: média, desvio padrão, dispersão; e, permite a verificação da existência ou não dos Gaps, possibilita a identificação dos pontos críticos da qualidade nos serviços e oportunidades de melhorias nos serviços disponibilizados aos clientes.

### **Etapa 7: Avaliação das expectativas e percepções**

Os resultados da expectativa e percepção são comparados para se chegar a resultados do Gap em cada uma das dimensões. As expectativas e percepções dos associados são mensuradas na escala de cinco pontos, com as classificações básicas de concordo totalmente e discordo totalmente.

Na comparação das expectativas versus percepções, existem três situações:

- Expectativas < Percepções → Qualidade Ideal
- Expectativas = Percepções → Qualidade Satisfatória
- Expectativas > Percepções → Qualidade Inaceitável

Ou seja, se a percepção atender à expectativa do cliente, o serviço possuirá qualidade satisfatória. Se a percepção do serviço exceder às expectativas, haverá satisfação, existindo qualidade ideal. Se as percepções não atenderem as expectativas, o serviço apresentará qualidade inaceitável.

### **Etapa 8: Análise dos resultados**

Esta etapa tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa obtidos junto aos clientes.

### 7.1.3 FASE III - Propostas de melhorias

A partir dos resultados obtidos da avaliação da qualidade e com base nas lacunas entre as expectativas e percepções, esta etapa objetiva propor as ações de melhoria e, obter-se uma sistemática e acompanhamento da qualidade em serviços.

#### **Etapa 9: Implantação de ações de melhorias**

Nesta etapa, devem-se indicar os pontos críticos no serviço prestados aos clientes, nas diversas dimensões consideradas na avaliação e propor medidas para a melhoria dos serviços prestados pela organização, priorizando-as com base no grau de importância, de forma a melhor satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes.

A análise das expectativas e percepções servirá de base para a identificação das oportunidades de melhorias na qualidade dos serviços.

Identificadas as oportunidades de melhorias, deve-se definir uma equipe para elaborar e implementar um plano de ação com projetos para introduzi-las.

#### **Etapa 10 – Padronização**

Após a implantação de ações de melhoria:

- Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigir estes, voltando a Fase II, ou seja, verificar se as dimensões, modelo de avaliação e obtenção dos dados e técnicas estatísticas estão sendo favoráveis na avaliação da qualidade em serviços;
- Se os resultados forem inaceitáveis, volta-se a Fase I, caracterizando toda a organização do serviço, melhorando o sistema de trabalho e os métodos utilizados.

Caso não sejam identificados irregularidades, é possível realizar uma padronização, criando uma base sobre a qual podem definir a melhor forma de realizar uma atividade, em consenso com todos os colaboradores que a executam, de forma a atingir o resultado esperado (previsibilidade), com qualidade e com o menor custo.

#### **Etapa 11: Sistemática de acompanhamento – garantia da melhoria contínua**

À medida que as melhorias sejam implantadas devem-se acompanhar as mudanças para garantir que as mesmas estejam acontecendo e atendendo a demanda da organização, isto é, uma revisão constante é necessária.

O plano de ação deve ser acompanhado pelos gestores para avaliação das medidas desenvolvidas e de seus resultados, propondo ações corretivas.

Os modelos de gestão (tipo Normas ISO, TQM) mostram que os maiores esforços para mudança da cultura e da qualidade devem ser aplicados em quatro áreas gerenciais críticas: Planejamento da qualidade; Organização para a qualidade; Liderança e administração da qualidade e Controle da qualidade, sendo importante estar implantando cuidadosamente as ações e estar verificando constantemente se os objetivos foram alcançados através de métodos de avaliações.

Para facilitar o entendimento da aplicação das ações pode-se utilizar juntamente a ferramenta 5W2H. Também se sugere, de acordo com as lacunas identificadas neste trabalho, as seguintes sugestões de melhorias:

- Implantação de terminais de caixa eletrônico;
- Disponibilização de cartão magnético;
- Contratação de um vigilante para permanecer nas dependências da cooperativa no horário de atendimento;
- Divisões entre cada funcionário, permitindo assim, maior privacidade durante suas operações, bem como, maior proteção da informação pessoal do associado;
- Melhorar a qualidade dos materiais promocionais a fim de melhor relatar todos os serviços e vantagens da cooperativa;
- Detectar a necessidade de novos serviços e produtos, fortalecendo a relação entre os associados e a cooperativa;
- Proporcionar cursos e treinamentos aos funcionários a fim de melhorar o atendimento prestado aos associados;
- Definir previamente, os setores ou os serviços a serem inicialmente investigados pela pesquisa. Com isso, deseja-se concentrar esforços durante a coleta e análise de dados, reduzindo as dispersões e o volume na organização das informações.
- Aplicar esta pesquisa de forma periódica a fim de acompanhar e controlar as expectativas e percepções dos associados sobre as dimensões da qualidade dos serviços Cooperativos;

