



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS PRESTADOS PELA ÁREA DE  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS -  
PETRÓLEO BRASILEIRO S. A.**

**MÁRCIO ANDRÉ PACHECO DE MEDEIROS**

ORIENTADOR: PROF. DR. ERIC DAVID COHEN

**Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ÁREA DE  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS - PETRÓLEO BRASILEIRO S. A.”**

MÁRCIO ANDRÉ PACHECO DE MEDEIROS

Dissertação apresentado ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

ORIENTADOR: PROF. DR. ERIC DAVID COHEN

Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2008.

**“AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ÁREA DE  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS - PETRÓLEO BRASILEIRO S. A.”**

MÁRCIO ANDRÉ PACHECO DE MEDEIROS

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

PROF. DR. ERIC DAVID COHEN (Orientador)  
Instituição: IBMEC RJ

---

PROF. DR<sup>a</sup> MARIA AUGUSTA MACHADO  
Instituição: IBMEC RJ

---

PROF. DR. PAULO SERGIO COELHO  
Instituição: PONTO FRIO

Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2008.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Entrar em contato com a biblioteca no 14º andar,  
ou através do e-mail: [geyza@ibmecrj.br](mailto:geyza@ibmecrj.br)

## **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo buscar elementos que possam representar a qualidade dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS aos seus clientes, ou seja, as Gerências solicitantes de Contratos de Serviços. O estudo comparou os níveis da qualidade dos serviços desejado e esperado pelos clientes e o prestado, verificando a ocorrência de diferenças significativas entre eles. Para se atingir este objetivo utilizou-se um questionário baseado nos atributos presentes na escala SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985, 1988, 1994) adaptados ao cenário da Contratação de Serviços.

Os dados obtidos através da pesquisa realizada e as conclusões extraídas através das ferramentas de análise utilizadas provêm informações valiosas aos Gestores da Área de Contratação, revelando um retrato da atuação do setor, possibilitando a correção de distorções, o aprimoramento da atividade de Contratação e a elevação do grau de satisfação dos seus clientes.

Foram abordados conceitos importantes da Literatura que permearam todo o estudo, discutidos os resultados obtidos e as oportunidades de aprimoramento da atividade de Contratação de Serviços através da elevação da qualidade dos serviços por ela oferecidos.

Palavras Chave: Marketing de Serviços, Contratação de Serviços, Qualidade de Serviços, SERVQUAL e Contratos.

## **ABSTRACT**

This Study has the objective the pursuit of elements that represent the UN-RIO/CBS/CNTS Service Quality to its clients (Sectors that need to contract services). The Study compared the expected and perceived Services Quality and identified the significant differences among them. It was used to achieve this objective a questionnaire based in the SERVQUAL scale (Parasuraman et al, 1985, 1988, 1994) adapted to the scenery of Services Contracts.

The obtained data by the research and the extracted conclusions by the Analysis Tools provide precious information to the Contract sector managers, showing a sector performance, making capable to correct inconsistencies, improve the Contract Activity and increase the Satisfaction levels of its clients.

It was discussed important concepts of the Literature that permeated whole the Study, the obtained results and the opportunities of increase to the offered Services Quality levels.

**Key Words:** Services Marketing, Services Contracts, SERVQUAL e Contracts.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índice de Retorno das Pesquisas enviadas .....	71
Tabela 2 - Valores do Alfa de Cronbach .....	71
Tabela 3 - Valores do Alfa de Cronbach (item eliminado) .....	71
Tabela 4 - Médias e Desvios Padrão .....	71
Tabela 5 - Zonas de Tolerância .....	79
Tabela 6 - Medidas de Competitividade - MAS e MSS .....	80
Tabela 7 - Dimensões .....	82
Tabela 8 - Correlação entre variáveis .....	83
Tabela 9 - Adequacidade da Amostra.....	84
Tabela 10 - Decomposição de Fatores.....	86
Tabela 11- Variância Explicada .....	87
Tabela 12 - Decomposição de Fatores / Cargas Fatoriais .....	90
Tabela 13 - Comunalidades / Análise da escala considerando as 5 Dimensões.....	91
Tabela 14 - Comunalidades / Análise da Dimensão TANGIBILIDADE considerando a exclusão do item “Apresentação da documentação do processo de contratação (visualmente agradável).....	93
Tabela 15 - Função Discriminante – H1 .....	97
Tabela 16 - Classificação das Variáveis – H1 .....	98
Tabela 17- Função Discriminante – H2.....	99
Tabela 18 - Classificação das Variáveis – H2 .....	100

Tabela 19 - Função Discriminante – H3.....	101
Tabela 20 - Classificação das Variáveis – H3 .....	102
Tabela 21 - ANOVA de Fator Único .....	103
Tabela 22 - Procedimento Tukey-Kramer .....	105

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S. A.
UN-RIO	Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio de Janeiro
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>O PROBLEMA</b>	<b>12</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
2.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	13
2.3	OBJETIVOS	15
2.3.1	Objetivos Gerais	15
2.3.2	Objetivos Específicos	15
2.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
2.5	Delimitação do estudo	16
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>18</b>
3.1	MARKETING	18
3.2	MERCADOS ORGANIZACIONAIS	22
3.3	MARKETING DE SERVIÇOS	24
3.3.1	Triângulo do Marketing de Serviços	28
3.3.2	Composto de Marketing de Serviços	30
3.4	COMPORTEAMENTO DE COMPRA	32
3.4.1	Aquisição de Serviços e Busca de Informações	32
3.4.2	Fatores que influenciam a Avaliação de Alternativas	36
3.4.3	Compra	39
3.5	QUALIDADE DOS SERVIÇOS	43
3.5.1	Modelo de Lacunas (GAP MODEL)	43
3.5.2	Zona de Tolerância	52
3.5.3	MAS / MSS	53
3.5.4	Servqual	54
3.6	IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO	57
3.7	ASPECTOS LEGAIS	59

3.7.1	Decreto Nº 2.745 de Agosto de 1998 .....	59
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
4.1	PERGUNTA DE PESQUISA.....	63
4.2	HIPÓTESES DE PESQUISA .....	63
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	64
4.4	VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A PESQUISA .....	65
4.5	MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	65
4.6	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	66
4.7	QUESTIONÁRIO .....	67
4.8	TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA .....	67
4.9	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	70
<b>5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
5.1	DADOS GERAIS.....	71
5.1.1	Caracterização da Amostra.....	71
5.1.2	Categorização das respostas à pergunta aberta.....	71
5.1.3	Teste de fidedignidade da escala .....	73
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA.....	75
5.2.1	Análise das Médias obtidas .....	75
5.2.2	Zona de Tolerância.....	78
5.2.3	MAS e MSS .....	79
5.2.4	Importância das Dimensões.....	81
5.3	ANÁLISE FATORIAL .....	83
5.3.1	Verificação da Aplicabilidade do Método.....	83
5.3.2	Decomposição de Fatores.....	85
5.3.3	Análise Fatorial Confirmatória.....	87
5.3.4	Cargas Fatoriais.....	89
5.4	ANÁLISE DISCRIMINANTE .....	94
5.4.1	Testes de Hipóteses .....	95
5.5	ANÁLISE DA VARIÂNCIA DE FATOR ÚNICO (ANOVA).....	102
5.5.1	Procedimento Tukey-Kramer .....	104
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>106</b>
6.1	RETORNO DAS PESQUISAS ENVIADAS.....	106
6.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	106
6.3	SUGESTÕES DOS CLIENTES .....	107
6.4	FIDEDIGNIDADE DA ESCALA UTILIZADA.....	107

<b>6.5</b>	<b>PERFIL DOS CLIENTES .....</b>	<b>108</b>
<b>6.6</b>	<b>QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....</b>	<b>108</b>
<b>6.7</b>	<b>VISÃO DO GESTOR – IMPRESSÕES E CONCLUSÕES.....</b>	<b>110</b>
6.7.1	Níveis de Qualidade dos Serviços (Desejado / Esperado / Prestado):.....	110
6.7.2	Zona de Tolerância.....	112
6.7.3	Medidas MAS /MSS .....	112
<b>6.8</b>	<b>ANÁLISE FATORIAL .....</b>	<b>112</b>
<b>6.9</b>	<b>TESTES DE HIPÓTESES.....</b>	<b>114</b>
<b>6.10</b>	<b>LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>114</b>
<b>6.11</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>115</b>
<b>6.12</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>117</b>
<b>8</b>	<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>123</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A Petrobras (Petróleo Brasileiro S. A.) é uma empresa de economia mista brasileira focada no crescimento auto-sustentável da nação. Para tanto, as ações governamentais são tomadas de acordo com políticas de geração de energia e administração dos recursos naturais não renováveis. A Petrobras, no decorrer de sua história, fortaleceu os laços com a sociedade promovendo uma relação de identidade com o Brasil. O sucesso da empresa foi construído sobre o alicerce do trabalho dos seus colaboradores, que são impregnados pelo espírito da inovação tecnológica. Neste quadro de crescimento do mercado interno, motivado inicialmente pelo dito “monopólio do petróleo” e posterior diversificação do seu portfólio tornando-a uma empresa internacional, surgiu a necessidade crescente de obtenção de serviços de apoio e de alto grau de especialização. Para atender a esta demanda de uma empresa de importância estratégica nos cenários político, econômico e social, foi necessário desenvolver processos na sua Área de Contratação que se adequassem às mudanças na legislação e ao plano de crescimento da companhia. A Petrobras mantém em sua essência o pioneirismo e visa continuamente o crescimento econômico sustentável e o fortalecimento da soberania nacional.

Este estudo se propõe a verificar como a Qualidade dos Serviços prestados pela Área de Contratação da Companhia é percebida pelos seus clientes internos.

## **2 O PROBLEMA**

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA**

Neste trabalho, a abordagem dada a Avaliação da Qualidade dos Serviços prestados pela Área de Contratação de Serviços, levará em consideração o cenário apresentado na Área de Contratação de Serviços da Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio de Janeiro, doravante representada pela sigla (UN-RIO/CBS/CNTS) - Petrobras.

Via de regra, todo contrato celebrado com a Administração Pública deve ser precedido de licitação prévia, ou seja, deve atentar para o procedimento previsto na Lei 8.666/93 a qual regula o conjunto de atos necessários e imprescindíveis denominados licitação e suas modalidades a fim de assegurar a validade do instrumento contratual, ressalvados os casos em que a Administração não é obrigada a instaurar procedimento licitatório ou até mesmo aqueles onde é impedida de fazê-lo.

A Petrobras, a partir de 24 de Agosto de 1998, após a quebra do dito “Monopólio do Petróleo”, passou a possuir procedimento licitatório próprio, através da entrada em vigor do Decreto Nº. 2.745 – Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petrobras, elaborado com a finalidade de dar maior flexibilidade e agilidade aos Processos Licitatórios, em contraposição a Lei 8.666, instituindo a modalidade de Contratação Convite.

A Petrobras, empresa de economia mista, é regida pelas leis da Administração Pública e diferentemente da iniciativa privada que pode contratar livremente, deve realizar Licitação para a contratação de serviços.

Em resumo, neste contexto se observa que a Petrobras compete no mercado com empresas da iniciativa privada, devendo se adequar às exigências da Administração Pública sem perder a competitividade.

## 2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O legislador constituinte realmente fez uma opção pela diferenciação de tratamento legal entre as empresas estatais prestadoras de serviços públicos e as executoras de atividades econômicas, de forma que a Petrobras obtivesse igualdade de condições com as empresas privadas, sujeitando-se os seus atos e contratos ao regime próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários.

O crescimento da atividade petrolífera já havia desencadeado o surgimento de diversas empresas prestadoras de serviços. O alto grau de especialização de certos serviços requeria elevado investimento por parte de algumas empresas que desta forma, passaram a dominar determinadas faixas de mercado.

Se por um lado passou a existir um mercado com uma vasta gama de empresas prestadoras de serviços, o que tornou competitivo o processo licitatório, por outro lado, há determinados mercados de serviços onde poucas empresas atuam e conseqüentemente a competitividade se tornou baixa (oligopólio), ou em certos casos, pode até mesmo se tornou nula (monopólio).

Para cumprir a missão de selecionar no mercado empresas e com estas celebrar contratos, os mais vantajosos possíveis, as diversas Áreas de Contratação de Serviços das Unidades de Negócio subordinadas à Diretoria de Exploração e Produção da Petrobras devem atender a todas as regras do Regulamento do Procedimento Licitatório da Petrobras consolidadas em diversas normas e procedimentos internos e orientações dos órgãos corporativos da companhia.

Avaliações quanto à execução de procedimentos internos e à consonância com a legislação vigente podem ser realizadas através de visitas técnicas e auditorias internas, onde se busca identificar tanto inconformidades como boas práticas das Áreas de Contratação.

Nosso trabalho buscará a apresentar a avaliação dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS pela percepção dos seus clientes, representados pelas diversas gerências solicitantes de contratos de serviços.

Este trabalho unirá esforços para responder a seguinte questão:

Em relação à Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS, existem diferenças significativas entre a qualidade dos serviços desejado e esperado pelos seus clientes internos e a qualidade dos serviços executados?

## 2.3 OBJETIVOS

### 2.3.1 Objetivos Gerais

O objetivo principal do trabalho é avaliar a qualidade dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS pela percepção dos seus clientes representados pelas diversas gerências solicitantes de serviços.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

Têm-se como objetivos específicos:

- Medir o Nível desejado da Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS;
- Medir o Nível Esperado pelos clientes da Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS;
- Identificar as lacunas entre o serviço desejado pelos clientes, o serviço que esperam receber e o serviço executado pela Área de Contratação;
- Investigar as possíveis causas para estas lacunas;
- Apontar oportunidades de melhoria nos processos.

