

UFPR – CEPPAD

JEFERSON RODRIGO VENERI BONANCIO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS
PRESTADOS PELA EMPRESA KAK PAPÉIS LTDA. ATRAVÉS DA
ESCALA SERVQUAL**

CURITIBA

2013

JEFERSON RODRIGO VENERI BONANCIO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS
PRESTADOS PELA EMPRESA KAK PAPÉIS LTDA. ATRAVÉS DA
ESCALA SERVQUAL**

Trabalho de conclusão de curso de Pós
Graduação em Marketing com foco em
Vendas do CEPPAD.
Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2013

RESUMO

Este trabalho tem o intuito de apresentar o resultado da pesquisa realizada para avaliar a qualidade percebida pelos clientes da distribuidora de papéis Kak Papéis Ltda, através da escala proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry, denominada Servqual. O questionário é composto por duas etapas, cada uma com 22 perguntas, sendo a primeira etapa referente à expectativa dos clientes e a segunda etapa, referente ao desempenho da Empresa em relação as proposta feitas. O questionário foi aplicado para um universo de 50 clientes, que foram selecionados por porte (médio e grande) e por já terem conhecido a estrutura física da empresa devido às visitas realizadas. Sendo assim, eles têm a possibilidade de responder o questionário com prioridade e conhecimento suficientes para obtermos uma avaliação real e satisfatória.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade. Servqual. Kak Papéis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
	1.1 Objetivo Geral	6
	1.1.1 Objetivo Específico.....	6
	1.2 Problema.....	7
2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	8
3	HISTORIA E OS PRINCIPAIS CONCEITOS DE QUALIDADE.....	9
	3.1 Serviços.....	15
	3.1.1 Desempenho dos serviços.....	16
	3.1.2 A Qualidade na prestação de serviços.....	17
	3.1.3 Abordagem sistêmica de gerenciamento.....	25
	3.2 Comunicação.....	26
	3.3 O Método SERVQUAL.....	28
4	METODOLOGIA.....	30
	4.1 Questionários SERVQUAL.....	31
5	ANÁLISE DO MODELO SERVQUAL.....	32
6	CONCLUSÃO.....	34
7	REFERÊNCIAS	36
8	APÊNDICES	38

1 INTRODUÇÃO

A busca da perfeição é uma constante que torna imperativos os estudos sobre qualidade. Apesar da grande quantidade, as pesquisas não esgotam o assunto e, perpetuam a idéia de que é essencial, para qualquer organização, concentrar esforços na incansável tentativa de melhorar continuamente.

Em função disso, o conceito de qualidade, cada dia mais diversificado, cada vez mais relacionado à interpretação individual, torna-se mais difícil de definir. Tal dificuldade decorre de sua característica mutável, sempre se elevando a um novo patamar.

A concorrência fortalece as mudanças para atender a clientes cada vez mais exigentes, uma vez que eles têm cada vez mais possibilidades de avaliar produtos e serviços, pois o mercado fornece informações que permite saber quais características e atributos são determinantes para escolher um produto ou serviço.

Desta forma, autores como Campos (1992), Falconi (1999), Werkena (1995), entre outros procuram definir a qualidades a partir de parâmetros que, em conjunto, conduzam a organização ao que se chama de qualidade total, que não é mais uma fórmula com conceitos baseados em números e informações, mas sim uma definição única e pessoal.

Alguns conceitos incorporados ao cotidiano organizacional deixaram de ser um diferencial de sucesso, para ser um fator determinante para a permanência no mercado, uma vez que as organizações têm que oferecer serviços melhores e mais completos, decorrentes da atenção aos processos e a comunicação, esperando obter resultados através da satisfação dos clientes.

A qualidade de serviços é um importante diferencial e implica em sempre avaliar a satisfação do cliente. Isso porque a satisfação pode ser pontual, mas a qualidade se define por um indicador de longo prazo, por isso ela precisa de instrumentos que permitam mensuração e acompanhamento constante. Para isso, a ferramenta Servqual (Service Quality) pode ser usada para medir a satisfação do cliente. Ela permite a comparação da expectativa do cliente com a percepção do serviço oferecido. Os dados obtidos ajudam no desenvolvimento de estratégias para

melhores resultados organizacionais e sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviço sob a ótica do cliente.

Inovar resulta em correr riscos, ter flexibilidade, resulta em agir com precisão às novas tendências, assim sendo, a gestão estratégica surge da necessidade de um processo contínuo e interativo, que mantém a organização integrada em seu ambiente.

A mudança implica em novos caminhos, novas abordagens e novas soluções e pode ser gradativa e constante como ser rápida e impactante. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e substitui por um estado provisório.

As organizações devem mudar para se manterem atualizadas no mercado com as variações ocorridas no ambiente ao seu redor.

A vantagem da mudança é a organização poder usar as melhores práticas para maximizar sua eficiência e produtividade, além de alcançar ou ultrapassar suas metas organizacionais e a qualidade por meio de métodos importantes como o SERVQUAL ou até mesmo o PDCA podem ser ferramentas importantes integradas a gestão organizacional para que mudanças e uma visão mais significativa dos clientes e serviços possam ser um diferencial para as empresas. A paralisação ou o congelamento da organização provoca o acúmulo de mudanças necessárias, o que ocasionará uma crise.

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a qualidade percebida em serviços prestados pela empresa Kak Papéis pelo método Servqual.

1.1.1 Objetivos Específicos

Conceituar e relacionar conceitos de qualidade e sua importância organizacional;

Relacionar o método Servqual no contexto de qualidade entre produtos e serviços;

Apresentar a importância da avaliação de satisfação dos clientes e serviços de qualidade como fator de sucesso organizacional.

1.2 PROBLEMA

Seria o método Servqual adequado para a avaliação da qualidade percebida na empresa Kak Papéis?

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Kak Distribuidora de Papéis Ltda. é uma empresa familiar que atua como distribuidor no ramo de papéis para impressão. Atende o setor gráfico e empresarial, trabalhando com grandes formatos e formatos especiais. Atende as regiões sul e sudeste.

Pertence ao grupo CAC PAPÉIS com mais de vinte anos de mercado, e compõe uma rede de quatro empresas, situadas no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo.

A empresa em questão, a Kak Papéis, situa-se em Curitiba e tem distribuição de seus produtos para todas as outras empresas pertencentes ao grupo, servindo como base de armazenamento para o grupo e distribuição direta.

Trabalha com material importado e nacional, tendo adotado como estratégia uma forte parceria com todas as Indústrias Papeleiras Nacionais, possuindo assim, continuidade no fornecimento dos produtos ofertados, o que já não ocorre com a maioria dos Distribuidores, por trabalharem principalmente com base nos papéis importados, devido ao preço dos nacionais serem mais elevados por conta do custo dos impostos. Também é importante levar em consideração que a Kak Papéis é a representante no Paraná do maior fabricante de papéis do mundo, a International Paper, além de representar outras grandes marcas Internacionais e Nacionais.

O grande problema da empresa está em achar uma forma de destacar-se enquanto distribuidor de papel, levando em consideração o fato de que o produto comercializado é um item de pouca ou quase nenhuma diferenciação entre os fabricantes, tomando como conceito, ser um commodity. O fato de termos continuidade no fornecimento dos produtos não é um fator que necessariamente atrela o cliente ao nosso fornecimento, considerando que o preço bem menor do produto importado acaba fazendo com que o cliente opte pela variação do papel dentro de um mesmo serviço. Outro fator que contribui para que o gráfico acabe dando prioridade para as questões financeiras, que são soluções de curto prazo, é o fato de que a crise que assolou todos os continentes nos últimos três anos também

atingiu o setor gráfico em cheio, pois a área promocional que é uma das áreas que mais dão serviço ao ramo, é uma das primeiras a terem os investimentos revisados pelas grandes corporações e indústrias, em época de crise, considerando o valor relativamente alto direcionado a este segmento.