## **7.2 Contribuições**

Devido à competitividade que elimina os competidores sem preparo para seguir a mudanças no mercado, à eficiência passou a ser meta de muitas empresas públicas e privadas. Neste sentido busca-se aumentar o nível de qualidade das pessoas, serviços e produtos. As mudanças devem ser consideradas de acordo com as necessidades e realidades sociais, bem como direcionadas para atender demandas, isto é, deverão delinear um novo perfil do profissional, o qual deve contemplar, em sua formação, os parâmetros técnico-científicos e humanos para a execução da atividade em questão.

Em consequência esta dissertação, busca propiciar às cooperativas de crédito uma melhoria do nível de qualidade dos serviços prestados, identificando quais elementos tem influência direta na satisfação dos clientes.

Ouvir o cliente é a melhor forma para se obter os dados necessários para o desenvolvimento de melhorias na qualidade da prestação de serviços. Assim, a pesquisa nos possibilita identificar procedimentos que não estejam em conformidade com o padrão exigido pelos associados, e, partindo da análise dos dados, discutir a apresentação de medidas que possam eliminar ou reduzir o distanciamento entre as expectativas e percepções.

Ressalta-se que a proposta de ações para melhoria da qualidade em serviços é a importante contribuição desta pesquisa, mostrando que de uma maneira simples, é possível construir um ciclo de melhoria contínua por meio da aplicação da Escala SERVQUAL e Modelo GAP.

## **7.3 Considerações finais**

Este trabalho buscou avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa de Crédito Cresol a fim de propor melhorias naqueles aspectos que não atendem as expectativas dos clientes.

Desta forma, os resultados permitiram visualizar de forma clara e objetiva o que foi avaliado, alcançando os objetivos inicialmente propostos. De um modo geral, as expectativas dos associados são muito altas, e, as percepções que estes têm dos serviços não alcançam tal expectativa. Os resultados oferecem sugestões para melhorias de qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa de Crédito Cresol.

Dentre todas as oportunidades que poderiam ser discutidas, a maior, sem dúvida é a oportunidade de aumentar o conhecimento sobre as necessidades dos associados e suas percepções a respeito da qualidade dos serviços no ambiente da cooperativa, e, procurar aumentar as medidas de adequação do serviço, buscando sempre atingir medidas de superioridade do serviço.

Em organizações de serviços, as expectativas e necessidades dos clientes, como também seu grau de satisfação, precisam ser continuamente investigados pela organização para que, com base nestas informações, possam ser implementadas melhorias que efetivamente agreguem valor à prestação dos serviços.

#### **7.4 Sugestões para trabalhos futuros**

- Realizar pesquisa em demais Cooperativas de Crédito Cresol localizadas no Estado de Santa Catarina e Paraná a fins de comparação.
- Estudo e aplicação de outros modelos que possibilitem a identificação de oportunidades de melhoria em serviços, criando novas alternativas de pesquisa e solução de problemas.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Tradução Sara Gedanke; revisão técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERRY, L.L. The employee as customer. **Journal of services** – Gowing interest, emerging perspectives Journal of Academy of Marketin Science. v. 23, n.4, p. 236-245, 1995.

BITTENCOURT, G.A. **Cooperativas de Crédito Solidário**: constituição e funcionamento. Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD), Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável. 2. ed. Brasília: CNDRS, 2001.

COELHO, C.D.A. **Avaliação da qualidade percebida em serviços**: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. 2004. 178f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COULTHARD, L.J.M. Measuring service quality - A review and critique of research using SERVQUAL. **International Journal of Market Research**., v. 46, n. 4, p. 479 - 497, 2004.

CROSBY, P. B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DALE, B.; COOPER, C. **Total quality and human resources**: an executive guide. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução de Flávio Deny Steffen; revisão técnica de José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total** . São Paulo: Makron Books, 1994. V.2.

FERNANDES, I.C.; STEFANO, N. [...]. A influência [...] bancária. In: CNEG, 4, 2008, Niterói/RJ. Anais ... Niterói/RJ: Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, 2008, p. 1 -22. CD-ROM.

FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Trad. Gustavo Severo de Borba (et al) – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.



FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 16. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005, 848 p.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. – São Paulo: Atlas, 2006.

GUARIENTI, A.; POLL, M.T.; GODOY, L.P. Avaliação [...]. In: ENEGEP, 26., 2006. **Anais ...** – Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006. p.1-8. 1 CD-ROM.

GRONROOS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. Bridging the quality-satisfaction gap. **Quality Management Journal**, Linköping, v. 4, n. 3, p.27-43, 1997.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control?** The japanese way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

JENKINS, G. Quality control. In: PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000, 335 p.

JOHNSTON, R. A. Customer mistakes: failure and recovery. In: Operations management: future issues and competitive responses. Dublin: University of Dublin, p.243-248, 1998.

JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002, 562 p.

JURAN, J.M. **Juran planejando para a qualidade**. Tradução João Mário Csillag, Cláudio Csillag. 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. **Controle da qualidade: handbook**. Qualidade nas Diversas Regiões Geográficas e Zonas de Influência Política. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1993. V. 9.

\_\_\_\_\_. **Controle da qualidade: handbook**. Conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1991. V.1.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

LEE H.; LEE Y.; YOO D., The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. **Journal of services marketing**, MCB University Press, v. 14, n. 3, p. 217-231, 2000.

LEMES, A.R.P. Planejamento Estratégico para satisfação de clientes de micro e pequena empresa - comércio de Taubaté. 2002. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, São Paulo, 2002.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Atlas, 1993.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30. 2004.

OLIVEIRA, S.L. **Tratando de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, Fall, p. 41-50, 1985.

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

\_\_\_\_\_. An empirical test of the extended *gaps* model of service quality. **Marketing Science Institute**, working paper, p90-122, 1990

\_\_\_\_\_. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, n. 67, p. 420-450, 1991.

\_\_\_\_\_. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based upon Psychometric and Diagnostic Criteria, **Journal of Retailing**, v. 70, p. 201-230, 1994.

PEREIRA, A.; GODOY, L. Satisfação [...]. In: SIMPEP, 13, 2006, Bauru/SP. Anais ... Bauru/SP: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006. p. 1 - 8.

PINHEIRO, M.A.H. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 5. ed., Brasília: BCB, 2007. 94 p.

PLENS, M.; KINOSHITA, K.F.; CLEMENTE, T.C. Inovações estratégicas e gestão de pessoas na produção de serviços: elementos fundamentais para a concepção e êxito da Federal Express. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, a. 2, v. 3, maio/jun., 2007.

RIBEIRO, A.H.P. **Marketing de relacionamento e aprendizagem organizacional**. 1998. 306 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas, – São Paulo, 1998.

ROCHA, A. **Marketing e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SARTORI, S.; CHAPOVAL NETO, A.; GODOY, L.P. Qualidade [...] cooperativa de crédito. In: Simpósio SIMPEP, 15, 2008, Bauru/SP. Anais ... Bauru/SP: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008, p. 1 - 12. 1 CD-ROM.

SARTORI, S.; TURCATO, C.R.S.; [...]. Pesquisa [...]. In: SIMPEP, 14, 2007, Bauru/SP. Anais ... Bauru/SP: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007, p. 1 - 12. 1 CD-ROM.

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. Towards a classification of service processes, **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 3, n. 3, p.62-75, 1992.

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços**: uma proposta metodológica. 2006. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOUZA, A. M; GRIEBELER, D; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos clientes. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 435-453, Set./dez. 2007.

SOUZA, A.M. **Estatística descritiva**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Departamento de Estatística, 2005.

STEFANO, N.; FERREIRA, A.R.; [...]. Satisfação [...] serviços. In: CNEG, 4, 2008, Niterói/RJ. Anais ... Niterói/RJ: Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, 2008, p. 1- 19. 1 CD-ROM.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da Ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VAVRA, T.G. **Marketing de Relacionamento**: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. Trad. Ailton Bonfim Branda. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZEITHAML, V. A. Service excellence in electronic channels. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 135-138, 2002.

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, 1993.

## ANEXOS

---

## Anexos A – Questionário

Buscando coletar os dados para a avaliação da qualidade do serviço oferecido pela Cooperativa de Crédito, foi utilizado o questionário a seguir, adaptado de PARASURAMAN *et al.* (1991). O questionário distribuído continha as questões a seguir, aonde o respondente foi solicitado a marcar a sua opinião.