## 2.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A Petrobras atua em diversos segmentos de mercado dentro e fora do território nacional. Um dos mais críticos segmentos de mercado é o de Exploração e Produção. Os investimentos nesta área alcançam somas consideráveis e impulsionam um vasto mercado de prestadores de serviços. Torna-se cada vez mais necessário obter a excelência na contratação de serviços para a manutenção do crescimento e expansão da Companhia.

Este trabalho visa fortalecer a Contratação de Serviços da Companhia fornecendo importantes informações para a tomada de decisão gerencial relacionadas à adequação de

processos e procedimentos internos conforme as necessidades apontadas pela Avaliação da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Sob o aspecto teórico, o presente trabalho visa demonstrar a aplicabilidade dos conceitos de marketing, em particular do Modelo de Lacunas de Parasuraman et al (1985) no Processo de Avaliação de Serviços.

## 2.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco do nosso trabalho será a UN-RIO/CBS/CNTS e as respectivas Áreas solicitantes de Contratos de Serviços.

A avaliação dos serviços contratados levará em consideração a aplicação dos Modelos de Lacunas (GAP) de Parasuraman et al (1990), que será apresentado na seção subsequente.

Este trabalho está organizado em 8 capítulos, os quais apresentam:

- Introdução, o qual aborda como a Petrobras está inserida no mercado e o desenvolvimento da contratação de serviços;
- O Problema, o qual apresenta a Contextualização do Problema e a Formulação do Problema dentro do cenário da evolução da legislação pertinente a contratação de serviços no ambiente Petrobras, assim como os Objetivos e a Justificativa do Estudo do trabalho que estão focados na Avaliação da Qualidade dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS. Ainda neste capítulo definimos o alvo de nossa pesquisa através do item Delimitação do Estudo;

- Revisão de Literatura, no qual destacamos as obras dos principais autores dentro do Marketing e em especial, do Marketing de Serviços;
- Metodologia de Pesquisa, no qual são apresentados a Pergunta de Pesquisa, as Hipóteses de Pesquisa, a População e Amostra do estudo, as Variáveis Relevantes para a Pesquisa, o Método de Coleta de Dados, a Elaboração do Questionário, o Questionário aplicado, as Técnicas de Análise Estatística aplicadas e o Tratamento e Análise dos Dados Obtidos na pesquisa;
- Resultados;
- Conclusões;
- Considerações Finais e;
- Referências Bibliográficas.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 MARKETING**

Neste capítulo, oferece-se ao leitor uma revisão dos principais conceitos teóricos da Área, que darão sustentação na execução deste trabalho através do conhecimento acadêmico relevante. O estudo da qualidade de serviços requer que recorramos a diversas definições dentro da literatura disponível. Abordaremos primeiramente as principais definições de Marketing, depois passaremos ao Marketing de Serviços levando a análise da aplicabilidade da escala SERVQUAL, culminando nos sistemas de mensuração da qualidade de Serviços.

Primeiramente devemos encontrar definições para o próprio Marketing. Dentre as diversas definições encontradas na Literatura, destacamos:

Schiavo (1999) cita o conceito de marketing definido pela American Marketing Association – AMA. O Marketing é definido através do desempenho das atividades de negócios que traçam o caminho por onde os bens e serviços saem do produtor e são disponibilizados ao consumidor. Este é um caminho que requer planejamento para criar, estabelecer preço, promover e distribuir idéias, produtos e/ou serviços, promovendo relacionamentos para satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações.

A definição de marketing oferecida por Drucker é feita de uma forma mais direta, mas torna-se mais abrangente e obscura à medida que considera marketing como todo empreendimento considerado do ponto-de-vista do consumidor (DRUCKER, 1996).

Philip Kotler (1998) também define Marketing baseado em conceitos os quais julga centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e Marketing Social idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais. Para o Autor, o Marketing assume o papel de processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Encontramos dentre as definições de Marketing disponíveis na literatura, um conceito que se apresenta como sendo um dos principais, o conceito de "troca". Através dos mecanismos de trocas é possível que as entidades de mercado consigam satisfazer suas necessidades e seus desejos. Quando a troca se torna uma questão a ser negociada, o conceito de valor ganha força. As partes envolvidas na negociação avaliam o que representa algo que incorpora o valor a ser obtido, bem como o que não é tão valioso, e aquilo que elas estão dispostas a ceder.

Outra definição de Marketing de acordo com a American Marketing Association (apud Schiavo,1999) está relacionada ao desempenho das organizações em gerenciar o fluxo de bens e serviços desde a sua concepção, ou seja, o local onde se encontra o produtor até o consumidor. Este fluxo se constitui de um processo de planejamento e execução de criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços. A ligação entre estes elementos assume a finalidade de satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização.

Para Churchill e Peter (2007), os profissionais de marketing devem reconhecer que as trocas com os clientes representam a vida da organização. Para a sua própria sobrevivência, as empresas necessitam e devem possuir sólidos conhecimentos sobre os seus clientes, devem buscar compreendê-los, saber o que pensam, o que sentem, como compram e usam produtos e serviços. Os profissionais de marketing não devem se restringir em olhar somente para dentro das organizações, devem também olhar para fora de suas organizações, devem enxergar o mercado e considerar não só valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.

Um instrumento importantíssimo para se entender o comportamento do mercado é a Pesquisa de Marketing. Para os mesmos autores, a utilização de pesquisa permite as empresas compreenderem e mensurarem as necessidades dos clientes. Uma das principais atividades das empresas é buscar oferecer aos consumidores produtos de valor para estes. Quando a empresa consegue projetar e comunicar de forma eficaz o que pode ser encarado pelo consumidor como algo valioso, tornar-se possível exercer controle nas relações de troca criadas para satisfazer as suas necessidades e seus desejos. Por outro lado, os consumidores também podem adotar um comportamento no qual, ele ou ela, aguarda o melhor momento, o local mais apropriado, aquele produto ou serviço para efetivar uma troca.

Bennet (1995) apresenta a definição da American Marketing Association para pesquisa de marketing como a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing. Esta ligação se dá através das informações que são obtidas através dos instrumentos de pesquisa. Obtidas as informações, estas são utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar o entendimento de marketing como um

processo. Esta definição deixa bem clara a importância da pesquisa para o processo de Marketing.

As relações de troca são oriundas das necessidades e desejos das pessoas e das organizações. Para as pessoas, podem-se verificar facilmente as suas necessidades, uma vez que elas estão relacionadas à sua própria sobrevivência. O ser humano necessita comer, beber, vestir-se, abrigar-se, o que são necessidades consideradas básicas e desta forma são encontradas na base da pirâmide de Maslow.

De acordo com Churchill e Peter (2007), para Maslow, as pessoas tentam satisfazer primeiramente as necessidades da base da pirâmide. Segundo este autor, quando as necessidades das categorias inferiores são satisfeitas, as pessoas se movem para o atendimento das necessidades de categorias superiores, como segurança, sociais, estima e auto-realização.

Ainda segundo estes autores, a Hierarquia das necessidades de Maslow pode auxiliar aos profissionais de Marketing a identificar as necessidades que podem motivar os consumidores a entrar numa “troca”, sendo que o valor para o cliente consiste na diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e o uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O marketing voltado para a geração de valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão, quando os benefícios das trocas excederem os custos, e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

### 3.2 MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Apesar de o senso comum associar o Marketing somente aos bens de consumo, podemos observar que ele não se limita necessariamente a isso. As organizações também compram bens e serviços para ajudá-las a realizar suas atividades.

Segundo Churchill e Peter (2007), as compras organizacionais muitas vezes envolvem uma maior interdependência entre comprador e vendedor. Para o vendedor, a restrição do número de compradores e as compras de grande porte que são efetuadas atribuem à cada cliente organizacional uma grande importância para o sucesso da organização. Sob a ótica do comprador, a organização necessita adquirir vários produtos de forma contínua. Toda organização deseja obter uma boa combinação de produtos que são fáceis de comprar, de alta qualidade e de preço baixo, se possível de um mesmo vendedor. Tal combinação pode trazer a organização uma maior eficiência. Cabe ao vendedor identificar e resolver problemas, bem como auxiliar a organização a desenvolver e aprimorar seus processos e estratégias.

Quando analisadas as organizações, é possível perceber que existem forças que atuam sobre elas e respectivamente sobre os seus processos e estratégias.

Estudiosos do comportamento organizacional identificaram e nomearam estas forças. Dentre estes estudiosos, Michael Porter (1980,1990), apontou a existência de cinco forças que influenciam a organização: a força do concorrente, a força do cliente, a força do fornecedor, a força do entrante e a força do substituto.

- Força do concorrente: Ao realizarmos a avaliação da força de um concorrente, devemos verificar o que ele oferece em relação ao preço, a qualidade, a distribuição, ao atendimento e a frequência na oferta de seus produtos. Esta tarefa requer da

empresa a realização de intenso trabalho de pesquisa e investigação na obtenção de informações que proporcionem alcançar uma vantagem competitiva diante os seus concorrentes. O pleno conhecimento do seu concorrente, da sua estrutura organizacional, dos seus sistemas e métodos, e de como ele utiliza os seus recursos oferece a empresa não só a capacidade de competir, mas neutralizar e vencer os seus concorrentes;

- Força do cliente: A força do cliente pode ser percebida através da sua necessidade, da sua capacidade econômica, da sua satisfação na compra, das suas tendências ou preferências pelo produto. Os esforços da empresa têm como objetivo conquistar a fidelidade dos seus clientes;
- Força do fornecedor: Quando a empresa possui um bom conhecimento acerca dos seus fornecedores, ela tem melhores condições de avaliar seus pontos fracos e vulnerabilidades perante o mercado, minimizando os riscos de imprevistos no fornecimento de matéria prima ou qualquer tipo de insumo. A empresa não deve contar com um único fornecedor, sob o risco de se tornar refém dele ou sofrer conseqüências graves caso algo venha ocorrer com ele;
- Forças do entrante e do substituto: Podem existir potenciais concorrentes que ainda não estão no mercado, mas que podem surgir como uma séria ameaça. Trata-se do entrante, para o qual, a empresa deve estar sempre alerta, buscando informações continuamente no mercado para identificá-los e descobrir suas estratégias, como novos produtos que poderão substituir os já existentes.

O autor citado após apresentar as cinco forças que influenciam a organização, oferece a definição de Marketing como uma habilidade empresarial, a qual por ser entendida como uma

inteligência competitiva, capaz de conhecer como o ambiente externo se comporta para se valer deste conhecimento utilizando-se das forças que interagem com a empresa.

### 3.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Para entendermos o Marketing de Serviços, é preciso compreender as diferenças entre bens e serviços. Estas diferenças ajudam a esclarecer as especificidades do marketing de serviços. Devemos buscar a definição de serviços porque através dela poderemos ser capazes de diferenciá-los dos bens.

Diversos autores referem-se aos serviços como coisas intangíveis, que não podemos tocar, ver e sentir. Os produtos possuem aspectos tangíveis e intangíveis, sendo que a intangibilidade é um aspecto predominante nos processos e as ações que caracterizam os serviços.

De acordo com a American Marketing Association, serviços podem ser considerados produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que se não são totalmente intangíveis, carregando consigo características intangíveis na sua maior parte.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, sendo geralmente consumido no momento que é produzido pelo consumidor e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis.

Quando caracterizamos os serviços, realizamos comparações com as características dos bens. As características que distinguem serviços e bens são as seguintes, segundo Churchill e Peter (2007):

- **Relação com os clientes:** O envolvimento e a cumplicidade entre organização e cliente é a chave para o sucesso da prestação dos serviços. O desempenho dos serviços depende do desenvolvimento de relações de confiança e comprometimento com o cliente;
- **Percibilidade:** Esta característica está relacionada a necessidade de se consumir um serviço assim que é produzido, sob pena deste não poder mais ser consumido. Não há como preservar os serviços, estocá-los, revendê-los ou devolvê-los. O mesmo não ocorre com um bem, o qual podemos deixá-lo guardado em uma “prateleira” para ser consumido posteriormente;
- **Intangibilidade:** Todo produto possui características tangíveis e intangíveis. Como dissemos anteriormente, podemos perceber a predominância das características intangíveis nos serviços. Os autores citam o exemplo dos serviços médicos, no qual não estamos adquirindo um produto que podemos ver, tocar ou sentir. Desta forma, torna-se difícil a tarefa do consumidor em fazer uma comparação com produtos tangíveis;
- **Inseparabilidade:** Em grande parte dos serviços, não podemos separá-los das pessoas que estão executando-os. Esta característica distingue os serviços dos bens, que na maioria das vezes são oferecidos aos consumidores sem que estes ao menos tenham conhecimento dos profissionais que foram necessários para confeccioná-los. Isto faz com que os consumidores possam exigir qualidade não somente pelo serviço que desejam, mas também qual profissional irá prestá-lo;

- Esforço do cliente: A presença dos clientes na execução dos serviços ou até mesmo da sua participação efetiva é cada vez mais freqüente. O esforço despendido pelo cliente é proporcional ao tipo de serviço prestado e ao seu respectivo envolvimento;
- Uniformidade: O controle de inconformidades é mais factível em sistemas de controle de qualidade de bens se comparados aos de serviços. Quando os bens são produzidos, mecanismos de controle são utilizados para prevenir, identificar e corrigir falhas. Desenvolver e utilizar um mecanismo de controle na prestação de serviços torna-se muito complicado, visto que os serviços visam atender necessidades específicas de cada cliente individualmente.