Sendo assim, a necessidade em diferenciar-se dos outros distribuidores é eminente e essencial para a sobrevivência da empresa no ramo. Este é o maior motivo pelo qual precisamos identificar uma forma de destacar-se entre os outros distribuidores. Para tanto, realizamos uma pesquisa com o intuito de entender a melhor forma para alcançar um lugar de destaque dentro da carteira de fornecedores dos gráficos. A sistemática adotada foi a SERVQUAL, onde conseguimos mensurar a qualidade percebida pelos clientes, pois acreditamos que através da qualidade no serviço prestado, teremos caminhos para conseguir destaque entre os outros distribuidores.

3 HISTÓRIA E OS PRINCIPAIS CONCEITOS DA QUALIDADE

Segundo Oliveira (2006) desde antes de Cristo as pessoas já se preocupavam com a qualidade das coisas que compravam e que produziam. Os Fenícios castigavam aqueles que não cumprissem com as especificações do governo de como deveriam ser produzidas as habitações, isso tudo já ocorria por volta de 2150 a.C.

Os romanos também se preocupavam com a qualidade das medições de suas terras, para que não houvesse enganos sobre quem era dono das terras, para isso criaram ferramentas que possibilitassem as medições e padrões.

Com a revolução industrial em meados do século XIX, os artesãos faziam uma inspeção minuciosa para que não houvesse problemas em suas produções, para agradar a seus clientes e, em seguida, com as inovações tecnológicas nas indústrias que foram nascendo já havia pessoas responsáveis para fazer essa inspeção na produção (WERKENA, 1995).

Para Teboul (1991) a gestão da qualidade nas fábricas, com o passar do tempo, deixou as oficinas e fábricas para se incorporar às preocupações de conselhos de administração e diretoria. Para ele o controle da qualidade tem seu começo junto com o início da produção em massa.

A gestão da qualidade passou por uma evolução durante esses anos, Oliveira (2006) discorre sobre três grandes fases: a era da inspeção; a era do controle estatístico; e a era da qualidade total. A era de inspeção, começou um pouco antes da revolução industrial e continuando durante ela, aonde chegou ao auge, quando o produtor e o cliente inspecionavam o produto, tentando evitar defeitos.

Teboul (1991) não discorre especificamente sobre a inspeção, porém comenta sobre a tarefa de controlar o produto:

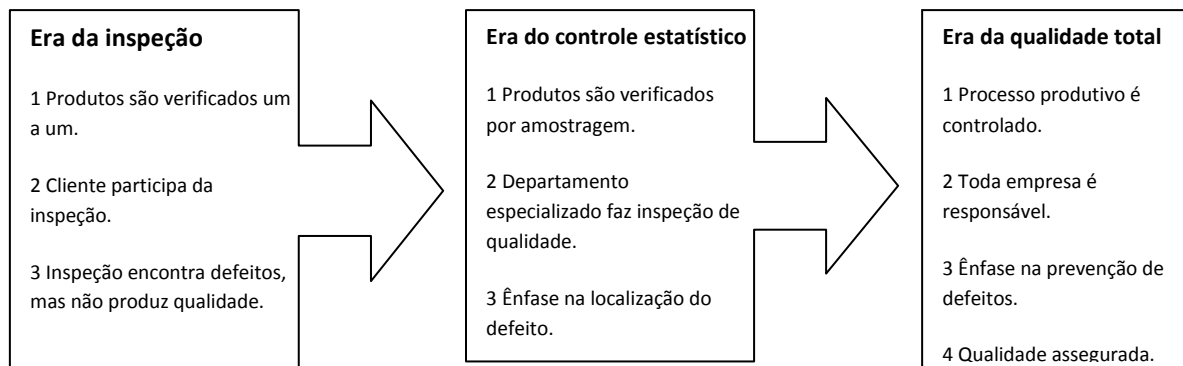
(...) esta corrida inexorável em direção à redução de custos por economia de escala provoca a separação entre operários e funcionários responsáveis pela execução e os engenheiros projetistas, de método e planejamento. Simples executores julgados pela quantidade e pelo rendimento, como os operários podem ser responsáveis pelo que produzem? (TEBOUL, 1991,p.64).

O controle estatístico segundo Oliveira (2006), o chamado controle estatístico está voltado a argumentação pelo uso de técnicas favoráveis as grandes quantidades que devem ser inspecionadas ao encontro de amostragens que atualmente é conhecido como processo de produção definido pelo autor como:

(...) toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços” – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 81).

Para Teboul (1991) a era do controle estatístico teve seu início na década de 30. E por último veio a era da qualidade total, onde o cliente é o centro, o qual deve ter suas necessidades e expectativas supridas.

Figura 1 – Eras da Gestão da Qualidade



Fonte: Oliveira (2006, p. 112)

Para Oliveira (2006) o cliente deve ser o foco das organizações que devem ter como principal objetivo, suprir e até mesmo superar as expectativas de seus clientes. Ele ainda fala que a qualidade total está embasada em algumas teorias, como a engenharia da confiabilidade segundo a qual as taxas de falhas não são constantes, sendo que em um primeiro momento, o de adaptação, essas taxas podem ser altas, porém no momento da operação as taxas de falhas são baixas e constantes.

Outra teoria é a do defeito zero, que na concepção de Oliveira (2006) o ser humano pode realizar suas tarefas sem que haja qualquer tipo de erro.

Segundo Crosby (1998) “zero defeitos” significa que, todos os colaboradores da organização, devem estar comprometidos com a qualidade, reafirmando este compromisso a cada dia, por isso o produto perfeito não é a prioridade e sim o compromisso da busca incansável pela qualidade na organização.

Crosby (1998) explica que, no primeiro momento, se comparou o conceito de qualidade à conformidade, às especificações e, mais adiante o mesmo conceito foi repensado e definido como a visão da satisfação do cliente. Além disso, destaca o autor que a satisfação dos clientes depende também de outros fatores como pontualidade na entrega, atendimento e flexibilidade.

Para Juran (1991) a ausência de deficiências é o indicador de qualidade, pois quanto menos defeitos, maior a qualidade, e, são três os pontos principais na gestão da qualidade, que fazem parte da sua famosa trilogia:

- Planejamento da qualidade: por meio da identificação de seus clientes fiéis e características dos produtos oferecidos é possível identificar também as suas qualidades de liderança e nível ao qual pretende operar os seus produtos;

- Melhoria da qualidade: refere-se as melhorias necessárias para que todas as tarefas possam ser identificadas e assim a melhoria quanto a qualidade nos projetos possam também servir de sistemas para que o nível nos planos de negócio estejam voltados a missão da empresa;

- Controle da qualidade: os objetivos fixados por uma determinada organização servem de comparação e a redução do nível de desempenho atual e aos que estão sendo estabelecidos na complementação da abordagem organizacional oferecendo assim:

- A prova de que estas necessidades de melhoria devem ser executadas;
- A identificação do projeto a ser desempenhado;
- A comunicação organizacional para que estes projetos possam ser monitorados e dirigidos, diagnosticando e analisando estes projetos;

- Por meio destes projetos se torna possível o diagnóstico da empresa e suas causas e assim a contestação de suas ações corretivas e controle de novos níveis;

Crosby é citado também como um dos gurus, só comparado com Juran e Deming. Ficou conhecido pela frase: “A qualidade é grátis” que tem como principal característica o fazer bem a primeira vez e o defeito zero, como parte da filosofia de trabalho. Para Crosby, qualidade significa harmonia nas informações e preocupação com as necessidades dos clientes e, vê na prevenção, o principal motivo do alcance

da qualidade. Ainda cita três bases a serem seguidas, sendo elas a determinação, liderança e formação.