### PESQUISA DE EXPECTATIVA E PERCEPÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa. Por isso, o questionário é composto de duas partes. A primeira avalia sua **expectativa** em relação ao serviço e a segunda avalia como **esse serviço foi executado**.

Por favor, indique o grau de concordância com base na escala de **expectativas e percepções** baixo quanto aos aspectos relacionados aos serviços prestados pela Cooperativa. Por exemplo: Se você **discorda totalmente** com a característica descritas circule o **número 1**. Se você **concorda plenamente** circule o **número 5**. Em situações intermediárias, circule um número entre 2 e 4, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância.

Não há respostas certas ou erradas. Estamos apenas interessados em conhecer o número que melhor expresse suas expectativas e percepção em relação às afirmações referentes a Cooperativa.

NÃO PRECISA IDENTIFICAR-SE.

#### EXPECTATIVA

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Indiferente
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

|                           | Questões sobre a <b>expectativa</b> dos serviços   | <b>Expectativa</b>  |
|---------------------------|--|---------------------|
| <b>Aspectos Tangíveis</b> | As instalações e equipamentos da cooperativa são modernos.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                           | O número de caixas no atendimento é suficiente.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                           | Os materiais promocionais (cartazes, folhetos, murais, etc) são agradáveis e de fácil visualização.                              | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Confiabilidade</b>     | Os contratos/empréstimos são cumpridos pela Cooperativa conforme o acordado.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                           | Há real interesse dos funcionários em resolver os problemas dos clientes.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                           | Os funcionários da Cooperativa estão sempre dispostos a prestar esclarecimentos sobre os exercícios (prestação de contas anuais) | (1) (2) (3) (4) (5) |

|                       |   |                     |
|-----------------------|---|---------------------|
| <b>Responsividade</b> | Os clientes da Cooperativa possuem facilidade em contactar diretamente com a administração.                   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | A cooperativa oferece flexibilidade quanto aos serviços oferecidos (conta corrente, empréstimos, depósitos).  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | Os clientes da Cooperativa recebem atenção individualizada, de acordo com as suas necessidades.               | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Empatia</b>        | Os funcionários da Cooperativa proporcionam um atendimento personalizado.                                     | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | A Cooperativa possui funcionários que entendem as necessidades específicas dos clientes.                      | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | Os funcionários da Cooperativa são constantemente educados e corteses com seus clientes.                      | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Acesso</b>         | Os acessos a Cooperativa são bem sinalizados para facilitar a chegada ao seu destino.                         | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | É fácil o estacionamento próximo à agência.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | A localização da Cooperativa facilita o acesso dos clientes   | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Segurança</b>      | Os funcionários utilizam linguagem clara e tem segurança no esclarecimento de dúvidas dos serviços prestados. | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | A conduta dos funcionários inspira confiança em seus clientes.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | A Cooperativa inspira segurança aos clientes em suas transações.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Velocidade</b>     | A aprovação de financiamento é rápida.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | O tempo aguardado para ser atendido é adequado.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|                       | Presteza em executar formalização dos serviços de crédito.  | (1) (2) (3) (4) (5) |

### Questões importantes – Favor responder.

#### 1 Frequências de visitas à cooperativa

- Uma vez por semana
- Duas vezes ou mais por semana
- Uma vez ao mês
- Esporadicamente

#### 2 Quais as operações ou serviços que você mais utiliza na Cooperativa

- Movimentação de conta corrente
- Efetuar pagamentos diversos
- Movimentação de conta investimento
- Receber benefícios sociais
- Solicitar empréstimos pessoais
- Solicitar encaminhamento de Pronaf