Entendendo os produtos como entidades de mercado, podemos constatar que todos os produtos possuem aspectos tangíveis e intangíveis.

Conforme Shostack (1977), as entidades de mercado são, na realidade, combinações de elementos discretos conectados como numa molécula. Os elementos podem ser tangíveis ou intangíveis, e a entidade pode possuir um ou outro núcleo tangível ou intangível.

Ainda conforme Shostack (1977), os objetos tangíveis podem ser descritos de forma precisa. Em contrapartida os elementos intangíveis são dinâmicos, subjetivos e efêmeros. As implicações do Modelo Molecular de acordo com este Autor são:

- Uma nova aproximação da definição de Serviço – Conforme o Autor, não existe um manual para nos guiar na aquisição do conhecimento dos serviços, o que aumentaria consideravelmente nossas possibilidades de fracasso na entrega do serviço. A forma de enxergamos o serviço depende da forma como esse nos é disponibilizado. Ainda segundo o Autor, o ponto crucial do conhecimento dos serviços é a descrição do

principal consenso das realidades que define a entidade de serviço para vários segmentos de clientes. Os profissionais de Marketing devem concentrar esforços na pesquisa inicial, ao invés do foco normalmente dispensado ao marketing de produto. Desta maneira, a compreensão dos serviços pode se tornar mais clara para o mercado. Novos serviços requerem esforços na aplicação de pesquisa para o seu desenvolvimento e conseqüente sucesso;

- **Imagem vs Evidência** – Imagem é o método de diferenciação e representação de uma entidade para o seu mercado alvo. Uma prioridade do marketing é relacionar as imagens abstratas com os itens físicos. Quando o consumidor tenta julgar um serviço, antes de usá-lo ou comprá-lo, ele analisa o conhecimento que tem pelos elementos chaves tangíveis, ou seja, as evidências tangíveis, que estão ao redor. O consumidor busca associar elementos tangíveis aos serviços. Esta é uma forma de facilitar a assimilação do serviço e buscar parâmetros para poder compará-los. Para produtos, a evidência tangível está intrínseca em sua própria apresentação enquanto que para serviços busca-se a associação de seus elementos intangíveis com elementos tangíveis comumente observados em Marketing;
- **Marketing de Produtos** tende a dar ênfase à criação de associações abstratas. Para este Autor, o Marketing de Serviços deveria estar focado em ressaltar e diferenciar realidades através da manipulação de elementos chaves tangíveis. Se a percepção dos serviços é influenciada pelos processos de dedução, então esta percepção deve estar baseada nas impressões que as evidências criam;
- **Gerenciamento do Ambiente** – Em produtos, o maior impacto no ambiente talvez seja mais percebido através das embalagens, ao passo que nos serviços vários elementos do ambiente podem ser manipulados interferindo na percepção do serviço. É importante saber gerenciar este conjunto de evidências para causar os efeitos desejados;

É necessário integrar as evidências tangíveis com as evidências intangíveis relacionadas à dominância da entidade. Produtos, como já vistos neste trabalho, são considerados entidades de mercado, podendo possuir aspectos tangíveis e intangíveis. Deste modo, considerando-se esses aspectos pode-se identificar os impactos sobre a percepção dos produtos ou serviços;

- Perfil como Evidência – As evidências acabam por desenhar para o consumidor o perfil de um produto ou serviço. A imagem do que está sendo oferecido exerce grande influência sobre o consumidor;
- Serviços e Comunicação – A dificuldade encontrada pelos profissionais de Marketing consiste em traduzir as abstrações em elementos tangíveis. O consumidor faz a conexão do produto que estão vendo reconhecendo-o na realidade. Por outro lado, a Comunicação também pode adicionar elementos intangíveis, como por exemplo, os sentimentos, a produtos agregando-lhe valor;
- Fazendo os serviços mais concretos – A Comunicação acaba fazendo os serviços mais enevoados do que concretos; o que não retorna credibilidade ao consumidor;

A efetiva representação do intangível na Comunicação é uma função que estabelece manifestações não abstratas deles. Isto é, quanto mais elementos concretos puderem ser relacionados na representação do intangível mais efetiva será esta representação.

### 3.3.1 Triângulo do Marketing de Serviços

Zeithaml e Bitner (2003) descrevem o triângulo do marketing de serviços. De acordo com os autores, o triângulo do marketing de serviços apresenta os três grupos ligados entre si que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Os seguintes agentes centrais estão dispostos nos vértices do triângulo: a empresa, os clientes e os executores. Entre os três vértices do triângulo, há três tipos de marketing que devem ser bem

conduzidos, de modo que um serviço seja bem executado: marketing externo, marketing interno e marketing interativo (Bitner, 1995). Todos os três tipos de marketing de serviços são essenciais para a construção e a manutenção das relações com os clientes. São eles:

- **Marketing Externo:** Por meio das ações de marketing externo, uma organização gera promessas a seus clientes, considerando as suas possíveis expectativas e como estas poderão ser atendidas. As ações tradicionais de marketing, como publicidade, vendas, promoções especiais e precificação, contribuem para o Marketing Externo. Existem outras formas das organizações transmitirem promessas aos clientes. A apresentação dos funcionários, a apresentação da própria organização (projeto e decoração das instalações) e o seu processo de serviços influenciam a comunicação entre a organização e o cliente. Em situações nas quais as promessas possam ser negociadas e as expectativas individualmente administradas, estes fatores apresentam-se como formas adicionais de comunicar promessas de serviços. Caso as promessas não sejam consistentes e estabelecidas de forma realista por intermédio desses veículos de comunicação externa, uma relação com o cliente estará em risco desde seu início. Além disso, se há uma tendência a prometer além do que é possível, a relação pode iniciar igualmente estremecida;
- **Marketing Interativo:** Trata-se de cumprir as promessas feitas devem ser mantidas. A manutenção das promessas, o marketing interativo, é o segundo tipo de atividade de marketing compreendida pelo triângulo – e é o mais fundamental do ponto de vista dos clientes. As promessas dos serviços são mais freqüentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa ou por terceirizados, na maioria das vezes em tempo real. O marketing interativo ocorre no momento da verdade, quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. Pode-se dizer que a confiança do serviço é testada a todo o momento, sempre que o cliente interage com a

organização e a performance da organização indicará se estas promessas serão mantidas ou frustradas;

- **Marketing Interno:** Este tipo de marketing ocorre ao se tornar possível a execução das promessas. A fim de que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com o que foi prometido, eles devem ter habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo. A organização deve demonstrar capacidade para cumprir o que foi prometido. A esta atividade essencial do marketing de serviços convencionou-se chamar marketing interno. Devem-se tomar medidas para que executores sejam recrutados, treinados, aparelhados com ferramentas e sistemas internos apropriados, além de recompensados pelos bons serviços, para que as promessas possam ser cumpridas. Como é relativamente fácil gerar promessas, e lembrando que os funcionários da organização são os agentes transmissores dessas promessas, o marketing interno deve articular-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma à outra.

### 3.3.2 Composto de Marketing de Serviços

Zeithaml e Bitner (2003) proporcionam uma ampliação do composto de marketing para os serviços. Para os autores, o composto de marketing é um dos conceitos mais básicos em marketing, que o define como “os elementos controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles”.

O composto de marketing tradicional é formado pelos quatro Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Conforme os autores, o estudo do composto de marketing indica que estas variáveis interagem umas com as outras de forma a criar uma interdependência. A

filosofia do composto de marketing pressupõe que haja uma combinação ideal destes quatro fatores para um dado segmento de clientes e em um determinado período de tempo.

Ainda de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), postula-se que a utilização adequada dos elementos do composto de marketing: produto, praça, promoção e preço, trarão resultados positivos para a plena execução de um marketing de serviços bem-sucedido é obtida naturalmente.

Quando pensamos na aplicação das estratégias do composto de marketing a serviços, estes autores nos convidam a observar que certas modificações se fazem necessárias.

Serviços, como abordado anteriormente, geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente. Em diversas ocasiões, os autores salientam a participação dos clientes como co-produtores, presentes no ambiente produtivo das empresas, interagindo diretamente com o seu pessoal e assumindo o papel de agente no processo de produção do serviço.

Ainda segundo Zeithaml e Bitner (2003), apesar dos serviços serem predominantemente formados por elementos intangíveis, os consumidores estão sempre procurando identificar elementos tangíveis que possam facilitar o seu entendimento acerca da própria natureza do serviço. Com isso, os profissionais de serviços perceberam que poderiam utilizar outras variáveis para comunicar-se com seus clientes e para satisfazê-los.

O reconhecimento da importância dessas variáveis comunicacionais adicionais levou os pesquisadores da área de serviços a adotar o conceito de um composto de marketing expandido para serviços, acrescentando aos 4 (quatro) Ps tradicionais as pessoas, a evidência física e o processo.

### 3.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA

#### 3.4.1 Aquisição de Serviços e Busca de Informações

A economia mundial foi impulsionada pela abertura dos mercados que criou ou estimulou ainda mais a competitividade entre as empresas fornecedoras de bens e serviços, nos mais diversos segmentos de mercado.

A decisão de aquisição de um serviço passa pelo reconhecimento da sua necessidade, a busca de informações no mercado, a avaliação das alternativas disponíveis, a aquisição propriamente dita, o acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos.

Dentre os tipos de necessidade encontramos as necessidades utilitárias. De acordo com Churchill e Peter (2007), entendem-se como necessidades utilitárias, as necessidades relacionadas a funções básicas e aos benefícios materiais. Quando os consumidores são motivados a satisfazer necessidades utilitárias, elas tendem a ser racionais em suas escolhas e adotar critérios de escolha tais como: desempenho e confiabilidade.

O consumidor depreende esforço cada vez que necessita realizar uma compra de um bem ou serviço. Solomon (1996) refere-se à tomada de decisão como a avaliação realizada pelo cliente, do esforço despendido para realizar uma escolha e selecionar uma estratégia que melhor se enquadre a este esforço.

Podem-se aplicar para os Serviços, alguns dos fatores que determinam a busca de um produto no mercado, segundo Engel et al (1990):

- Determinantes situacionais: A disponibilidade e quantidade de informações determinam a busca. O tempo disponível para a busca e a forma que a informação é apresentada também são fatores que afetam na busca;
- Determinantes de Produto: Características do produto (serviço) que podem afetar a busca. Quando há pouca ou nenhuma diferenciação entre eles, há pouca necessidade de busca. Conforme a diferenciação aumenta, cresce o benefício associado à busca de informação para a tomada de decisão. Assim ocorre também com os preços: quanto maior o valor, tanto maior a necessidade de busca.

Com a maior variedade de bens e serviços à disposição dos clientes, estes se tornaram cada vez mais exigentes, informados e conscientes da importância da qualidade. Como o acesso à informação tornou-se mais fácil e a velocidade com que a informação se propaga é cada vez maior, a importância do seu conteúdo é potencializada pelos efeitos que ela pode causar.

Uma das formas dos consumidores enxergarem a qualidade nos serviços oferecidos é através das informações obtidas sobre os serviços já realizados, ou seja, pela reputação da empresa prestadora do serviço. A percepção da qualidade é um dos aspectos que os consumidores relacionam à empresa, aumentando o seu valor percebido pelos consumidores e também sua confiança e satisfação (AAKER, 1991).

Informações ou notícias sobre a empresa inseridas na mídia podem afetar a sua imagem. Apesar da inserção de notícias positivas agirem como reforço da imagem da empresa, estudos demonstram que as notícias negativas possuem um peso maior na formação da opinião dos consumidores (AHLUWALIA, BURNKRANT e UNNAVA, 2000).

O mais fundamental aspecto do mercado organizado é o processo corrente de trocas entre usuários e produtores de informação qualitativa. A informação trocada envolve uma mudança na base de conhecimento de ambas as partes e pode-se caracterizar tal mudança, mais corretamente, como um processo de aprendizado interativo que realça a capacidade inovadora dos produtores e a competência do usuário (LUNDVALL, 1993).

Quando tratamos de mercados de consumo, nos deparamos com um cenário mais crítico para o aprendizado, pois as partes envolvidas, empresas e consumidor, estão mais afastados (WIKSTRÖM, 1996).

Para Churchill e Peter (2007), a experiência do consumidor em satisfazer determinada necessidade implica em diferentes estratégias de busca por informações, envolvendo cinco fontes básicas:

- Fontes internas: são as informações guardadas na memória de cada pessoa. Quando um consumidor satisfaz uma necessidade, esta informação alimentará a sua memória. Em situações similares, ele provavelmente começará sua busca de informações lembrando-se destas experiências. Para compras rotineiras, as fontes internas podem ser as únicas utilizadas pelo consumidor;
- Fontes de grupos: os consumidores podem consultar outras pessoas, como amigos e familiares, ao procurar informações para compras. Desta forma, podemos verificar a importância do boca-a-boca na busca de informações. Como essas fontes de informação são consideradas como fontes de alta confiabilidade e credibilidade, elas se tornam poderosas para moldar decisões de compra;
- Fontes de Marketing: os consumidores também obtêm informações contidas nas ações de marketing por meio de embalagens, vendedores, propaganda, mostruários de produtos etc. Apesar de facilmente acessíveis aos consumidores, essas fontes nem

sempre ganham a sua confiança. Muitas vezes os consumidores tendem a não confiar nestas fontes por entenderem se tratar pura e simplesmente de informações que não visam orientá-los, mas seduzi-los;

- Fontes públicas: são fontes independentes dos profissionais de marketing e consumidores, que incluem artigos na mídia sobre produtos ou classificações feitas por organizações independentes – como o IDEC (Instituto de Defesa do Consumidor). As fontes públicas costumam contar com alto grau de confiabilidade, mas podem requerer algum esforço por parte dos consumidores para serem obtidas. Além disso, não são todos os consumidores que estão dispostos a realizar esforços para obter essas informações;
- Fontes de Experimentação: os consumidores também podem experimentar produtos, por exemplo, degustando-os, manuseando-os, cheirando-os, provando-os ou testando-os. Tende a ser a última fonte usada antes da compra, pois geralmente exige que os consumidores se desloquem até o local de venda. Para usufruir mais das fontes de experimentação, os consumidores devem tentar vencer certas barreiras culturais de consumo.