Muito importante no entendimento da linha de pensamento de Crosby, são os pontos de Crosby, pois neles está inserida a sequência de passos para a qualidade, com foco na melhoria contínua na organização:

- O compromisso de uma organização parte das ações da gerência para que a qualidade seja estabelecida e assim os documentos de cunho escrito exprimam as respostas e as necessidades de seus clientes;
- A melhoria da qualidade também acontece por meio da direção e da equipe supervisional envolvendo todos os departamentos de uma referida empresa como forma de avaliar a política de qualidade desta organização;
- Medida da qualidade. Todos os indicadores estão em favor da qualidade voltadas a qualidade e a melhoria;
- Avaliação do custo da não qualidade. Neste sentido deve-se analisar o controle de custos de uma empresa para que assim possam ser identificadas as melhores ações quanto a rentabilidade desta organização;
- Tomada de consciência das necessidades da qualidade. Todos os envolvidos devem ter consciência dos custos reais de uma empresa bem como suas especificações;
- Planejar um programa "zero defeitos". Ou seja, a organização deverá determinar suas necessidades em contrapartida com a cultura da empresa, formação dos responsáveis como os inspetores e assim a melhoria na qualidade instituídos em um dia específico para o "zero defeitos".;
- Definição de objetivos. Ocorrem em reuniões semanais ou mensais em que o aperfeiçoamento poderá ser estabelecido e assim os resultados sejam mensuráveis;
- Eliminar as causas dos erros. Refere-se as dificuldades para atingir as metas da empresa e seus erros. Os mesmos devem estar conscientizados por toda a equipe organizacional;
- Círculos de qualidade. As metas estabelecidas por meio de reuniões devem acontecer de forma regular para que a troca de idéias e de experiências possa acontecer de forma regular;

- Recomeçar e progredir sempre. Refere-se ao compromisso de funcionários antigos para com os novos por meio de novos processos seguindo quase sempre a mesma linha de estratégias.

A teoria de “zero defeitos” citada por Crosby (1998), ainda ressalta que existem cinco ilusões quanto a qualidade e suas políticas de prevenção de problemas como:

- Ilusão 1: A qualidade relaciona-se com a ganância e o luxo;
- Ilusão 2: A qualidade não é mensurável;
- Ilusão 3: Fazer bem logo na primeira tentativa é impossível;
- Ilusão 4: Os problemas de qualidade partem dos trabalhadores;
- Ilusão 5: A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade.

Para Crosby, a falta de qualidade tem como responsáveis os gestores, ao contrário do que dizem não são os trabalhadores. Para que a qualidade seja permanente na conscientização dos colaboradores, o exemplo deve vir de cima para baixo, com os gestores comprometidos e os colaboradores preparados com informação sobre a melhoria contínua para a qualidade.

Falconi (1999) comenta que um produto ou serviço tem qualidade quando ele é entregue no momento certo, da forma certa, quando é acessível, confiável e supre as necessidades do cliente. Para Garvin (1992) há cinco itens para que se possa definir a qualidade, que são: transcendental, fundamentada no produto, no usuário, na produção e no valor.

Segundo Oliveira (2006) a abordagem transcendental, percebe a qualidade como excelência absoluta, algo que só se pode notar com o tempo e a experiência, ou seja, é algo que dificilmente pode ser definido com precisão.

Na abordagem fundamentada no produto, Oliveira (2006) descreve como sendo uma visão que é precisa e também mensurável.

Essa abordagem confere uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, pois os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade e o atributo desejado. Entretanto, uma classificação sem ambiguidade só se torna possível se os atributos em questão forem classificados com o mesmo critério praticamente por todos os usuários. (OLIVEIRA, 2006, p. 93).

Para o mesmo autor a abordagem fundamentada no usuário, a qualidade depende dos olhos que observam, ou seja, tudo depende do cliente, para cada pessoa o conceito de qualidade será diferente, é uma visão subjetiva e pessoal.

A abordagem fundamentada no valor é de difícil aplicação, pois a qualidade é definida por preço e custo, ou seja, um produto de qualidade tem um preço e custo aceitável, segundo Oliveira (2006).

Depois de vários conceitos a questão é: o que afinal é qualidade para as organizações e, em termos gerais, pode-se resumir que é fornecer produtos ou serviços que venham superar o que os clientes esperam e ultrapassar suas expectativas sempre.

Neste caso não se pode esquecer os cinco principais pontos da qualidade total, que atendem as necessidades dos clientes citados por Crosby (1998):

- 1 – Qualidade intrínseca do produto ou serviço;
- 2 – Custo ou preço;
- 3 – Atendimento ou prazo;
- 4 – Moral ou ética;
- 5 – Segurança do cliente e das pessoas da organização.

Como conclusão percebe-se que para uma organização permanecer no contexto do mercado atual, é fundamenta a atenção aos desafios constantes, estar atualizada com a inovação tecnológica e às novas tendências, sempre com a visão voltada às necessidades do cliente.

3.1 SERVIÇOS

Em um serviço não há um produto que o consumidor recebe, por exemplo, uma loja de moda que vende uma roupa, uma farmácia que vende um medicamento, uma lanchonete que vende um lanche. Pode-se dizer que o serviço vende o serviço que foi prestado (BATESON, 2001).

O serviço, portanto, deve ser um processo criado de forma simultânea para que seu efeito produzido possa ser mantido pelas organizações em tempo e serviço real. (FITZSIMMONS, 2005).

Para Las Casas (2007), este serviço é uma transição entre empresa e pessoa com um objetivo de transferência de bens e serviços, sendo assim associados às necessidades e atuação destas pessoas em suas ações empresariais entre gestão e funcionários competentes.

Assim, a organização competente sempre molda os serviços aos quais pretende oferecer a seus clientes os quais devem ser percebidos, na visão de Johnston, *et al.*, (2002) de acordo com a proposição do negócio.

Um serviço pode ser definido com o exemplo de uma pizzaria. Ela vende pizzas de todos os sabores, mas disponibiliza o serviço de entrega a domicilio, que além de ser mais cômodo para o cliente, também garante que a pizza chegará a sua casa em 30 minutos (BATESON, 2001). Então, pode-se dizer que “Um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha um papel de co-produtor” (FITZSIMMONS, *et al.*, 2005, p. 30).

Para Las Casas (2007, p. 18), um serviço “É a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Para Kotler (2000, *et al.*, Ribeiro, 2006, p. 97) o serviço “É toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. O serviço não é algo físico, é um ato ou desempenho oferecido de uma parte a outra e que ao final, resulta em satisfação ou insatisfação (RIBEIRO, *et al.*, 2006).

3.1.1 Desempenho nos Serviços

Segundo Filho (2007), no âmbito das organizações, os sistemas operacionais criam com base nas entradas os recursos físicos, tendo como função satisfazer aos desejos dos clientes, isto é, prover utilidades aos clientes. Sendo assim sugere-se a existência de quatro funções principais:

- Manufatura: a principal característica comum é a alteração física ou produção de algo;
- Transporte: a principal característica é o deslocamento dos produtos e a utilização agregada;
- Suprimento: associada aos processos em que a posse ou propriedade dos produtos é alterada, gerando utilidade de posse;
- Serviço: a característica comum dos processos é o tratamento de algo sem envolver alterações das utilidades anteriores, gerando valor de estado.

É importante considerar que essas classificações são teóricas e dificilmente as funções acontecem em sua forma pura. O comum é encontrar nos processos produtivos uma combinação de ambas (FILHO, 2007).

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2003, p. 65). Os serviços consistem em um conjunto de prestações esperadas pelos clientes que extrapolam o produto base (HOROVITZ, 1993).