#### 3 Quanto tempo faz que você é sócio da cooperativa à:

- 0 a 1 ano
- 2 a 3 anos
- 4 a 5 anos
- 6 anos

#### 4 Você utiliza serviços de outra instituição financeira?

- Não
- Sim. Qual: \_\_\_\_\_

## 5 É importante para você que a cooperativa disponibilize os serviços de:

5.1 Cartão magnético (débito/crédito, saques, pagamentos e consultas).

( ) Sim ( ) Não

5.2 Terminais de caixa eletrônico (débito/crédito, saques, pagamentos e consultas)

( ) Sim ( ) Não

### PERCEPÇÕES

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo

(3) Indiferente

(4) Concordo

(5) Concordo totalmente

| Questões sobre as <b>percepções</b> dos serviços |  | <b>Percepção</b>    |
|--|--|---------------------|
| <b>Aspectos Tangíveis</b>                        | As instalações e equipamentos da cooperativa são modernos.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | O número de caixas no atendimento é suficiente.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Os materiais promocionais (cartazes, folhetos, murais, etc) são agradáveis e de fácil visualização.                              | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Confiabilidade</b>                            | Os contratos/empréstimos são cumpridos pela Cooperativa conforme o acordado.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Há real interesse dos funcionários em resolver os problemas dos clientes.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Os funcionários da Cooperativa estão sempre dispostos a prestar esclarecimentos sobre os exercícios (prestação de contas anuais) | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Responsividade</b>                            | Os clientes da Cooperativa possuem facilidade em contactar diretamente com a administração.                                      | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | A cooperativa oferece flexibilidade quanto aos serviços oferecidos (conta corrente, empréstimos, depósitos).                     | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Os clientes da Cooperativa recebem atenção individualizada, de acordo com as suas necessidades.                                  | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Empatia</b>                                   | Os funcionários da Cooperativa proporcionam um atendimento personalizado.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | A Cooperativa possui funcionários que entendem as necessidades específicas dos clientes.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Os funcionários da Cooperativa são constantemente educados e corteses com seus clientes.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Acesso</b>                                    | Os acessos a Cooperativa são bem sinalizados para facilitar a chegada ao seu destino.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | É fácil o estacionamento próximo à agência.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | A localização da Cooperativa facilita o acesso dos clientes  | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Segurança</b>                                 | Os funcionários utilizam linguagem clara e tem segurança no esclarecimento de dúvidas dos serviços prestados.                    | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | A conduta dos funcionários inspira confiança em seus clientes.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | A Cooperativa inspira segurança aos clientes em suas transações.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
| <b>Velocidade</b>                                | A aprovação de financiamento é rápida.   | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | O tempo aguardado para ser atendido é adequado.  | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | Presteza em executar formalização dos serviços de crédito.   | (1) (2) (3) (4) (5) |

## Anexos B - Coeficiente de variação

**Tabela 1: Análise do Coeficiente de variação – Associados**

| Dimensões        | Questões Associados                     | E    | DP (E) | CV (E) | (P)  | DP (P) | CV (P) |
|------------------|---|------|--------|--------|------|--------|--------|
| Aspectos Físicos | 1 Instalações e equipamentos            | 4,20 | 0,43   | 0,10   | 4,11 | 0,65   | 0,16   |
|                  | 2 Número de caixas                      | 4,14 | 0,40   | 0,10   | 3,86 | 0,82   | 0,21   |
|                  | 3 Materiais promocionais                | 4,12 | 0,42   | 0,10   | 4,00 | 0,63   | 0,16   |
| Confiabilidade   | 4 Contratos/empréstimos cumpridos       | 4,20 | 0,43   | 0,10   | 4,14 | 0,68   | 0,16   |
|                  | 5 Interesse funcionários                | 4,22 | 0,45   | 0,10   | 4,19 | 0,70   | 0,17   |
|                  | 6 Esclarecimento sobre exercícios       | 4,27 | 0,49   | 0,11   | 4,12 | 0,74   | 0,18   |
| Responsividade   | 7 Facilidade em contactar administração | 4,22 | 0,50   | 0,12   | 4,02 | 0,78   | 0,19   |
|                  | 8 Flexibilidade nos serviços            | 4,23 | 0,48   | 0,11   | 4,16 | 0,61   | 0,15   |
|                  | 9 Atendimentos individualizado          | 4,22 | 0,47   | 0,11   | 4,04 | 0,78   | 0,19   |
| Empatia          | 10 Atendimentos personalizado           | 4,28 | 0,48   | 0,11   | 4,07 | 0,80   | 0,19   |
|                  | 11 Necessidades específicas             | 4,27 | 0,51   | 0,12   | 4,14 | 0,66   | 0,16   |
|                  | 12 Educação e cortesia                  | 4,33 | 0,51   | 0,12   | 4,19 | 0,82   | 0,19   |
| Acesso           | 13 Sinalização                          | 4,27 | 0,63   | 0,15   | 4,13 | 0,78   | 0,19   |
|                  | 14 Estacionamento próximo               | 4,24 | 0,55   | 0,13   | 3,77 | 0,99   | 0,26   |
|                  | 15 Localização                          | 4,25 | 0,54   | 0,13   | 3,72 | 1,19   | 0,32   |
| Segurança        | 16 Esclarecimento de dúvidas            | 4,28 | 0,48   | 0,11   | 4,32 | 0,56   | 0,13   |
|                  | 17 Conduta inspira confiança            | 4,30 | 0,47   | 0,11   | 4,30 | 0,52   | 0,12   |
|                  | 18 Segurança nas transações             | 4,31 | 0,47   | 0,11   | 4,29 | 0,59   | 0,14   |
| Velocidade       | 19 Aprovação de financiamento           | 4,22 | 0,45   | 0,11   | 3,81 | 0,92   | 0,24   |
|                  | 20 Tempo aguardado                      | 4,18 | 0,50   | 0,12   | 4,19 | 0,51   | 0,122  |
|                  | 21 Formalização de serviços             | 4,19 | 0,46   | 0,11   | 3,63 | 1,01   | 0,28   |