A partir dessas fontes, os consumidores podem identificar várias marcas de um produto que poderiam satisfazer suas necessidades. Um fator primordial para a utilização das fontes diz respeito à credibilidade.

Solomon (2002) ressalta a importância da credibilidade da fonte. Para o autor, esta credibilidade diz respeito à especialização, objetividade ou confiabilidade percebida da fonte. Para o consumidor, o comunicador deve ser competente e estar disposto a fornecer as informações necessárias para avaliar adequadamente os produtos concorrentes. Para Solomon (apud RATNESHWAR e CHAIKEN, 1991), uma fonte confiável pode ser especialmente

persuasiva quando o consumidor ainda não sabe muito sobre o produto, ou ainda quando não formou opinião sobre ele.

Conforme Assael (1992), os consumidores preferem marcas que possam lhes oferecer satisfação baseado nos benefícios que esperam obter. O processo de busca de informações possibilita aos consumidores utilizarem as informações obtidas para prever os benefícios a serem obtidos pela sua escolha. Devem ser definidos critérios de avaliação a serem utilizados na escolha da melhor alternativa.

Segundo Solomon (1996) o aprendizado baseado em procedimentos, segundo o qual, o consumidor realiza uma série de passos cognitivos antes de realizar a escolha, define quais atributos serão utilizados. Entre estes passos estão: a identificação de atributos importantes, a identificação de quais competidores diferem nestes atributos e fatores.

Ainda segundo Solomon (2002), a busca de informações insere-se em processo chamado de pesquisa pré-compra. Na pré-compra, o consumidor busca as informações que julga necessárias para identificar e avaliar as alternativas disponíveis antes de efetivar a compra.

#### 3.4.2 Fatores que influenciam a Avaliação de Alternativas

Na avaliação de alternativas, o consumidor verifica quais alternativas estão disponíveis. Esta etapa, geralmente, envolve a decisão de quais recursos ou características são importantes e da identificação de qual desses recursos ou característica cada alternativa oferece. Tanto a importância dada a determinado recurso ou a determinada característica podem variar de consumidor para consumidor (CHURCHILL e PETER, 2007).

Ainda segundo estes autores, os consumidores tentam identificar a compra que lhes trará o maior valor. Desta forma, os benefícios a serem obtidos serão comparados com os custos que foram necessários para concretizar a compra. Desta forma, o consumidor poderá avaliar a compra e se obteve satisfação em realizá-la.

Como os consumidores possuem uma infinidade de alternativas para satisfazerem suas necessidades, é essencial entender o seu comportamento perante essas diversas alternativas. As atitudes representam a avaliação que o consumidor faz de determinado objeto, comportamento ou conceito. Atitudes negativas por parte dos consumidores podem levar a empresa a procurar aquilo que representa valor para o cliente e que estejam dispostos a exercer esforços.

Para Kolasa (1978), as aplicações da ciência do consumidor podem ser de muita utilidade em áreas específicas das atividades comerciais, entre elas o marketing. Para Kolasa, os mecanismos dinâmicos do fluxo de mercadorias e serviços ao produtor ao consumidor, o conhecimento da natureza do indivíduo e os processos sociais podem contribuir imediatamente, ou em longo prazo, para o sucesso ou fracasso da empresa. O comportamento da escolha do consumidor é, de modo geral, uma variável central para a sobrevivência da empresa; a natureza da influência e os meios usados representam tópicos orientadores para a pesquisa do comportamento nessa área.

Conforme Gade (1998), o comportamento de consumo é o comportamento de procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades.

De acordo com a teoria da fluência no processamento (JANISZEWSKI e MEYVIS, 2001), quando as pessoas são expostas a um estímulo faz com que este seja percebido,

decodificado e processado mais facilmente quando encontrado novamente mais tarde devido a uma representação do estímulo na memória.

Ainda segundo este autor, quando as pessoas fazem um julgamento envolvendo um estímulo ao qual foram previamente expostas, elas não reconhecem que a facilidade em processar aquele estímulo é devida àquela representação na memória causada pela exposição prévia.

Através das exposições e experimentação dos bens e serviços aos quais têm acesso os consumidores, estes avaliam como os produtos desempenham seus papéis e de acordo com este desempenho consideram-nos como de boa ou má qualidade.

Möwen (1998) define qualidade de produto como a avaliação geral da excelência do desempenho de um bem ou serviço pelos consumidores.

Zeithaml (1988) define qualidade em sentido amplo como superioridade ou excelência, logo, a qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto.

Para este autor, muitas vezes a qualidade é associada à padronização, ao atendimento de especificações, sendo que a padronização nem sempre se traduz em qualidade, principalmente quando nos referimos aos serviços.

De acordo com McLaughlin (1996), na produção de bens ocorre a eliminação da variabilidade da produção (padronização) é freqüentemente um objetivo a ser alcançado. Em contraste, no mundo dos serviços, a variabilidade é inerente à entrega, especialmente, no

mundo dos consumidores de serviços. A variabilidade na produção de serviços é atribuída a diferentes tipos de demanda que diferentes tipos de clientes fazem dos provedores de serviços. Por isso, no mundo da produção de serviços, o objetivo é gerenciar a variabilidade.

### 3.4.3 Compra

Para Assael (1992), dentre as alternativas disponíveis, o consumidor espera adquirir o produto que ofereça o maior nível de satisfação. Para que estas alternativas se tornem disponíveis, elas necessitam ser conhecidas pelo consumidor. Quando isto ocorre podemos dizer que estas alternativas fazem parte do seu conjunto de consideração.

De acordo com Howard (1963), conjunto de consideração refere-se às marcas que são efetivamente consideradas pelo consumidor no seu processo de compra.

Howard e Sheth (1969) desenvolveram a hipótese do modelo de conjunto de consideração. Para estes autores, o modelo de conjunto de consideração pode ser entendido como uma seqüência de ações através dos quais os consumidores formam um subconjunto de possíveis marcas que serão efetivamente consideradas na compra, reduzindo, assim significativamente a complexidade do processo de escolha.

Para Boone e Kurtz (1998) a partir do momento que o consumidor reconhece uma necessidade, ele se ocupa daquilo que possa satisfazê-lo. Essa busca poderá ser de natureza interna (experiências ou imagens acumuladas na memória) ou externa (coleta de informações no ambiente externo, ou seja, no mercado).

O universo de todas as marcas existentes, estejam elas na memória ou relacionadas em uma lista fornecida para a apreciação do consumidor, fazem parte do conjunto total de

marcas. No entanto, os consumidores em uma situação de compra e em um determinado período de tempo, não conhecem todas as marcas que poderiam oferecer um determinado serviço necessário à satisfação da sua necessidade; neste caso, as marcas desconhecidas fazem parte de um conjunto de desconhecimento. Uma marca, enquanto elemento do conjunto de desconhecimento de um consumidor, não tem chance de ser escolhida em um dado momento de compra, o que não impede que em, um momento futuro, esta marca possa ser considerada. Por outro lado, o conjunto daquelas marcas que, no momento da compra, são conhecidas pelos consumidores é denominado de conjunto de conhecimento (HAUSER e WERNERFELT, 1990; NEDUNGADI, 1990), que pode ser considerado, com base na teoria dos conjuntos, um subconjunto do total das marcas existentes no mercado (IEZZI e MURAKAMI, 1993). No entanto, não basta às marcas estarem no conjunto de conhecimento para serem consideradas pelo consumidor no momento da compra – é preciso que elas estejam acessíveis na memória para que possam ser evocadas. Quando essas marcas são lembradas, passam a fazer parte do conjunto de recuperação, que é definido como sendo o conjunto de marcas que o consumidor recupera de sua memória em uma situação particular de compra (VIEIRA, 2001).

Ainda segundo Vieira (2001), no caso da marca ser lembrada (estímulo externo) pelo consumidor ou estar presente numa lista fornecida (estímulo externo), ela tende a passar por processo de avaliação, que sendo positiva a colocará no conjunto de consideração, e em caso de avaliação negativa ela fará parte do conjunto de rejeição (inapto) e, portanto, estará eliminada do processo de escolha nesta ocasião de compra.

May e Homans (1977) encontraram evidências que consumidores que usam processamento de informações racionais têm, em seus processos de decisão de compra,

conjuntos de consideração menores, uma vez que o número de marcas aceitáveis é limitado a especificação de determinados atributos considerados “chaves” para a escolha.

Para Engel et al. (1990), o consumidor para efetivar a compra, necessita tomar três decisões: quando comprar, onde comprar e como pagar. Existem ainda dois importantes determinantes de compra que são as intenções e influências ambientais e/ou diferenças individuais.

O consumidor, por diversas vezes, assume uma posição onde a sua participação é decisiva para a aquisição do bem ou para a prestação do serviço. Sob esta ótica, o consumidor assume uma posição de co-produtor.

Conforme Wikström (1996), o consumidor pode assumir atividades de co-produção, entre as quais podemos citar:

- Design: Customização não é somente limitada para um pequeno nicho de empresas. O design pode ser influenciado pelas mudanças nas percepções dos benefícios de co-produção, tais com soluções individualizadas, e pelas mudanças nas variáveis e nas capacidades de compradores e vendedores. O modelo industrial sugere que a interação e adaptação aparecem mais comumente em mercados heterogêneos e dinâmicos. Quanto maior a diversidade de compradores e vendedores, maior a gama de produtos customizados;
- Produção: Trata-se de uma atividade que envolve mais adaptabilidade do que trocas, sendo um tanto estático e programado, envolvendo mais extensão da função do consumidor do que interação.

- Consumo: As atividades de pós-vendas ou serviço ao consumidor cumprem duas funções totalmente diferentes. Uma é receber reclamações e corrigir falhas. A outra é mais proativa e focada sobre suporte a clientes em conseguir mais valor na sua compra (o que se torna cada vez mais importante).

O Sistema de suporte do fornecedor pode agregar valor ao consumidor e construir relações entre consumidores e empresas de longo prazo, principalmente quando há uma dinâmica interação com a empresa. No caso de produtos novos essa interação é ainda mais importante. Os potenciais benefícios da oferta dependem da grande extensão deste suporte.

A interação não está em empreender com visão de reduzir riscos. Pelo contrário, comprar primeiro e fazer posteriormente, envolvem mais risco do que comprar ofertas padronizadas;

Existem outros fatores por trás da interação nos mercados de consumo, tais como: a importância de novas tecnologias, aumento da capacidade e mudanças na estrutura organizacional.

Em consideração a capacidade, a lógica é suportada pelo nível maior de educação entre os consumidores e suas crescentes aspirações demandando um fornecimento individualizado.

Ainda conforme Wikström (1996), em mercados industriais, interação e adaptação significam envolvimento em várias funções da empresa (maiores oportunidades para trocas sociais e aprendizado). Desta forma, a remuneração paga pelas empresas deveria levar em consideração não somente o que os seus empregados produzem ou vendem, também deveria considerar o que os empregados trazem de informação relevante para a empresa.

Para Möwen (1998), durante e após o consumo e uso de um produto ou serviço, os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou dissatisfação. Para este autor, a satisfação do consumidor é definida como a atitude geral que os consumidores têm em relação ao produto ou serviço adquirido e utilizado. Para ocorrer dissatisfação não necessariamente necessita ocorrer insatisfação, bastando que não ocorra satisfação.

Para Solomon (2002) a satisfação / insatisfação do consumidor (S/IC) é determinada pelas sensações gerais, ou atitudes, que as pessoas têm em relação a um produto depois de comprá-lo. Os consumidores se envolvem em um constante processo de avaliação do que compram à medida que os produtos são integrados em suas atividades diárias de consumo.

### 3.5 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

#### 3.5.1 Modelo de Lacunas (GAP MODEL)

O modelo de lacunas (GAP) ou Servqual foi primeiramente submetido por Parasuraman, Zeithalm e Berry em 1985, que identificaram cinco lacunas. Uma lacuna externa definida como a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, e quatro lacunas internas, ou fatores que explicam ou contribuem para a falha na entrega da qualidade do serviço esperado. Estas lacunas, de acordo com o modelo de lacunas (ZEITHAML E BITNER, 2003) são as seguintes:

- Lacuna 1 (Expectativa do cliente – Percepção da Empresa) – A lacuna 1 é a diferença entre as expectativas que o cliente tem acerca do serviço e a compreensão da empresa sobre essas perspectivas. Diversos motivos podem levar aos executivos a não estarem conscientes das necessidades e interesses dos clientes: eles podem não interagir diretamente com os clientes, podem não estar dispostos a questionar os clientes sobre

as suas expectativas ou não estão preparados para lidar com estas expectativas. A interpretação equivocada das expectativas dos clientes pela empresa pode provocar uma série de decisões errôneas e má alocação de recursos.