Qualidade em serviços pode ser entendida como o índice de satisfação do cliente com relação a qualquer serviço. A satisfação pode ser medida por fatores tangíveis e outros mais difíceis de serem mensurados. (SATOLO, 2005 apud MIGUEL, 2001). Kotler, Hayes e Bloom (2002) defendem que um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta, necessariamente, a propriedade do que quer que seja. Isso porque, segundo esses autores, um serviço pode ou não estar vinculado a um produto material. A qualidade ocorre por meio de uma série de operações, nas quais os serviços possuem, no que se refere à competitividade, importante papel.

3.1.2 A qualidade na prestação de serviços

Zeithaml; Berry; Parasuraman (apud Miranda, 2001, p. 35) observaram uma forte ligação positiva entre qualidade de serviço e satisfação do consumidor. Oliver (apud Miranda, 2001, p. 35), sugere que o modelo de desconfirmação pode ser usado para explicar qualidade, pois esse modelo compara qualidade percebida com qualidade esperada. Ele explica as diferenças entre qualidade e satisfação, sendo satisfação uma resposta imediata à experiência de consumo, enquanto qualidade existe antes e após o consumo. Assim, qualidade é vista como um antecedente da satisfação; é, portanto, uma atitude de longo prazo, mais resistente à mudança, face à satisfação que, como uma transação específica, tem maior probabilidade de sofrer influências no nível de serviços recebidos.

Estas considerações induzem à busca do entendimento da qualidade, que pode ser vista sob diferentes perspectivas.

Teboul (1991), analisando a qualidade em produtos e serviços, propõe que a diferença principal entre os mesmos estaria no grau de interação entre o usuário ou cliente e o sistema de produção – *interface*. No serviço, o usuário está dentro do processo de produção, fisicamente presente, e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Entretanto, para sustentar esta interface, existe um elemento de suporte, apoiando e desenvolvendo o serviço. Para qualquer transação – produtos ou serviços – sempre existirá a separação interface/suporte: nos serviços, a interação com o cliente realiza-se essencialmente na interface, ponto fundamental a ser administrado; enquanto que em produtos, o suporte, ou seja, o processo industrial separado do cliente, é aspecto-chave.

Nas empresas que vendem serviços, de acordo com Whiteley (1992), a qualidade consiste em aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço, cuja qualidade do serviço pode ser descrita como intangível, sendo, por isso, mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Como num supermercado, esses dois aspectos – produtos e serviços – estão presentes; tanto a qualidade do produto deve ser adequada, quanto a qualidade dos serviços, pois ambos são fundamentais para o atendimento das necessidades e à satisfação do cliente.

O pacote de serviços oferecidos pela organização (*mix*) e seu nível de qualidade, atuando de forma harmônica com as necessidades do cliente e o valor percebido por ele, pode ter um importante papel no processo de escolha do consumidor por uma empresa.

Na área de qualidade de serviços, os trabalhos de Parasuraman; Zeithaml; Berry, (apud Miranda, 2001, p. 43-44) fornecem um suporte teórico significativo a ser considerado, servindo de apoio à maioria dos trabalhos desenvolvidos. Assim, na estrutura deste tópico, procurou-se seguir uma abordagem dos pontos principais por eles citados, ampliando sua compreensão na análise de outros estudiosos.

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), qualidade é a base para os serviços de marketing, existindo cinco dimensões que influenciam nas avaliações de qualidade do serviço pelo cliente.

Esses atributos¹ não interferem na percepção do cliente de modo equitativo, em que a confiabilidade desempenha um papel crucial, constituindo-se no “*próprio âmago da excelência do marketing de serviços*” (Berry e Parasuraman, 1992, p. 30). E conseguir confiabilidade não é uma tarefa fácil, decorrente da própria natureza dos serviços. Sendo produzido e consumido concomitantemente, fazer certo da primeira vez exige presteza e disciplina, sob pena de a percepção do cliente ser afetada negativamente. Também por sua intangibilidade, os critérios pelos quais são julgados têm alta influência de subjetividade, que é a verdadeira medida para avaliação da confiabilidade do serviço, sendo determinados pelas impressões dos consumidores. E um terceiro ponto é que o significado de defeito em um serviço é mais amplo do que na fabricação. Mesmo que o serviço seja preciso, do ponto de vista do produtor, se o cliente não o entende ou tem dificuldades para utilizá-lo, ele continuará sendo considerado falho.

Para Heskett; Sasser Jr.e Hart (1994), a qualidade do serviço é a diferença entre a qualidade do serviço prestado e o serviço esperado, e para isso influenciam tanto os resultados obtidos, quanto o processo pelo qual eles foram alcançados. Ou seja, para conseguir a necessária confiabilidade, tão necessária ao cliente, é importante buscar fazer certo da primeira vez. Porém muitos aspectos dos serviços são de difícil controle, o que pode levar a erros, sendo sua recuperação excelente uma ação tão decisiva quanto fazê-lo certo da primeira vez, de modo a capitalizar as falhas como uma oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e criar fidelidade de sua parte, ao mesmo tempo que geram também resultados monetários para as empresas.

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), o processo de recuperação deveria incluir como componentes gerais três aspectos centrais: identificar os problemas do serviço, tanto os declarados espontaneamente como pesquisando as reclamações não feitas; resolver com eficiência os problemas, pois, apesar de a confiabilidade ser a dimensão mais importante do serviço, quando da recuperação, a forma como a empresa reagiu à falha, que envolve as outras dimensões do serviço –

¹ “Os característicos de qualidade que resultam de uma operação de contagem são chamados atributos” (Vieira, 1999,p. 111).

empatia, segurança, sensibilidade e tangíveis –, passará a ser o mais importante; aprender com a experiência de recuperação, pois as situações de resolução de problemas são fonte de informações e recomendações que levam à melhoria do serviço ao cliente.

Denton (1990) aponta a existência de muitas formas para se avaliar as necessidades dos clientes, dentre as quais destacam-se: pesquisa de clientes, pesquisas profissionais de mercado e pesquisa de auto avaliação. Tanto para a pesquisa de clientes quanto para as pesquisas profissionais de mercado é importante a definição clara das expectativas dos clientes, enquanto na pesquisa de auto avaliação é necessário assegurar-se que cada questão corresponda a algum aspecto do serviço que seja importante para a organização, podendo ainda esta pesquisa ser destinada a uma de suas áreas específicas. Importante é ressaltar que, em todos os casos mencionados, o objetivo é o de analisar o serviço atual de modo a possibilitar seu aperfeiçoamento.

Para Vavra (1993), a importância em se mensurar quanto o nível de satisfação dos clientes ocorre porque:

- a) a satisfação de clientes é frequentemente igualada à qualidade;
- b) o compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios;
- c) mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias;
- d) muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
- e) um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam com o que foi obtido (Berry e Parasuraman, 1992). Ou seja, a qualidade é relativa e definida em função do que cada cliente espera, é subjetiva. Assim, tal como na satisfação, as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço. Nesse ponto, Berry e Parasuraman (1992) fazem uma observação importante, dizendo que a expectativa tem sido utilizada em dois sentidos: (1) aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço (previsões) e (2) aquilo que os clientes desejam que ocorra (desejo), e,

com base nos resultados de suas pesquisas, analisaram os níveis de expectativas dos clientes: um nível desejado – que é um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser, e um nível adequado – que reflete o que o cliente acha aceitável, o nível previsto por ele. Existe uma zona de tolerância entre os dois níveis, que se constitui no âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Se o desempenho fica abaixo da zona de tolerância, gera frustração no cliente e reduz sua lealdade; se fica acima, causará uma surpresa agradável e reforçará a lealdade do cliente.