Nota: **E** – Expectativa; **P** – Percepção; **DP** – Desvio Padrão; **CV** – Coeficiente de Variação

**Tabela 2: Análise do Coeficiente de variação – Funcionários**

| Dimensões        | Questões funcionários                   | E    | DP (E) | CV (E) | (P)  | DP (P) | CV (P) |
|------------------|---|------|--------|--------|------|--------|--------|
| Aspectos Físicos | 1 Instalações e equipamentos            | 4,33 | 0,52   | 0,12   | 4,17 | 0,41   | 0,10   |
|                  | 2 Número de caixas                      | 3,83 | 0,75   | 0,20   | 3,83 | 0,75   | 0,20   |
|                  | 3 Materiais promocionais                | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,00 | 0,63   | 0,16   |
| Confiabilidade   | 4 Contratos/empréstimos cumpridos       | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,50 | 0,55   | 0,12   |
|                  | 5 Interesse funcionários                | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,50 | 0,55   | 0,12   |
|                  | 6 Esclarecimento sobre exercícios       | 4,50 | 0,84   | 0,19   | 4,50 | 0,84   | 0,19   |
| Responsividade   | 7 Facilidade em contactar administração | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,33 | 0,52   | 0,12   |
|                  | 8 Flexibilidade nos serviços            | 4,67 | 0,52   | 0,11   | 4,50 | 0,55   | 0,12   |
|                  | 9 Atendimentos individualizado          | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,17 | 0,41   | 0,10   |
| Empatia          | 10 Atendimentos personalizado           | 4,33 | 0,52   | 0,12   | 4,17 | 0,41   | 0,10   |
|                  | 11 Necessidades específicas             | 4,17 | 0,75   | 0,18   | 4,00 | 0,63   | 0,16   |
|                  | 12 Educação e cortesia                  | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,17 | 0,41   | 0,10   |
| Acesso           | 13 Sinalização                          | 4,33 | 0,82   | 0,19   | 3,83 | 0,75   | 0,20   |
|                  | 14 Estacionamento próximo               | 4,17 | 1,17   | 0,28   | 3,67 | 1,03   | 0,28   |
|                  | 15 Localização                          | 4,17 | 1,17   | 0,28   | 4,17 | 0,41   | 0,10   |

Nota: **E** – Expectativa; **P** – Percepção; **DP** – Desvio Padrão; **CV** – Coeficiente de Variação



**Tabela 2: Análise do Coeficiente de variação – Funcionários**

| Dimensões  | Questões funcionários         | E    | DP (E) | CV (E) | (P)  | DP (P) | CV (P) |
|------------|-------------------------------|------|--------|--------|------|--------|--------|
| Segurança  | 16 Esclarecimento de dúvidas  | 4,33 | 0,52   | 0,12   | 4,33 | 0,52   | 0,12   |
|            | 17 Conduta inspira confiança  | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,50 | 0,55   | 0,12   |
|            | 18 Segurança nas transações   | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,33 | 0,52   | 0,12   |
| Velocidade | 19 Aprovação de financiamento | 4,17 | 0,75   | 0,18   | 4,17 | 0,75   | 0,18   |
|            | 20 Tempo aguardado            | 4,33 | 0,52   | 0,12   | 4,33 | 0,52   | 0,12   |
|            | 21 Formalização de serviços   | 4,50 | 0,55   | 0,12   | 4,00 | 1,10   | 0,27   |

Nota: **E** – Expectativa; **P** – Percepção; **DP** – Desvio Padrão; **CV** – Coeficiente de Variação