A responsabilidade por esta lacuna não é necessariamente restrita aos executivos podendo ser estendida a qualquer funcionário da empresa que possuam alguma autoridade para alterar ou sugerir alterações nas políticas e procedimentos de serviços.

Uma orientação inadequada para a pesquisa de marketing é um dos fatores fundamentais. É necessário que a empresa obtenha informações qualificadas acerca das expectativas dos clientes. Devem ser aplicados métodos formais e informais de coleta de informação na forma de pesquisa de mercado, com a utilização de várias técnicas oriundas de formas tradicionais de pesquisa, como visitas a clientes, questionários estruturados, sistemas de reclamação e discussões com clientes. Podem também ser aplicadas técnicas mais inovadoras tais como desdobramento da função qualidade, brainstorming estruturado e análise de lacunas de qualidade em serviços.

Outro fator-chave relacionado à Lacuna 1 do fornecedor é a falta de comunicação ascendente. Os funcionários de linha de frente freqüentemente conhecem muita coisa sobre os clientes; quando a administração não mantém contato com os funcionários da linha frente e não compreendem o que eles sabem, a lacuna aumenta.

Outro fator-chave relacionado à lacuna 1 da empresa envolve a falta de estratégias da empresa para reter clientes e fortalecer relacionamentos com eles, uma abordagem chamada de marketing de relacionamento. Quando as organizações possuem fortes relacionamentos com os clientes ativos, é menos provável que a lacuna 1 ocorra.

O fator-chave final associado com a lacuna 1 da empresa é a falta de recuperação de serviço. É fundamental para uma organização compreender a importância da recuperação dos serviços - Por que as pessoas reclamam? O que esperam quando

reclamam? Como desenvolver estratégias de recuperação eficazes dos serviços que lidem com as falhas inevitáveis?

Para Kasper et al. (1999), a gerência não percebe ou interpreta corretamente a expectativa do consumidor quando formula a política de entrega dos serviços. Em outras palavras, a empresa tenta satisfazer uma errada ou inexistente necessidade ou interesse. Três razões principais de acordo com o modelo de lacunas podem explicar esta falta de ajuste entre a empresa e os consumidores. Primeiro, os gerentes podem pensar que eles entendem as necessidades dos seus consumidores e não investem em pesquisa de marketing. Segundo, os gerentes gastam muito pouco tempo para conhecer os seus consumidores e terceiro, o número de níveis de gerenciamento pode interferir no fluxo objetivo de informações.

- Lacuna 2 (Formatos e padrões de serviços voltados a clientes – Percepções da administração acerca das expectativas dos clientes) – A lacuna 2 consiste na diferença entre a compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes e o desenvolvimento de formatos e padrões de serviços voltados a clientes. Os responsáveis por padrões, geralmente administradores, acreditam algumas vezes que as expectativas dos clientes são insensatas ou irrealistas. Eles também podem achar que a variabilidade inerente aos serviços desafia a padronização e que, por isso, a definição de padrões não permitirá que qualquer meta seja atingida.

Quando não há padrões de serviços, ou quando os padrões adotados não refletem as expectativas dos clientes, a qualidade dos serviços, na percepção dos clientes, pode sair prejudicada. Por outro lado, quando há padrões que refletem aquilo que os clientes esperam, a qualidade dos serviços que recebem pode ser ampliada. Uma das formas mais importantes de evitar a lacuna 2 é através da formatação clara dos serviços, sem que haja uma simplificação exagerada, uma versão incompleta, subjetiva ou com viés.

Outro fator envolvido na lacuna 2 da empresa é a evidência física – o entorno tangível dos serviços. Por evidência física, entendemos tudo, desde cartões de visita a relatórios, sinalização, presença na internet, equipamentos e instalações utilizadas para executar o serviço. O cenário de serviços – a instalação física – é fundamental nesses setores para efeitos de da comunicação dos serviços e para uma experiência prazerosa dos serviços como um todo. Organizações de serviços devem explorar a importância da evidência física, a variedade de papéis por ela desempenhados e as estratégias para um planejamento eficaz da evidência física e do cenário dos serviços, a fim de atender as expectativas dos clientes.

Para Kasper et al. (1999), esta lacuna reflete uma incorreta tradução da política de serviços nas regras e diretrizes para os empregados. De acordo com Kasper et al., neste caso a gerência é incapaz de traduzir esta informação em especificações claras de qualidade (Mais uma vez, assume-se que os gerentes são incapazes, ao invés de indispostos de fazer).

A importância de uma adequada tradução de um conceito de serviço para uma oferta específica tem estressado outros autores. Berry (1999), por exemplo, discute que “para um negócio torna-se e permanecer como sucesso, o âmago da estratégia ainda deve ser implementada através de um desenho efetivo de negócio e uma execução efetiva. Uma idéia sobre e para si mesmo não pode resolver os problemas dos consumidores; somente uma idéia transformada em bens e serviços reais tem aquele poder”.

Ainda conforme Kasper (1999), entre as possíveis explicações para um desenho insatisfatório do serviço – ilustrado pela presença de padrões para tangíveis, sub-padrões para qualificações dos empregados e sub-padrões para desenhos de processos, são as seguintes: “primeiro, foco da gerência sobre lucros de curto prazo e redução de custo em detrimento da qualidade, segundo, uma ausência de programas formais de

qualidade; terceiro, falta de tarefas padronizadas (as quais facilitam o estabelecimento de padrões de qualidade), e quarto, a percepção da falta de viabilidade para reunião com consumidores”.

- Lacuna 3 (Execução do serviço – Formatos e padrões de serviços voltados a clientes) – É a discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa. Mesmo quando existem linhas de orientação para a boa execução dos serviços e para tratar os clientes de forma correta, o desempenho de serviços com alta qualidade não é algo totalmente garantido. Os padrões devem ser sustentados através de recursos adequados (pessoas, sistema e tecnologia) e devem também ser reforçados para que sejam eficazes – ou seja, os funcionários devem ser avaliados e premiados com base no desempenho frente a esses padrões.

Nesse sentido, mesmo quando os padrões refletem precisamente as expectativas dos clientes, se a empresa falhar em apoiá-los – se não facilita, encoraja ou se não cobra o seu cumprimento – os padrões não servem para nada. Quando o nível do desempenho da prestação de serviços for inferior aos padrões, também será inferior ao que os clientes estão esperando. A redução da lacuna 3 – através da verificação de que todos os recursos necessários para alcançar os padrões estão sendo utilizados – reduz a lacuna do cliente.

Através de pesquisas e da experiência das empresas, foram identificados diversos inibidores cruciais à eliminação da lacuna 3. Eles compreendem funcionários que não entendem claramente os papéis que deveriam desempenhar na empresa, funcionários que percebem conflito entre os clientes e a administração da empresa, os funcionários errados, tecnologia inadequada, recompensa e premiação impróprias e falta de transferência de poder e de trabalho em equipe. Todos esses fatores se relacionam à

função de recursos humanos da empresa, envolvendo práticas como recrutamento, treinamento, feedback, definição de tarefas, motivação e estrutura organizacional.

Uma das dificuldades associadas à lacuna 3 implica no desafio de executar serviços através de intermediários, tais como varejistas, franqueados, agentes, agentes e corretores. Uma vez que a qualidade em serviços é gerada pela interação entre clientes e executores de serviços, é fundamental que haja controle do contato de serviços pela empresa, mesmo que dificilmente isso seja plenamente exequível. A maioria das empresas de serviços (e muitas empresas de manufatura) enfrenta uma tarefa ainda mais formidável: manter a excelência e a consistência dos serviços através de intermediários que as represente e que interajam com os clientes, mesmo que estando sob o seu controle. Entre os intermediários que desempenham um papel central na prestação de serviços estão os varejistas, os franqueados e os revendedores.

Os franqueadores de serviços dependem de seus franqueados para executar a prestação dos serviços de acordo com o que especificaram. E é de acordo com a execução do franqueado que o cliente fará a avaliação da qualidade do serviço prestado pela empresa. No caso de franqueados e de outros tipos de intermediários, um outro agente que não o produtor é fundamental para que a qualidade do serviço seja plenamente executada.

O processo de execução do serviço torna-se mais difícil por causa da participação de outras partes que estarão envolvidas com metas e valores, não necessariamente alinhados com aqueles da organização de serviços. Se os clientes de serviços não desempenham seus papéis adequadamente – se, por exemplo, falham na prestação dos serviços ou deixam de ler ou seguir instruções – a qualidade do serviço é prejudicada.

Parte da variabilidade encontrada na lacuna 3 da empresa é gerada por funcionários e intermediários envolvidos com a execução do serviço. A outra variável importante é o

cliente. Mesmo que os funcionários de contato e os intermediários sejam 100% coerentes na execução do serviço, o cliente pode introduzir heterogeneidade no processo. Se os clientes não executarem seus papéis corretamente – se, por exemplo, omitirem informações necessárias ao prestador do serviço ou deixarem de ler e seguir instruções recebidas – a qualidade do serviço ficará comprometida.

Outra questão na lacuna 3 é a necessidade das empresas de serviços sincronizarem a demanda e a capacidade. Uma vez que os serviços são perecíveis e não podem ser estocados, as empresas de serviços enfrentam situações de excesso ou de escassez de demanda. Como faltam estoques para enfrentar excessos na demanda, as empresas perdem vendas quando a capacidade é inadequada para atender as necessidades dos clientes. Por outro lado, a capacidade é freqüentemente subutilizada em períodos de baixa. A maioria das empresas deposita sua confiança em estratégias operacionais, como treinamento interdepartamental ou na variação do tamanho do quadro de funcionários, a fim de sincronizar a oferta e a demanda. As estratégias de marketing para administrar a demanda podem proporcionar alternativas à administração do fornecimento.

Para Kasper et al., a lacuna 3 ocorre quando os empregados não traduzem corretamente regras e diretrizes nas ações. A falta de uma equipe de trabalho ou inadequada, uma forma mal elaborada de trabalho, ferramentas ou tecnologia inadequadas e sistemas de supervisão, ambigüidade e conflito de função são fatores que contribuem para esta lacuna. (De novo, a empresa é vista como incapaz, ao invés de indisposta para obter uma performance de acordo com altos padrões).

- Lacuna 4 (Execução do serviço – Comunicações externas com os clientes) – Ilustra a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor. As promessas feitas por uma empresa de serviços através de propaganda na mídia, equipe

de vendas e outras formas de comunicação pode aumentar significativamente as expectativas dos clientes, as quais serão utilizadas como padrão para os clientes avaliarem a qualidade dos serviços. A discrepância entre os serviços atuais e os prometidos, dessa forma, possui um efeito negativo sobre a lacuna do cliente. O não-cumprimento de promessas pode ocorrer por diversas razões: promover em excesso por meio de propaganda ou do pessoal de vendas, coordenação inadequada entre operações e marketing e diferenças nas políticas e procedimentos em todas as lojas onde os serviços são executados.

Além de elevar as expectativas indevidamente através de afirmações exageradas, há outras formas, menos óbvias, através das quais as comunicações externas influenciam as opiniões dos clientes acerca da qualidade dos serviços. Empresas de serviços em geral falham no aproveitamento de oportunidades para educar clientes no uso adequado dos serviços. Também costumam falhar na administração das expectativas dos clientes acerca do que irão receber nas transações e relacionamentos de serviços.

Uma das maiores dificuldades associadas à lacuna 4 da empresa é que as comunicações com os clientes envolvem questões que cruzam os limites das áreas de muitas disciplinas. Já que a propaganda de serviços promete o que as pessoas fazem, e uma vez que o que as pessoas fazem não pode ser controlado de modo como ocorre com máquinas que produzem mercadorias físicas, este tipo de comunicação demanda funções que estão fora do departamento de marketing. Isso é o que chamamos de marketing interativo – o marketing entre o pessoal de contato e os clientes – e isso se deve ser coordenado com os tipos convencionais de marketing externo usados por empresas de produto e serviços. Quando funcionários que promovem o serviço não compreendem plenamente a realidade da sua execução, é mais provável que façam promessas exageradas ou falhem na comunicação aos clientes de aspectos dos serviços

que deveriam estar presentes. O resultado será uma fraca percepção da qualidade do serviço.

A coordenação eficaz da prestação de serviços atuais com as comunicações externas, nesse sentido, reduz a lacuna 4 da empresa e também afeta favoravelmente a lacuna do cliente.

Outra questão relacionada à lacuna 4 é a definição dos preços dos serviços. No caso dos bens de consumo (e mesmo dos bens duráveis), muitos clientes possuem um conhecimento de preço satisfatório antes de irem às compras, de modo que podem julgar se um preço é justo ou se está acompanhando a concorrência. No caso de serviços, os clientes geralmente não possuem um ponto de referência para os preços antes de comprarem e consumirem o serviço. As estratégias de preço do tipo descontos, “ofertas diárias” e cuponagem obviamente precisam ser diferentes no caso de serviços, pois os clientes não têm um senso do preço com o qual deveriam começar. Técnicas para definição de preços em serviços são mais complicadas que aquelas para a precificação de mercadorias tangíveis.

As comunicações externas – tanto a comunicação de marketing quanto a definição de preços – podem aumentar a lacuna do cliente através da ampliação das expectativas acerca da execução do serviço. Além de melhorar a execução do serviço, as empresas também devem administrar todas as comunicações recebidas pelos clientes, de modo que as promessas feitas não gerem expectativas mais altas.