Quanto à zona de tolerância, é importante ressaltar:

- a) ela varia de cliente para cliente;
- b) varia de transação para transação para um mesmo cliente;
- c) difere ao longo das cinco dimensões essenciais que o cliente utiliza na avaliação de um serviço, de forma inversamente proporcional à importância dada pelo cliente a cada uma delas;
- d) é menor durante a recuperação do serviço do que quando de sua primeira confecção.

Ao administrar as expectativas dos clientes, Berry e Parasuraman (1992) enfatizam ser essencial: (1) assegurar que as promessas feitas, tanto explícitas quanto implícitas, reflitam a realidade, o que pode ser conseguido, mantendo-as dentro do controle da organização, sem exageros que levem à frustrações; (2) valorizar a confiabilidade, fazendo bem o serviço prometido da primeira vez, pois problemas elevam os níveis de expectativas dos clientes durante a recuperação; (3) comunicar-se com os clientes, compreendendo suas expectativas e preocupações; explicando-lhes os serviços que recebem, buscando assim, a empresa estimular a tolerância e confiança, pois o cliente tem segurança do que está recebendo desde o início do processo.

Dentro desse mesmo enfoque, Heskett; Sasser Jr.; Hart (1994) falam do papel fundamental das expectativas, quando dizem que a percepção da qualidade do serviço pode ser aumentada de duas maneiras, por meio de esforços para buscar melhoras nos resultados produzidos para os clientes e esforços para redimensionar ou condicionar suas expectativas sobre a natureza do serviço e os resultados que ele possa produzir.

Na administração das expectativas dos clientes, deve ser dada especial atenção às “extremidades”, ou seja à primeira e à última impressão do mesmo, pois desta forma é possível notar as percepções, necessidades e a forma de conduzir estratégias de gestão para com a organização e relacionamento.

O palco para a apresentação de serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. As últimas impressões também contam. Os últimos poucos minutos da experiência do serviço podem consolidar a impressão final do evento, o qual influencia a intenção do cliente de repetir a compra ou realizar uma “propaganda boca-a-boca” positiva para um outro potencial cliente (HESKETT; SASSER JR; HART, 1994, p. 46).

A forma como a empresa administra os tangíveis proporciona a imagem aos clientes e empregados.

Buscando identificar as principais exigências para um serviço de alta qualidade, Parasuraman; Zeithaml; Berry (apud Miranda, 2001, p. 50) elaboraram um modelo de qualidade focado nos fatores que geram problemas na prestação de um serviço (*gaps*), conforme mostrado na figura 8.

Esse modelo indica que, quando as expectativas dos clientes são maiores que suas percepções do serviço recebido – lacuna do serviço –, ficam insatisfeitos e sentem que a qualidade do serviço é pequena.

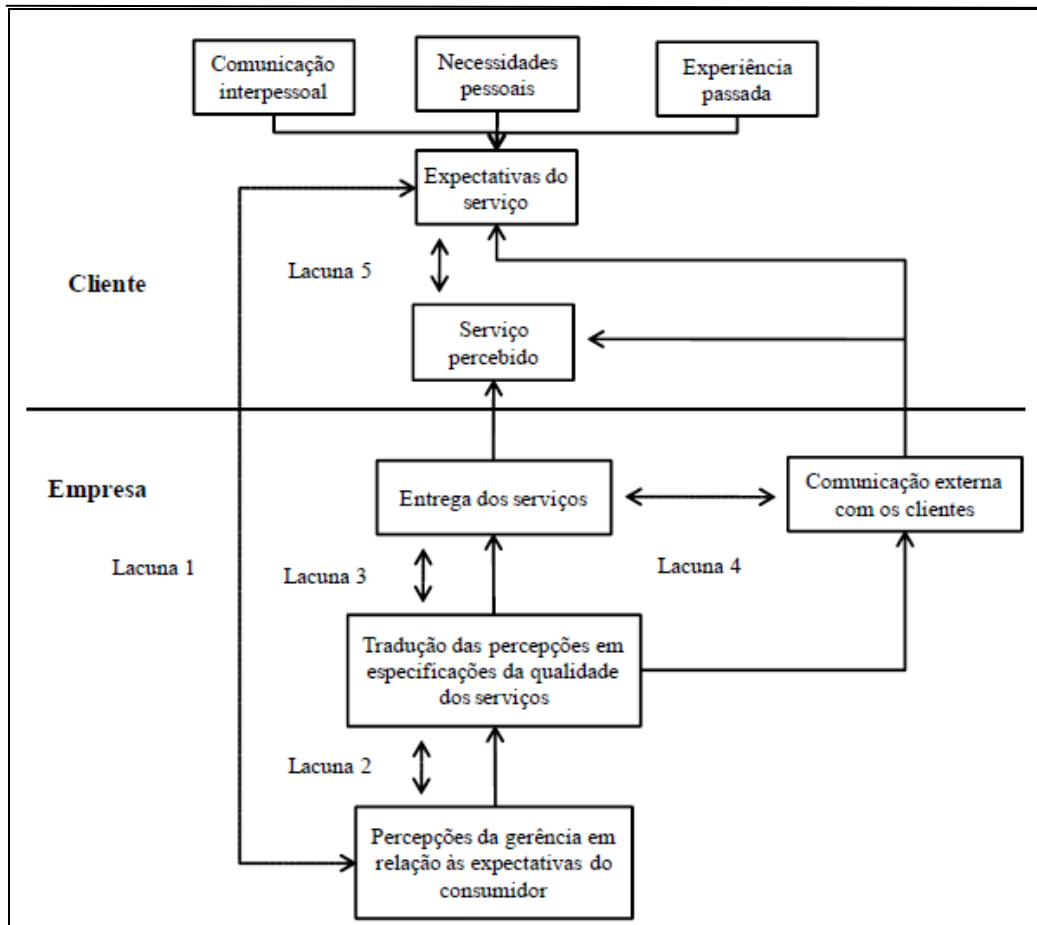
Para reduzir essas lacunas, se faz necessário:

- a) conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, de modo a compreender o nível de serviço que ele espera (*gap 1*);
- b) especificar parâmetros de desempenho de modo claro e exequível (*gap 2*);
- c) treinar e desenvolver o quadro de pessoal para que possa executar um serviço de acordo com o padrão estabelecido (*gap 3*);
- d) planejar e realizar um programa de comunicação com o cliente, de fácil entendimento (*gap 4*);
- e) controlar o resultado obtido pelo cliente, com um eficaz programa de recuperação de falhas (*gap 5*).

As teorias aqui descritas levam à confirmação da necessidade de se conhecer o perfil do consumidor em suas necessidades, expectativas e preferências, buscando satisfazê-lo, salientando, conforme visto, que sua satisfação está ligada à fidelização e rentabilidade do negócio. E ainda, quanto à necessidade do

conhecimento dos processos de construção das expectativas e satisfação do consumidor, bem como formas e processos de avaliação da qualidade percebida, especificamente dos serviços. Abaixo o modelo de qualidade em serviços segundo as lacunas da qualidade em serviços:

Figura 2 - Modelo de qualidade dos serviços



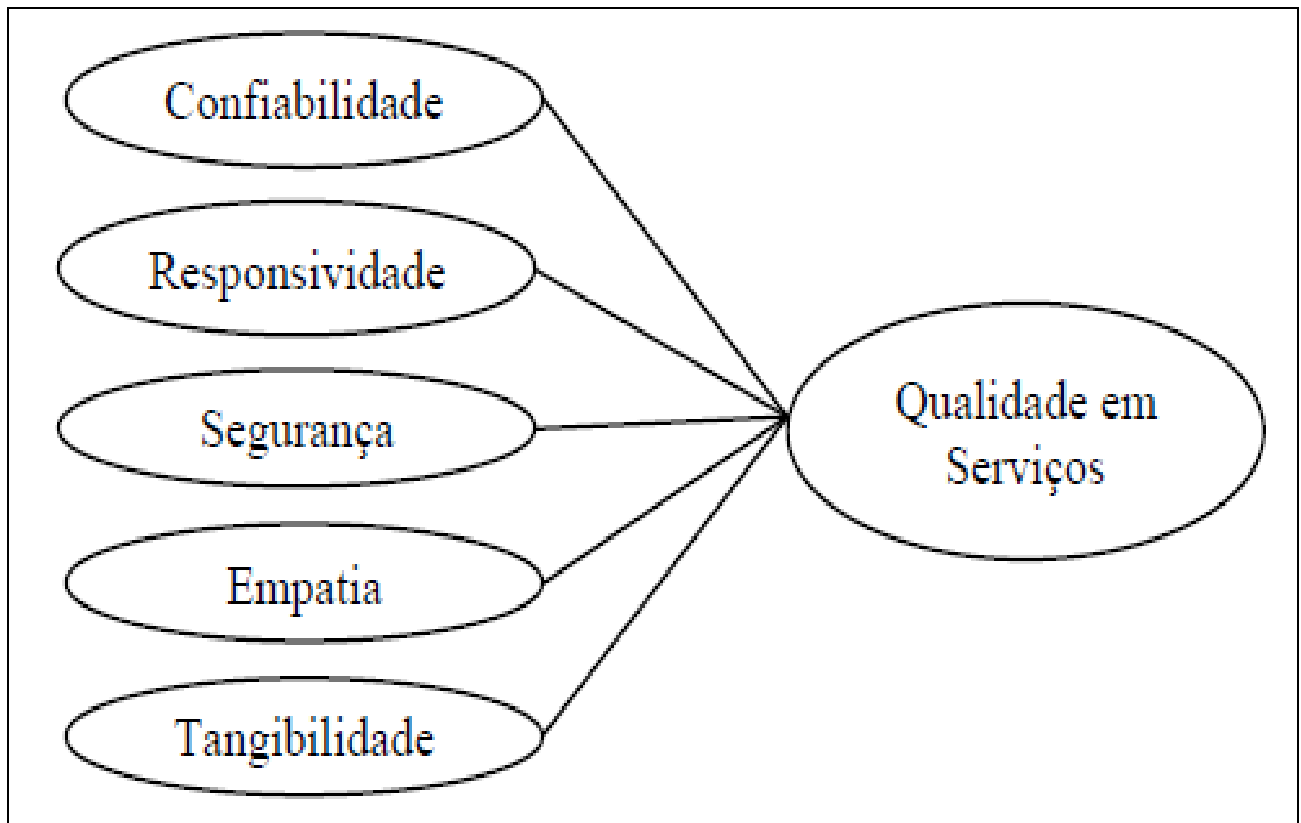
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.44)

Segundo Gianesi e Corrêa (1994) para reduzir esta lacuna a empresa deve melhorar sua pesquisa de mercado, adotar uma comunicação melhor entre a administração e seus empregados de linha de frente a fim de descobrir o que o cliente espera do serviço.

As três dimensões da qualidade são, responsividade, segurança e empatia, são de importância intermediária.

A figura abaixo representa as cinco dimensões:

Figura 3 - Dimensões da qualidade



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.88)

Para Las Casas (2006) a confiabilidade é um dos principais atributos do serviço pelo motivo de se o cliente não confiar no prestador de serviço, os outros aspectos podem perder a importância. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a confiabilidade é importante na determinação da qualidade porque a empresa que não entrega o serviço que o consumidor pensa estar comprando falha com seus clientes de forma mais direta. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) um serviço confiável significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros, realizado com exatidão. Esta afirmação é válida também para as operações de retaguarda também, como elaboração de contas e manutenção de registros.

3.1.3 Abordagem Sistêmica de Gerenciamento

Visa identificar, compreender e gerenciar os relacionamentos entre processos, e administrá-lo como um sistema, aumentando a efetividade e a eficiência da organização na realização de seus objetivos, os principais objetivos de uma abordagem sistêmica para Bon (2009) são:

Integração e alinhamento dos processos que melhor irão atingir os resultados desejados; Habilidade de concentrar o esforço nos processos importantes; Geração de confiança das partes interessadas na consistência, efetividade e eficiência da organização. (BON, 2009, p. 13).

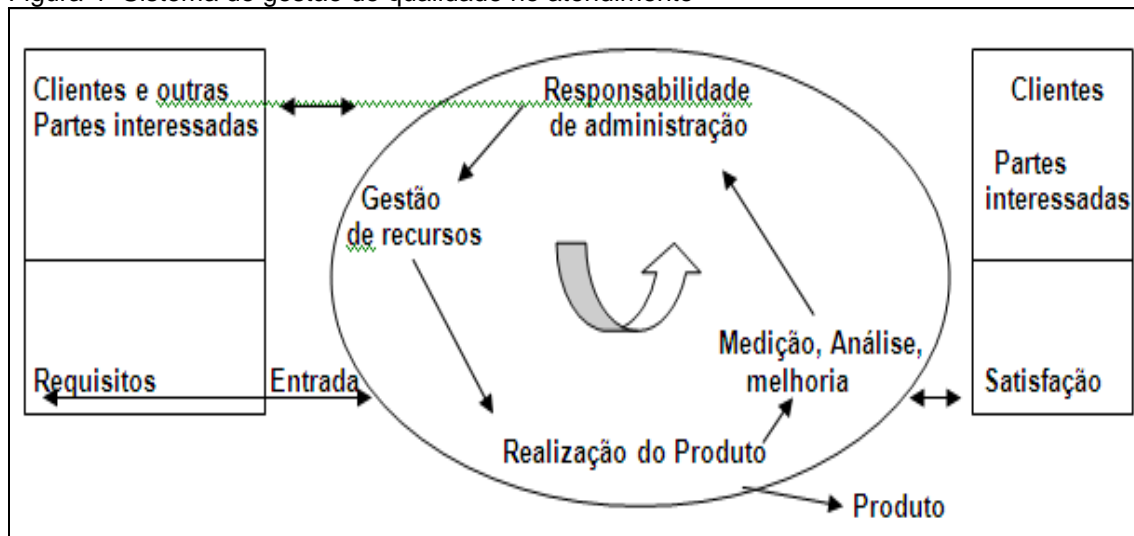
Uma empresa necessita de integração para que assim possa gerar fluxos positivos desde o setor de recursos humanos e a produção de uma empresa.

A aplicação do princípio de abordagem sistêmica de gerenciamento requer a estruturação de um sistema para atingir os objetivos da organização de forma mais efetiva e eficiente, tipicamente, leva a:

Compreensão das interdependências entre os processos dos sistemas; Abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos; Provisão de um melhor entendimento dos papéis e responsabilidades necessárias para a realização dos objetivos comuns, e por meio disso, redução de barreiras entre as funções; Reconhecimento das capacidades organizacionais e estabelecimento das restrições de recursos antes das ações; Foco e definição de como devem operar as atividades específicas no sistema; Melhoria contínua do sistema através de mensuração e avaliação. (BON, 2009, p. 13).

Para Hargreaves (2005) a abordagem para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste das seguintes etapas: Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas; Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização; Determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade; Determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade; Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo; Determinação dos meios para definir não-conformidades e eliminar suas causas; Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade por parte da gerência e demais vendedores.

Figura 4- Sistema de gestão de qualidade no atendimento



Fonte: Hargreaves (2005, p. 77)

3.2 COMUNICAÇÃO

De acordo com Melo (1985), a palavra comunicação tem origem no latim *cummunis*, que traz a ideia de comunhão. Comunhão significa comungar, participar em comum, transmitir, compartilhar, e é nesse sentido que se compreende a comunicação.