Para Kasper et al. (1999), a lacuna 4 reflete as comunicações externas, como as promessas feitas aos consumidores, que não combinam com os serviços reais que são entregues. A propensão de uma promessa além, junto com uma comunicação horizontal ineficiente entre os responsáveis pelas comunicações externas da empresa e

os empregados da linha de frente, pode explicar o desapontamento dos consumidores causado por uma promessa de serviço que não combina com o serviço esperado.

### 3.5.2 Zona de Tolerância

Zeithaml e Bitner (2003) ressaltam a importância do conhecimento e da compreensão das expectativas dos clientes para a adequada prestação de um serviço. Interpretações equivocadas acerca das expectativas dos clientes podem levar uma empresa à má utilização dos seus recursos causando desperdícios que poderiam ser perfeitamente evitados.

Ainda conforme as autoras, o conhecimento dos níveis de tolerância apresentados pelos clientes, representados pelas lacunas existentes entre o nível de serviço desejado e o esperado, também representam um importante fator de análise para se corrigir possíveis desvios na prestação dos serviços, que ora podem levar os clientes a um alto grau de insatisfação caso o nível da qualidade dos serviços prestados fique abaixo do que eles esperam da empresa ou ora podem levá-los a experimentar altos graus de satisfação por receber serviços com níveis muito acima daqueles esperados. O que pode parecer benéfico para empresa, por manter seus clientes satisfeitos aumentando a sua lealdade ou fidelidade, também pode representar utilização desnecessária de seus recursos para atendimento aos seus clientes, o que ser traduzido como esforços desnecessários, ou melhor, custos.

Zeithaml e Bitner (2003) também salientam que as zonas de tolerância devem ser analisadas conforme o cenário de prestação dos serviços ou o próprio cliente se apresenta, isto é, dependendo das circunstâncias que estejam permeando o momento da prestação dos serviços, os clientes podem ter suas expectativas dos níveis de qualidade modificadas, o que acarreta a modificação das zonas de tolerância. Podemos entender mais facilmente a flutuação

do tamanho da faixa da zona de tolerância quando os consumidores estão inseridos em mercados com abundância de prestadores de serviços e que conseqüentemente se tornam mais exigentes e quando ocorre a escassez de prestadores de serviços quando se tornam menos exigentes.

### 3.5.3 MAS / MSS

Conforme Parasuraman et al (1994), a lacuna existente entre o serviço percebido (prestado) e o serviço desejado é denominada de medida de superioridade de serviço (MSS) e a lacuna existente entre o serviço percebido (prestado) e serviço adequado (esperado) é denominada de medida de adequação de serviço (MAS). Ainda de acordo com os autores, ao analisarmos o MSS e o MAS podemos encontrar 3 cenários que representam a situação competitiva da empresa:

- MSS e MAS acima de zero (positivos) – Representa a ocorrência de lealdade do cliente;
- MSS e MAS abaixo de zero (negativos) – Empresa se encontra em desvantagem competitiva;
- MSS negativo e MAS positivo – Empresa se encontra em vantagem competitiva.

O estudo da competitividade da empresas através das medidas MSS e MAS representa uma ferramenta valiosa na busca da satisfação dos clientes. A manutenção de valores positivos de MSS e MAS pode representar que a empresa mantém seus clientes com um elevado grau de satisfação, o que pode levar a utilização intensa de seus recursos. Valores negativos para MSS e MAS podem representar perda de competitividade e de clientes. Finalmente, valores negativos de MSS e positivos de MAS podem representar uma vantagem

competitiva para a empresa, a qual atende ao que os clientes consideram como aceitável e possui perspectivas de crescimento do nível da qualidade dos seus serviços.

#### 3.5.4 Servqual

Na elaboração do formato da escala SERVQUAL (CARVALHO e LEITE, 2001) foi utilizado como fundamentação teórica o Modelo dos Cinco Hiatos de Parasuraman (1985) conforme o item 3.5.1. Este modelo é oriundo de uma pesquisa qualitativa exploratória cujo objetivo era o desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade. O conceito de qualidade de serviços baseava-se na comparação do serviço prestado e o desempenho esperado pelo cliente na execução do serviço.

O modelo de Parasuraman et al (1985) tem como principal alvo a lacuna do cliente, representada pela discrepância entre as suas expectativas e as suas percepções.

Ainda de acordo com Parasuraman et al (1990), a escala SERVQUAL utiliza as dez dimensões de qualidade de serviços como base para a pesquisa, o que possibilita tanto a mensuração das lacunas dessas dimensões como investigar a importância dos atributos investigados.

A escala SERVQUAL sofreu alterações no decorrer do tempo. Inicialmente foi desenvolvido um questionário com 97 itens representando as dez dimensões da qualidade, que após diversas aplicações e respectivas análises dos resultados obtidos, Parasuraman et al (1988) verificaram ser possível reduzi-lo para 22 itens distribuídos em apenas cinco dimensões. Isto só foi possível devido à forte correlação estatística entre dimensões entre as dez originalmente identificadas.

Após diversas críticas de outros autores sobre a aplicabilidade da escala SERVQUAL, Parasuraman et al (1994) realizaram um trabalho de depuração da escala e obtiveram um novo formato.

Foram desenvolvidos três formatos de escala e realizados testes empíricos desses novos formatos. Os autores buscaram tornar mais claras as dimensões e optaram em adotar uma escala de nove pontos, ampliando-se as opções entre o menor e o maior grau de avaliação (1 a 9) e abandonado a escala de sete pontos utilizada anteriormente. Ainda foi contemplada a possibilidade do respondente se considerar inapto a avaliar determinado atributo. Para tais casos deve-se utilizar a letra N.

Os formatos desenvolvidos pelos autores são os seguintes:

- Três colunas: cada coluna representa respectivamente os níveis de serviço desejado, adequado e percebido. Utiliza três escalas idênticas sendo possível mensurar as lacunas de superioridade do serviço (MSS) e adequação do serviço (MAS);
- Duas colunas: Este formato apresenta duas colunas idênticas, uma representando a lacuna de superioridade (MSS) e a outra a lacuna de adequação do serviço (MAS);
- Uma coluna: Também apresenta as lacunas de superioridade (MSS) e a outra a lacuna de adequação do serviço (MAS), porém ocorre uma divisão no questionário entre uma escala para MSS e uma escala para MAS.

Testados os três formatos prevaleceu o formato de três colunas, que se mostrou mais eficaz para definir a zona de tolerância e o nível de serviço percebido em relação a ela.

Decorrentes dos esforços para aprimorar a escala SERVQUAL baseada nas cinco dimensões da qualidade, Parasuraman et al (1994) apresentaram a escala com os 22 atributos referentes à qualidade dos serviços.

#### CONFIABILIDADE

1. Fornecer serviços conforme prometido.
2. Presteza ao lidar com problemas de serviço de clientes.
3. Executar serviços sem erros desde a primeira vez.
4. Fornecer serviços no tempo prometido.
5. Manter registros das transações sem erros.

#### SENSIBILIDADE

6. Manter os clientes informados a respeito de quando os serviços serão realizados.
7. Presteza na prestação dos serviços.
8. Vontade de ajudar o cliente.
9. Presteza quanto às solicitações do cliente.

#### SEGURANÇA

10. Empregados que inspirem confiança aos clientes.
11. Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações.
12. Empregados corteses.
13. Empregados com conhecimento para responder às perguntas dos clientes.

#### EMPATIA

14. Fornecer atendimento individualizado ao cliente.
15. Empregados que lidam com os clientes de uma maneira atenciosa.
16. Considerar os interesses dos clientes em primeiro lugar.
17. Empregados que compreendem as necessidades dos clientes.

18. Horários de atendimento convenientes.

#### TANGIBILIDADE

19. Equipamentos modernos.

20. Ambiente visual agradável.

21. Empregados com aparência profissional.

22. Materiais associados com o serviço visualmente agradáveis.

### 3.6 IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO

O Relacionamento entre as empresas deve produzir benefícios mútuos. Podemos entender Relacionamento como uma série de interações inter-relacionadas entre duas ou mais partes (HOLMLUND, 2000), onde as partes devem possuir consciência dos vínculos que os une.

O Marketing de Relacionamento representa um retorno à visão comercial anterior ao nascimento da sociedade industrial, onde o consumidor e a empresa tinham um profundo conhecimento um do outro e mantinham fortes laços relacionais (PALMER, 1996, PETROF, 1997 e KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

Os motivos que levam os consumidores a buscarem um relacionamento são resultados da influência de fatores de natureza pessoal, social e institucional (SHETH e PARVATIYAR, 1995). No caso em questão, os fatores de natureza institucional podem ser considerados os de maior relevância vistas às condições de relacionamento baseadas em normas, padrões e regulamentos.

Alguns autores (BITNER, 1995; BERRY, 1995, 2002; KANDAMPULLY e DUDDY, 1999; O'MALLEY e TYNAN, 2000) apontam que a necessidade de um relacionamento por

parte do consumidor é criada quando existem várias incertezas em relação à compra ou ao desempenho de determinado produto ou serviço. Um relacionamento satisfatório pressupõe que a soma dos benefícios relacionados ao produto ou serviço associada aos benefícios relacionais deve ser maior do que os custos e desvantagens apresentadas (HENNING-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000).

Estudos empíricos e a Literatura existente inspiraram Gwinner, Gremler e Bitner (1998) a classificarem os vários tipos de benefícios obtidos pelos consumidores através da manutenção de um relacionamento com dada empresa em: Benefícios de confiança, benefícios de tratamento especial e benefícios sociais. Os Benefícios de confiança correspondem ao sentimento de confiança na prestação dos serviços contratados. Desta forma, estes benefícios contribuem para a redução da ansiedade do Contratante fazendo com que este se sinta mais seguro em relação aos serviços contratados.

De acordo com Henning-Thurau e Klee (1997), a avaliação dos serviços prestados, sob a perspectiva do consumidor, é essencial para a continuidade do relacionamento. A satisfação é vista como um conceito-chave (GARBARINO e JOHNSON, 1999) que sofre as influências do comprometimento e da confiança (MORGAN e HUNT, 1994) depositadas na relação.

A PETROBRAS mantém o registro cadastral de empresas interessadas na realização de obras, serviços ou fornecimentos para companhia. A seleção das empresas prestadoras de serviços, através da formação de um cadastro de fornecedores próprio, visa reduzir o risco percebido associado a futuras escolhas.

O aprimoramento do registro cadastral das empresas representa a consolidação das informações consideradas imprescindíveis para promover o fortalecimento dos laços relacionais observados através do acompanhamento e da avaliação dos serviços prestados.

### 3.7 ASPECTOS LEGAIS

#### 3.7.1 Decreto Nº 2.745 de Agosto de 1998

A atividade de Contratação de Bens e Serviços na Petróleo Brasileiro S/A, PETROBRAS, é regida pelo decreto 2.745, de 24 de Agosto de 1998, que aprovou o Regulamento Licitatório Simplificado da PETROBRAS, previsto no art. 67 do Lei 9.478, de 6 de Agosto de 1997. Este regulamento tem como objetivo disciplinar o procedimento licitatório a ser realizado pela PETROBRAS, para contratação de obras, serviços, compras e alienações. Dentre os itens do decreto, podemos destacar como mais relevantes para este trabalho:

##### Item 1.2, Disposições Gerais:

*“A Licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a realização da obra, serviço ou fornecimento pretendido pela PETROBRAS e será processada e julgada com observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como a vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos”.*

O item 1.2 reintroduz alguns princípios (igualdade, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo) que, pela Emenda Constitucional nº 19, se aplicam exclusivamente às entidades da Administração que continuam sujeitas ao Art. 37 da Constituição Federal, a saber, a administração pública direta, autárquica e fundacional da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. As sociedades de economia mista passam a ter

como princípios de atuação exclusivamente os princípios gerais da administração (legalidade, impessoalidade, moralidade administração e publicidade).

Em relação às compras realizadas pela PETROBRAS, o item 1.4 e seu subitem 1.4.1 determinam:

*“1.4 Nenhuma compra será feita sem a adequada especificação do seu objeto e indicação dos recursos financeiros necessários ao pagamento.*

*1.4.1 As compras realizadas pela PETROBRAS deverão ter como balizadores:*

- a) o princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantias oferecidas;*
- b) condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; e*
- c) definição das unidades e quantidades em função do consumo e utilização prováveis”.*

O item 1.4 apresenta a obrigatoriedade da especificação do bem ou serviço objeto da compra, assim como a indicação dos recursos financeiros necessários.

Desta forma, se estabelecem os balizadores das relações transacionais entre a PETROBRAS e seus fornecedores.

Outro aspecto importante do decreto é primar pela manutenção da competitividade, como apresentado no item 1.8:

*“1.8 No processamento das licitações é vedado admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos convocatórios, cláusulas ou condições que:*

- a) restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação;*
- b) estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes”.*

As modalidades de Licitação são apresentadas no item 3.1 e definidas nos seus subitens:

*“3.1.1 Concorrência – é a modalidade de licitação em que será admitida a participação de qualquer interessado que reúna as condições exigidas no edital.*

*3.1.2 Tomada de Preços – é a modalidade de licitação entre pessoas físicas ou jurídicas previamente cadastradas e classificadas na PETROBRAS, no ramo pertinente ao objeto.*

*3.1.3 Convite – é a modalidade de licitação entre pessoas físicas ou jurídicas, do ramo pertinente ao objeto, em número mínimo de três, inscritas ou não no registro cadastral de licitantes da PETROBRAS.*

*3.1.4 Concurso – é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para escolha de trabalho técnico ou artístico, mediante a instituição de prêmios aos vencedores.*

*3.1.5 Leilão – é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para a alienação de bens do ativo permanente da PETROBRAS, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação”.*

Os tipos de Licitação são definidos conforme o item 3.2:

*“3.2 De acordo com a complexidade e especialização da obra, serviço ou fornecimento a ser contratado, as licitações poderão ser dos seguintes tipos:*

*a) DE MELHOR PREÇO – quando não haja fatores especiais de ordem técnica que devam ser ponderados e o critério de julgamento indicar que a melhor proposta será a que implicar o menor dispêndio para a PETROBRAS, ou o maior pagamento, no caso de alienação, observada a ponderação dos fatores indicados no ato de convocação, conforme subitem 6.10;*

*b) DE TÉCNICA E PREÇO – que será utilizada sempre que fatores especiais de ordem técnica, tais como: segurança, operatividade e qualidade da obra, serviço ou fornecimento, devam guardar relação com os preços ofertados;*

*c) DE MELHOR TÉCNICA – que será utilizada para a contratação de obras, serviços ou fornecimentos em que a qualidade técnica seja preponderante sobre o preço”.*

A escolha da modalidade de Licitação não está mais sujeita a valores estipulados em lei, mas conforme expresso no item 3.3:

3.3. Para a escolha da modalidade de Licitação, serão levados em conta, dentre outros, os seguintes fatores:

- a) necessidade de atingimento do segmento industrial, comercial ou de negócios correspondente à obra, serviço ou fornecimento a ser contratado;*
- b) participação ampla dos detentores da capacitação, especialidade ou conhecimento pretendidos;*
- c) satisfação dos prazos ou características especiais da contratação;*
- d) garantia e segurança dos bens e serviços a serem oferecidos;*
- e) velocidade de decisão, eficiência e presteza da operação industrial, comercial ou de negócios pretendida;*
- f) peculiaridades da atividade e do mercado de petróleo;*
- g) busca de padrões internacionais de qualidade e produtividade e aumento da eficiência;*
- h) desempenho, qualidade e confiabilidade exigidos para os materiais e equipamentos;*
- i) conhecimento do mercado fornecedor de materiais e equipamentos específicos da indústria de petróleo, permanentemente qualificados por mecanismos que verifiquem suas instalações, procedimentos e sistemas de qualidade, quando exigíveis”.*

## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos escolhidos e utilizados no presente trabalho visando obter resposta às perguntas de pesquisa, bem como atingir os objetivos de nosso estudo. Buscamos identificar quais atributos foram considerados mais importantes na Contratação de Serviços, e os passos para execução da Avaliação da Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS, a partir da percepção e das expectativas de serviços de seus clientes internos.

### **4.1 PERGUNTA DE PESQUISA**

Nossa pesquisa teve como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Em relação à Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS, existem diferenças entre os níveis dos serviços desejado, esperado e prestado?

### **4.2 HIPÓTESES DE PESQUISA**

Em decorrência da pergunta de pesquisa formulada, foram desenvolvidas três hipóteses nulas associadas ao quinto hiato do modelo de lacunas desenvolvido por Parasuraman et al (1985) que foram devidamente testadas.

- H1: Não é possível discriminar diferenças entre os Níveis da Qualidade dos Serviços Desejado e Esperado pelos clientes da UN-RIO/CBS/CNTS;
- H2: Não é possível discriminar diferenças entre o Nível da Qualidade dos Serviços Desejado pelos clientes e o Nível da Qualidade dos Serviços Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS;
- H3: Não é possível discriminar diferenças entre o Nível da Qualidade dos Serviços Esperado pelos clientes e o Nível da Qualidade dos Serviços Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS.

Avaliamos a qualidade dos serviços da UN-RIO/CBS/CNTS considerando um conjunto de atributos essenciais na execução de serviços.

#### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de nosso estudo é constituída por todos os colaboradores das gerências que podem solicitar contratação de serviços a UN-RIO/CBS/CNTS. Os processos de contratação são gerados a partir das solicitações de contratações recebidas pela UN-RIO/CBS/CNTS, quando a partir daí recebem o status de processos em andamento.

Da população apresentada, selecionamos uma amostra de todos os colaboradores que de forma direta ou indireta participaram dos processos de contratação de serviços nos últimos 12 meses, ou seja, todos aqueles que efetivamente fizeram parte das Comissões de Licitação ou Negociação ou acompanharam o processo por determinação das suas gerências. Podemos ressaltar que um mesmo colaborador pode ter participado de mais de um processo de contratação nesse período. O período escolhido foi decorrente do método de Análise fatorial ser mais eficaz quando os indivíduos foram expostos recentemente considerando a aplicação

da pesquisa. O levantamento realizado detectou 75 colaboradores em 35 gerências que solicitaram contratações, sendo todos eles selecionados.

#### 4.4 VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A PESQUISA

Buscamos inicialmente identificar as variáveis relevantes ao nosso estudo através do conhecimento prático dos profissionais envolvidos na Contratação de Serviços e da Revisão de Literatura sobre Marketing de Serviços. Este procedimento nos conduziu a utilização dos 22 atributos da escala SERVQUAL definidos por Parasuraman et al (1985, 1988 e 1994). Os atributos apresentados foram cuidadosamente analisados e adequados às especificidades da Contratação de Serviços, buscando-se a elaboração de um questionário cujos atributos fossem oferecidos de forma simples, clara e concisa, não permitindo diversas interpretações sobre um mesmo atributo. Também foram evitadas perguntas que direcionassem a determinadas respostas, de forma a eliminar viés nas respostas.

Conforme Carvalho e Leite (2001), quanto maior a importância atribuída a determinado atributo, maior será o seu nível mínimo aceitável. Desta forma, buscaremos identificar quais atributos são considerados mais importantes sem necessariamente perguntar diretamente ao respondente qual atributo é considerado mais importante, ou mesmo pedir que este atribua pesos aos atributos identificados na pesquisa.

#### 4.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Optamos pela realização do trabalho de coleta de dados através de entrevistas individuais, através da utilização de questionário estruturado enviado aos respondentes via correio eletrônico. Foram enviadas, no conteúdo dos correios eletrônicos, todas as instruções necessárias para o preenchimento do Questionário, além de esclarecimentos acerca dos

objetivos da pesquisa. Além disso, foram realizados contatos telefônicos com os potenciais respondentes com o intuito de colher informações acerca das dificuldades ou dúvidas de preenchimento.

Foi realizado um pré-teste do questionário, aplicado a um número reduzido de respondentes, com o propósito de verificar a sua aceitação, ocorrência de desvios, e realizar os possíveis acertos no questionário Final. Através dos contatos telefônicos acima citados, foi verificado dentro deste número de respondentes, que todos apresentavam uma postura positiva diante da pesquisa, não apresentando dificuldade ou dúvida significativa sobre o questionário, sob aspectos tais como: compreensão das perguntas, linguagem clara e acessível, e tempo dispensado às respostas. Como não foi verificada a possibilidade de melhoria do questionário, adotou-se pelo envio das pesquisas restantes aos demais respondentes, cujos resultados serão apresentados adiante.

#### 4.6 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Os dados primários utilizados para auxiliar na elaboração de nosso questionário foram obtidos na literatura disponível sobre os atributos considerados na Avaliação da Qualidade de Serviços e nos atributos inerentes a UN-RIO/CBS/CNTS, observados nas pesquisas de satisfação internas já aplicadas aos seus clientes.

Após a aplicação do pré-teste, não foram observados pontos relevantes em relação ao questionário, não sendo necessária a realização de modificações, obtendo-se desta forma a sua versão final.

Como já mencionado, utilizamos o Questionário SERVQUAL em nossa pesquisa, no formato de três colunas de Parasuraman al (1994), para melhor estudarmos os níveis de

serviços desejado, esperado e percebido pelos clientes a respeito dos serviços prestados pela Área de Contratação. A Escala Likert de nove pontos foi escolhida devido a sua maior amplitude. Não consideramos a possibilidade de o respondente deixar itens da pesquisa sem resposta, sendo solicitado o completo preenchimento da pesquisa.

As partes integrantes do Questionário utilizado na pesquisa são as seguintes:

1. Dados do Respondente tais como: cargo, função e tempo na função.
2. Avaliação da Qualidade dos Serviços da UN-RIO/CBS/CNTS através dos atributos da escala SERVQUAL, com utilização da Escala Likert de nove pontos.
3. Comentários: Será permitido ao Respondente fornecer as suas impressões acerca da sua Avaliação.

#### 4.7 QUESTIONÁRIO

No Anexo 1 encontra-se o questionário para avaliação da qualidade dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS.

#### 4.8 TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Utilizamos em nosso estudo a escala SERVQUAL de Parasuraman et al (1994) no formato de três colunas. A este questionário foi dispensado um tratamento estatístico dos dados obtidos baseado no coeficiente Alfa de Cronbach, na Análise Fatorial e na Análise Discriminante. Durante o estudo verificamos que os dados obtidos não indicavam a aplicação da Análise Fatorial. Desta forma, optamos pela utilização do método de Análise Discriminante, comparando os resultados obtidos por este método com aqueles obtidos através dos testes de hipóteses. Para a realização dos testes de hipóteses foram empregados cálculos de probabilidade visando verificar as perguntas de pesquisa.

Em nosso estudo, adotamos como medida para a mensuração da confiabilidade das medidas analisadas o coeficiente alfa de Cronbach. Autores como Malhotra (2001), Nunally e Berstein (1994) e Hair Jr. et al. (1998), consideram o coeficiente alfa de Cronbach um indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala.

Hair Jr. et al. (1998) apontam que apesar de não existir um padrão absoluto, podemos aceitar como fidedignos valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70. Consideram ainda a possibilidade de aceitação de valores inferiores a 0,70 quando realizada pesquisa de natureza exploratória. Outros autores, como Nunnaly e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70. O Alfa de Cronbach varia de 0 a 1.

Para Malhotra (2001), devemos utilizar um valor de Alfa de Cronbach igual ou superior a 0,6, já que valores menores ou iguais a 0,6 apontam para uma consistência interna pouco confiável. Como os valores do Alfa de Cronbach variam de 0 a 1, para se obter escalas consistentes é fortemente recomendável a utilização de escalas com valores de Alfa de Cronbach próximos de 1. Para o autor, valores de Alfa de Cronbach entre 0,6 e 0,8 são satisfatórios.

A aplicação de Análise Fatorial tem como objetivo resumir e mensurar as dimensões da qualidade de serviços obtidos com os dados da pesquisa. A abordagem dada foi a Análise Fatorial comum, onde os fatores são estimados com base apenas na variância comum para identificação de dimensões subjacentes.

Reis (1997) define a Análise Fatorial como "um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor

número de variáveis hipotéticas". A Análise Fatorial pode ser compreendida como uma técnica estatística multivariada que, a partir da estrutura de dependência existente entre as variáveis de interesse (em geral representada pelas correlações ou covariâncias entre essas variáveis), pode ser obtido um conjunto menor de variáveis (fatores) obtidas como função das variáveis originais. Além disso, é possível saber o quanto cada fator está associado a cada variável e o quanto o conjunto de fatores explica da variabilidade geral dos dados originais.

Também utilizamos para fins de análise dos dados obtidos o processo denominado Análise Discriminante Multivariada. Este processo teve como objetivo verificar o quanto os níveis de qualidade de serviços (desejado, esperado e prestado) se diferenciam entre si. A função discriminante gerada verifica quais variáveis possuem significância suficiente e aloca coeficientes para elas. Logo após, a Análise informa o percentual dos casos incluídos corretamente no modelo e o percentual daqueles incluídos equivocadamente. Alguns casos podem ser classificados pela função discriminante em determinado grupo, mas pertencer a outros grupos.

O modelo de análise discriminante utiliza uma série de coeficientes tais como o Lambda de Wilks, Traço de Hotelling, o critério de Pillai, o  $D^2$  de Mahalanobis e o V de Rao, para avaliar a sua significância.

Para a avaliação da significância do modelo em geral, utilizamos o coeficiente Lambda de Wilks, pelas suas características de formação. Para obtermos este coeficiente necessitamos verificar o quociente das observações intra-grupos, dividi-lo pelo somatório das observações entre-grupos e das observações intra-grupos. O coeficiente de Wilks será menor quanto maior for a distância entre-grupos e assim maior será a sua significância (HAIR et al,1998).

Quando novas variáveis são inseridas no modelo ocorre o aumento do número de graus de liberdade e do número de observações, o que acarreta a elevação do coeficiente de Wilks. Apesar da elevação do coeficiente, o que deve ser considerado na validade da variável inserida é a significância de sua contribuição ao modelo.

#### 4.9 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Foram aplicados tratamentos diferenciados aos dados quantitativos, obtidos das respostas sobre o Respondente e as respostas referentes à Escala SERVQUAL – importância dos atributos, onde serão utilizados a planilha eletrônica do Microsoft Excel 2003 (incluindo o PHStat) e o SPSS 12.0 for Windows, e aos dados qualitativos obtidos na pergunta aberta realizada ao fim do Questionário que solicita ao Respondente deixar seus comentários sobre a Avaliação realizada e as oportunidades de Melhoria observadas. Estes dados foram categorizados conforme as respostas apresentadas, sendo analisados observando-se o teste de hipótese realizado.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 DADOS GERAIS

Os dados obtidos foram processados no software estatístico SPSS / Windows versão 12.0. A tabela 1 indica que houve um índice médio de retorno de 64,0% dos questionários enviados eletronicamente.