Segundo Robbins (2002), comunicação dá-se através transferência de mensagens e a compreensão das mesmas. Conforme o autor é impossível que um grupo de pessoas consiga viver sem se comunicar, pois através da comunicação é que são difundidas as informações e ideias.

No âmbito organizacional a comunicação teve seu desenvolvimento a partir da década de 90, onde saiu do planejamento tático e passou a ser utilizada como estratégia nas organizações.

Segundo Maximiano (2007), o objetivo primário dos administradores de organização e das pessoas de forma geral deve ser o desenvolvimento das competências que permitem a comunicação eficaz.

Para Bueno (2003), a partir desta década a comunicação tomou proporções de suma importância para o alcance dos objetivos da organização, superando os limites, essencialmente, técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de

tomada de decisões. Conforme o autor, a comunicação utilizada como ferramenta de gestão tem influências diretas nos resultados da organização.

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade, a comunicação empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descarta ao despontar a primeira crise. Hoje se encontra na linha de frente, situa-se em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, pg.8).

De acordo com Robbins (2002), para que a comunicação seja eficaz dentro das organizações, é necessário compreender e analisar as quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização são essas:

Controle - a comunicação influenciando no comportamento das pessoas, através da hierarquia, pois todos ficam cientes a quem devem reportar algum problema de trabalho, como por exemplo, ao supervisor ou encarregado do departamento. As informações formais dadas aos funcionários referem-se às atividades que esse deverá desempenhar na organização, as instruções das normas e políticas da empresa, que devem ser seguidas.

Motivação – a comunicação informa aos funcionários o que deve ser feito, analisa o desempenho de suas atividades, mostrando seus pontos fortes e fracos no intuito de ajudá-lo a melhorar continuamente. Dois exemplos de ferramentas dentro desse processo de motivação seria o *feedback* e o estabelecimento de metas.

Emoção – nas organizações o trabalho em equipe é fundamental para o desenvolvimento das atividades produtivas, já para o funcionário é um meio de interação social. Com base neste enfoque, a comunicação serve como um mecanismo onde os funcionários expressam suas frustrações e satisfações, atendendo assim suas necessidades sociais.

Informação – através da comunicação, a informação é disponibilizada às pessoas, influenciando diretamente no processo decisório, pois através dos dados obtidos, reduz-se o risco de ações prejudiciais a organização. Avaliando assim, os riscos e oportunidades que estão envolvidas na tomada de decisão.

3.3 O MÉTODO SERVQUAL

A qualidade de serviços é um importante diferencial e implica em sempre avaliar a satisfação do cliente. Isso porque a satisfação pode ser pontual, mas a qualidade se define por um indicador de longo prazo, por isso ela precisa de instrumentos que permitam mensuração e acompanhamento constante. Para isso, a ferramenta Servqual (Service Quality) pode ser usada para medir a satisfação do cliente. Ela permite a comparação da expectativa do cliente com a percepção do serviço oferecido. Os dados obtidos ajudam no desenvolvimento de estratégias para melhores resultados organizacionais e sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviço sob a ótica do cliente

O estudo do Servqual teve seu início em meados da década de 80 por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) ao identificarem a falta de estudos destinados a investigar a qualidade dos serviços. Diante desse cenário os autores resolveram desenvolver estudos exploratórios sobre o tema em quatro diferentes negócios de serviços: varejo bancário, cartões de crédito, corretagem de seguros e manutenção e reparo de produtos. Desses estudos um dos resultados mais importantes obtidos foi a definição de que existem um conjunto de gaps ou discrepâncias chave em relação às percepções de qualidade de serviços dos executivos e as tarefas associadas com a entrega de qualidade aos consumidores. Esses gaps podem ser grandes obstáculos à tentativa de entregar um serviço que os consumidores perceberiam como sendo de alta qualidade (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985). Com base nesse trabalho propuseram uma metodologia que compara as expectativas dos clientes e as percepções de qualidade do serviço.

Segundo Groonros (2003) o Servqual é um instrumento para medir como os clientes avaliam a qualidade, pois, com base nas discrepâncias entre as expectativas e percepções referentes aos 22 atributos divididos em dimensões pode-se calcular a pontuação geral de qualidade. Quanto mais essa pontuação demonstrar que as experiências estão abaixo das expectativas mais baixa é a qualidade percebida.

Os 22 atributos foram divididos em cinco dimensões como apresentadas abaixo:

- **Tangíveis visíveis:** está relacionado à atratividade das instalações equipamentos e materiais usados por uma empresa, bem como a aparência dos funcionários;
- **Confiabilidade / credibilidade:** significa que a empresa de serviços oferece aos seus clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer erros, e entrega o que prometeu dentro do prazo estipulado;
- **Capacidade de resposta / prontidão/ atendimento:** significa que os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes e atender seus requisitos, bem como informá-los quando o serviço será prestado e então executá-lo com presteza;
- **Segurança / domínio:** significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que se sintam seguros. Significa também que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes;
- **Empatia:** significa que a empresa entende os problemas dos clientes e excuta o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal individual, e trabalha em horários convenientes.

4. METODOLOGIA

Este trabalho foi concebido a partir de uma pesquisa exploratória, bibliografia e descritiva, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário, baseada no modelo de análise da Escala Servqual, com 33 colaboradores entre gráficos e compradores das gráficas.

Segundo Gil (1996) a pesquisa exploratória tem como premissa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa bibliográfica, ou de outras fontes secundárias, compreende toda bibliográfica já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação orais e audiovisuais (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Na coleta de dados será utilizada uma escala denominada Servqual, um questionário de análise qualitativa e quantitativa, elaborado para avaliar a satisfação dos consumidores através das expectativas da empresa versus as percepções dos clientes relacionados à prestação dos serviços.

Sobre a escala Servqual, Eleutério e Souza (2002) relatam que na literatura sobre serviços, uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviço é a escala Servqual [...] que tem como referências as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Entre as aplicações possíveis da escala Servqual, os autores apontam sua utilização em departamentos de uma empresa, com a finalidade de avaliar a qualidade de serviços por eles prestados.

O primeiro modelo específico para avaliação de serviços pode ser atribuído ao trabalho dos pesquisadores norte americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que desenvolveram o modelo visando captar critérios para avaliação da qualidade em serviços.

Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando-se os *gaps (lacunas)*; que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido, uma vez que de acordo com americanos Parasuraman,

Zeithaml e Berry (1985), os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm.

Vários métodos são encontrados na literatura acadêmica, que tem por finalidade avaliar a qualidade dos serviços das organizações, e dentre estes métodos destaca-se o método da Escala Servqual, que avalia 5 dimensões da qualidade, ou seja, as percepções e expectativas dos serviços prestados na visão dos consumidores e gestores.

4.1 QUESTIONÁRIO SERVQUAL

As dimensões da qualidade trabalhadas no questionário foram às mesmas do modelo original do Servqual. As questões ficaram divididas em suas dimensões no questionário da seguinte maneira:

- Questões de 1 a 5 trabalharam-se com a dimensão confiabilidade;
- Questões de 6 a 9 trabalharam-se com a dimensão presteza;
- Questões de 10 a 13 trabalharam-se com a dimensão segurança;
- Questões de 14 a 18 trabalharam-se com a dimensão empatia;
- Questões de 19 a 22 trabalharam-se com a dimensão tangibilidade.

5 ANÁLISE DO MODELO SERVQUAL

Na investigação percebe-se claramente, que o fator qualidade relacionado às expectativas do setor e as percepções dos usuários, são bastante satisfatórias, considerando os níveis percentuais de cada dimensão avaliada. Porém, ao avaliar as dimensões através da Escala Servqual, utilizando a equação $Q = P - E$, verifica-se que as expectativas não foram superadas pela percepção dos usuários.

Excetuando-se a dimensão dos itens de Tangibilidade, que apesar de ter uma expectativa muito baixa, teve uma avaliação de percepção alta.

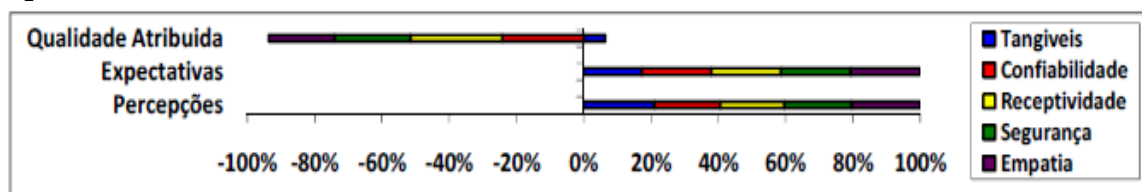
A pesquisa constituía-se em responder ao conjunto de perguntas estabelecida no questionário referindo-se às 5 dimensões apresentadas ao longo deste artigo, escolhendo respostas entre 1 (concordo integralmente) e 7 (discordo totalmente). Os conjuntos de respostas das dimensões analisadas tiveram maior incidência entre as alternativas 3, 4 e 5, tanto nas Percepções e nas Expectativas avaliadas.

Ter funcionários competentes, com boa capacitação, gentil, honestos, de forma simpática e completa; mantendo o cliente informado durante todo o processo de atendimento da reclamação; e usando tecnologia como ferramenta, e não como problema adicional.

A dimensão segurança não um houve equilíbrio entre expectativas e percepções, denotando que o setor não tem uma qualidade e desempenho esperada. Portanto, ao superestimar as expectativas pode traduzir em perda da qualidade na prestação dos serviços, principalmente por achar que não precisa verificar continuamente os processos executados..

A verificação da qualidade da Kak Papéis na percepção do cliente, pode ser averiguada através da equação $Q = P - E$, composta da média percentual do itens 3, 4 e 5 em suas referidas dimensões conforme demonstra o gráfico a seguir:

Figura 5 – Gráfico



Fonte: Autor do trabalho

Os itens Tangíveis representam percepções 87,99% e expectativas 83,32% com a qualidade atribuída sendo superada das expectativas representada pela equação $Q = P - E$, ou seja, $Q = 4,67\%$.

Os itens Confiabilidade representam percepções 82,29% e expectativas 99,99% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = - 7,72\%$.

Os itens Receptividade representam percepções 80,01% e expectativas 99,99% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = - 20,01\%$.

Os itens Segurança representam percepções 84,70% e expectativas 99,99% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = -16,44\%$.

Os itens Empatia representam percepções 85,70% e expectativas 99,99% com a qualidade atribuída não sendo superada, $Q = - 14,29\%$.

6 CONCLUSÃO

Toda empresa necessita de mudanças pois o mercado está cada vez mais exigente e seletivo.

A qualidade nos processos é uma diretriz que merece atenção e dedicação constantes para que seja devidamente medida e apresentada aos clientes nas ações, produtos e serviços prestados.

Para que o resultado da avaliação das respostas do questionário Servqual seja devidamente aproveitado, é necessário acima de tudo, comprometimento de todas as áreas da empresa na aplicação dos processos de avaliação e correção necessárias.

Verificou-se nesta pesquisa que o modelo Servqual foi favorável em função do ambiente antes ser problemático em relação a sua organização.

A aceitação deste programa na empresa favoreceu um maior esclarecimento aos funcionários da importância do entendimento do que é qualidade por parte dos clientes internos e externos da empresa.

Através das pesquisas bibliográficas nota-se que, na prestação de serviços o conceito qualidade tem que ser aplicado com mais cuidado, já que serviços são produtos intangíveis e são consumidos simultaneamente no momento em que são produzidos, não tendo como corrigir as falhas antes que elas afetem o cliente.

Por isso é importante a aplicação de uma ferramenta como a Servqual para a mensuração da qualidade dos serviços prestados. Pois, através da aplicação do Servqual, na Kak Papéis Ltda, descobriu-se que a percepção dos clientes em relação aos aspectos tangíveis é menor que a expectativa, sendo que, através da pesquisa exploratória de observação o autor deste trabalho pode verificar a eminente necessidade de reavaliação e rerepresentação do conceito de qualidade para os funcionários, que tem muito a acrescentar no processo como um todo, além da revisão dos investimentos realizados pelo Gestor da empresa no âmbito da busca pela qualidade.

No resultado das respostas do questionário aplicado, fica evidente que a percepção do gestor pode ser diferente da percepção do cliente.

Finalizando, pelo fato de os desejos e as necessidades dos clientes estarem em constantes mudanças, o autor reconhece que há a necessidade de realizar pesquisas periódicas para verificação da expectativa e da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Então, por se tratar de um processo contínuo, que não se finda, fica evidente a necessidade de averiguar e medir a qualidade percebida e prestada frequentemente.

REFERÊNCIAS

- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- CROSBY, P. B. **É Preciso Praticar uma Filosofia da Qualidade**, Revista Controle da Qualidade, Editora Banas, São Paulo, no 73, Junho 1998, p. 34-38
- FILHO, L. **Configuração dos elementos da responsabilidade social corporativa através da proposição de um modelo conceitual integrado**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2 ed. Belo Horizonte: QFCO, 1999. 331p.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- GROONROS, **Christian**. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HOROVITZ, Jaques. **Qualidade de serviço – a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.
- JOHNSTON, Robert - **Administração da Produção: Atlas**, 2ª edição de 2002.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto - Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços**. 1. ed. Cengage, 1991.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo, Atlas 2007
- OLIVEIRA, O. J. **Análise da Qualidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.
- RIBEIRO, Áurea; FLEURY Ângela. **Marketing e Serviços: que ainda fazem a diferença**. São Paulo, Saraiva, 2006.

TÉBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WERKENA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Editora Littera Maciel Ltda. Belo Horizonte. MG. 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 2- QUESTIONÁRIO SERVQUAL EMPRESA KAK PAPÉIS

• 2º Etapa - QUESTIONÁRIO SERVQUAL KAK PAPÉIS

Instruções: O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre a Kak Distribuidora de Papéis. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que a Kak Distribuidora de Papéis atinge. Ou seja, caso você assinale o 1, isto quer dizer que você concorda totalmente que a Kak Distribuidora de Papéis tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 7, isto quer dizer que você discorda totalmente que a Kak Distribuidora de Papéis atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

1. A Kak Distribuidora de Papéis tem equipamentos modernos.

LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

2. O ambiente físico da Kak Distribuidora de Papéis é agradável.

LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

3. Os empregados da Kak Distribuidora de Papéis têm boa aparência.

LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

4. O material associado com o serviço prestado na Kak Distribuidora de Papéis, tais como faturas, impressos ou panfletos, têm boa aparência visual. LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

5. Quando a Kak Distribuidora de Papéis promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre. LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

6. Quando um cliente tem um problema, a Kak Distribuidora de Papéis demonstra um sincero interesse em resolvê-lo. LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

14. O comportamento dos empregados da Kak Distribuidora de Papéis inspira confiança.LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

15. Você sente-se seguro em suas transações com a Kak Distribuidora de Papéis.

LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

16. Os empregados da Kak Distribuidora de Papéis são corteses com você.

LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

17. Os empregados da Kak Distribuidora de Papéis possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

18. A Kak Distribuidora de Papéis lhe dá atenção individual.LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

19. A Kak Distribuidora de Papéis tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

20. A Kak Distribuidora de Papéis tem empregados que dão a você um atendimento individualizado.LEGENDA: 1 - concordo integralmente 7 - discordo totalmente