<b>PESQUISAS ENVIADAS</b>	<b>PESQUISAS RESPONDIDAS</b>	<b>ÍNDICE (%)</b>
75	48	64%

**Tabela 1- Índice de Retorno das Pesquisas enviadas**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

#### 5.1.1 Caracterização da Amostra

A amostra apresentou 65% de profissionais de nível superior e 35% de profissionais de nível médio. 62,5% dos profissionais possui 5 anos ou menos na função que exerce atualmente.

#### 5.1.2 Categorização das respostas à pergunta aberta

Foram solicitadas aos respondentes suas impressões e comentários acerca dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS e acerca da pesquisa enviada.

Ocorreu baixo percentual de resposta a este item, sendo que os comentários recebidos podem ser agrupados da seguinte forma:

✓ **Organização:**

- Aplicação da Metodologia 5S para melhoria da aparência do setor em relação principalmente à arrumação.

✓ **Processos e Procedimentos:**

- Contratação deveria ser realizada com menor participação da gerência solicitante e os procedimentos deveriam ser menos complexos, o que causaria uma dependência menor da gerência solicitante em relação à gerência de contratos.

✓ **Preparo da Equipe:**

- A gerência de contratos deveria ser mais proativa, tentar identificar e solucionar os problemas das gerências solicitantes antes que eles ocorressem. A criação de uma equipe multidisciplinar aumentaria o conhecimento técnico e diminuiria os problemas entre a Área Técnica e a Área de Contratos;
- Deveria ocorrer uma melhor preparação interna para as reuniões com a presença de outras empresas.

✓ **Atendimento:**

- O atendimento personalizado é um diferencial da gerência de contratos;
- A presteza no atendimento é de suma importância para a qualidade dos serviços prestados;
- A Gerência presta um serviço considerado satisfatório.

✓ **Avaliação:**

- A Avaliação foi considerada muito importante. A gerência presta um ótimo serviço.

### 5.1.3 Teste de fidedignidade da escala

Para testar a fidedignidade da escala, foi realizada a análise do Alfa de Cronbach. O questionário utilizado em nossa pesquisa apresentou um Alfa de Cronbach elevado para todos os níveis de qualidade (desejado, esperado e prestado) e uma mediana inter-relação dos itens, conforme tabelas 2 e 3.

VALORES DE ALFA DE CRONBACH		
CONFIABILIDADE	Desejado	0,784639
	Esperado	0,90701
	Prestado	0,835625
SENSIBILIDADE	Desejado	0,842006
	Esperado	0,902339
	Prestado	0,661229
SEGURANÇA	Desejado	0,756989
	Esperado	0,842301
	Prestado	0,668956
EMPATIA	Desejado	0,877395
	Esperado	0,897758
	Prestado	0,802683
TANGIBILIDADE	Desejado	0,901708
	Esperado	0,921779
	Prestado	0,710434

Tabela 2 - Valores de Alfa de Cronbach

Fonte: Elaborada pelo Autor

VALOR DO ALFA DE CRONBACH QUANDO O ITEM É ELIMINADO			
ITENS	D	E	P
		<b>CONFIABILIDADE</b>	
Serviços realizados conforme o prometido	0,760743	0,8722052	0,8000408
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	<b>0,8076464</b>	0,8860754	0,7877987
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	0,7475703	0,8916917	0,776503
Data para o início do Contrato conforme o prometido	0,6860597	0,9008089	0,8280473
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	0,694829	0,881872	0,8175726
	<b>SENSIBILIDADE</b>		
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	0,8148381	0,8926025	0,554336
Presteza durante o Processo de Contratação	0,8160517	0,8734345	0,5902657
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	0,7820628	0,8682622	0,571717
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	0,7848181	0,8626808	0,6434688
	<b>SEGURANÇA</b>		
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	0,652528	0,8042143	0,6004762
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	0,652528	0,7886621	0,4689339
Profissionais corteses	<b>0,8804819</b>	<b>0,8252296</b>	<b>0,658692</b>
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	0,6644762	0,7877188	0,640099
	<b>EMPATIA</b>		
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	0,8651898	0,8956093	0,7431332
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	0,8711824	0,8621842	0,7934844
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	0,8583333	0,8711457	0,7621933
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	0,8254166	0,8826565	0,7456761
Horários de atendimento convenientes	0,8314328	0,8619479	0,7715546
	<b>TANGIBILIDADE</b>		
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	0,8261352	0,8794164	0,654045
Ambiente visual do setor agradável	0,8333668	0,889883	0,5864463
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	0,8610387	0,8986853	0,5217031
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	<b>0,9490449</b>	<b>0,9230769</b>	<b>0,8135856</b>

Tabela 3 - Valores de Alfa de Cronbach (item eliminado)

Fonte: Elaborada pelo Autor

A Análise baseou-se num nível de confiança de 95%, considerado adequado em estudos exploratórios. Conforme as Tabelas 2 e 3, foi verificado que a exclusão de alguns itens poderiam elevar o valor do Alfa de Cronbach e conseqüentemente da fidedignidade da escala.

A Dimensão SEGURANÇA apresentou uma elevação significativa do valor do Alfa de Cronbach para o Nível Desejado de Qualidade dos Serviços com a exclusão do item “Profissionais corteses”. Mas para os demais níveis (Esperado e Prestado), não ocorre elevação do valor de Alfa com a sua exclusão, pelo contrário, ocorre a sua redução. Tal distorção pode representar uma má compreensão deste item por parte dos respondentes para o Nível Desejado. Esta pergunta pode ter gerado ambigüidades em sua interpretação, o que pode ter comprometido o entendimento do respondente. Os valores de Alfa de Cronbach encontrados (0,75, 0,84 e 0,66) foram satisfatórios para os três níveis e a exclusão do item eleva este valor apenas para o Nível Desejado, reduzindo-o para os demais níveis. Foi considerado razoável manter o item por alguns fatores abordados mais adiante, tais como: o item apresentou a menor zona de tolerância dentre todos os itens, apresentou média elevada para o Nível Desejado (importância) e apresentou o segundo menor valor de MSS, isto é, foi o segundo item com Nível Prestado que mais se aproximou do Nível Desejado.

Em relação à Dimensão TANGIBILIDADE, optamos pela exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” acarretou uma elevação dos valores do Alfa de Cronbach para os Níveis Desejado e Esperado e uma elevação ainda mais significativa para o Nível prestado. O item foi considerado pelos respondentes um dos cinco menos importantes entre os 22 avaliados, apresentou a sétima menor zona de tolerância, assim como o sétimo valor de MSS, isto é, foi o sétimo item com Nível Prestado que mais se aproximou do Nível Desejado, como veremos adiante. Analisando-se estes itens é possível concluir que a sua retirada traz mais ganhos do que

perdas ao estudo, o que pode ser entendido como uma depuração da escala utilizada e conseqüente elevação da sua fidedignidade.

## 5.2 ANÁLISE DESCRITIVA

### 5.2.1 Análise das Médias obtidas

Logo abaixo, temos a Tabela 4 que apresenta as médias e desvios padrões para os 22 itens da escala SERVQUAL obtidos pelos respondentes da pesquisa aplicada em nosso estudo, representando os Níveis da Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado.

	Nível Desejado		Nível Esperado		Nível Prestado	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Serviços realizados conforme o prometido	<b>8,918918919</b>	0,276724731	7,421052632	1,003549887	7,971428571	0,984757787
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	8,810810811	0,518429136	7,552631579	1,082973095	7,8	1,106132638
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	8,513513514	0,768173216	7,210526316	1,33877505	7,514285714	1,401080016
Data para o início do Contrato conforme o prometido	8,72972973	0,651862658	7,473684211	1,179483215	7,485714286	1,401080016
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	8,783783784	0,53412104	7,684210526	1,068094114	7,914285714	1,094677728
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	8,783783784	0,583815759	7,578947368	1,106041858	8,028571429	1,097744058
Presteza durante o Processo de Contratação	8,837837838	0,441809003	7,631578947	1,076055174	8	1,188177052
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	<b>8,891891892</b>	0,39326156	7,605263158	0,945529272	8,171428571	0,821967306
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	8,837837838	0,500750188	7,710526316	0,867051379	8,057142857	0,802307596
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	<b>8,918918919</b>	0,363499838	<b>7,894736842</b>	0,923842554	<b>8,457142857</b>	0,780002155
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	<b>8,918918919</b>	0,363499838	<b>7,868421053</b>	1,017975007	8,142857143	0,974463869
Profissionais corteses	8,783783784	0,479301293	<b>7,789473684</b>	1,233713242	<b>8,514285714</b>	0,701738537
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	<b>8,891891892</b>	0,39326156	<b>7,736842105</b>	0,860050612	<b>8,228571429</b>	0,843163311
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	8,351351351	0,85687469	7,289473684	1,037353565	8	1,05718828
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	8,783783784	0,479301293	<b>7,736842105</b>	0,977703059	<b>8,4</b>	0,650791373
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	8,378378378	1,063311164	7,289473684	1,160333008	7,571428571	1,170362294
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	8,675675676	0,851601565	7,631578947	0,913000774	7,714285714	1,405272186
Horários de atendimento convenientes	8,540540541	0,900450338	7,315789474	1,117556774	7,8	1,132410235
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	8,540540541	0,900450338	7,210526316	0,990710767	7,942857143	0,905631309
Ambiente visual do setor agradável	8,405405405	1,012682342	7,078947368	1,023549176	7,857142857	1,061155229
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	8,486486486	0,803520781	7,210526316	1,189092198	8,4	0,847140519
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	8,513513514	0,989433666	7,447368421	1,057722398	7,914285714	1,379928143

**Tabela 4 – Médias e Desvios Padrão**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Considerando a escala utilizada de 1 a 9 pontos, analisamos os dados apresentados na Tabela 4 e podemos perceber que o Nível da Qualidade dos Serviços Desejado é bastante elevado, apresentando valores superiores a 8 em todos os itens (em uma escala de 1 a 9 pontos). Desta forma, o usuário dos serviços da UN-RIO/CBS/CNTS, apresentou-se bem exigente em relação ao seu desejo de prestação de serviços. Os itens que obtiveram maiores

valores traduzindo-se naqueles com maior grau de exigência foram: “Serviços realizados conforme o prometido” (Dimensão CONFIABILIDADE), “Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante” (Dimensão SENSIBILIDADE), “Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante”, “Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações” e “Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante” (Dimensão SEGURANÇA).

O Nível da Qualidade dos Serviços Esperado também é elevado, apresentando valores superiores a 7 em todos os itens. Os itens que obtiveram maiores valores traduzindo-se naqueles com maior grau de expectativa foram: “Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante”, “Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações”, “Profissionais Corteses”, “Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante” (Dimensão SEGURANÇA) e “Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa” (Dimensão EMPATIA).

O Nível da Qualidade dos Serviços Prestados superou em todos os itens o Nível da Qualidade dos Serviços Esperado, apresentando valores que variam de 7,48 a 8,51. Os valores obtidos demonstram que o Nível da Qualidade dos Serviços Prestados está acima do Nível da Qualidade dos Serviços Esperado, entretanto, está abaixo do Nível da Qualidade dos Serviços Desejado. Os itens que obtiveram valores que mais se afastaram dos valores do Nível da Qualidade dos Serviços Desejado, representando aqueles cujos maiores esforços devem ser dispensados foram: “Serviços realizados conforme o prometido”, “Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação”, “Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez”, “Data para o início do Contrato conforme o prometido” e “Manter documentação do Processo de Contratação sem erros” (Dimensão CONFIABILIDADE). Os itens que obtiveram valores que mais se aproximaram dos valores do Nível da Qualidade dos

Serviços Desejado foram: Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante”, “Profissionais Corteses” (Dimensão SEGURANÇA), “Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante”, “Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa” (Dimensão EMPATIA) e “Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições” (Dimensão TANGIBILIDADE).

### 5.2.2 Zona de Tolerância

Como já vimos anteriormente, a obtenção das zonas de tolerância está relacionada às diferenças encontradas entre os níveis de serviço desejado e o esperado. Autores como Zeitzmal e Bitner (2003) afirmam que quanto mais estreita a zona de tolerância mais importante tende o respectivo fator.

Para Parasuraman et al. (1990) a ocorrência de variações da zona de tolerância pode ser principalmente entendida em relação ao consumidor individual pela mudança dos níveis de aceitação dos serviços, devido ao acúmulo de experiências ou às mudanças do cenário de consumo.

As zonas de tolerância dos clientes da UN-RIO/CBS/CNTS se apresentaram bastante estreitas traduzindo-as em um alto grau de exigência dos serviços prestados. Este elevado grau de exigência pode ser entendido pelo grande número de contratos solicitados que envolvem alto grau de especialização em relação às empresas participantes, pela realização de processos de Licitação onde são estabelecidos critérios de aceitação das empresas, pela busca das propostas mais vantajosas e pela preocupação dispensada pelas Comissões de Licitação / Negociação aos aspectos legais envolvidos.

A tabela 5 apresenta as respectivas zonas de tolerância para os itens avaliados em ordem crescente dos seus tamanhos.

<b>Itens</b>	<b>Zona de Tolerância</b>
Profissionais corteses	<b>0,9943101</b>
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	<b>1,024182077</b>
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	<b>1,044096728</b>
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	<b>1,046941679</b>
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	<b>1,050497866</b>
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	<b>1,061877667</b>
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	<b>1,066145092</b>
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	<b>1,088904694</b>
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	<b>1,099573257</b>
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	<b>1,127311522</b>
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	<b>1,155049787</b>
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	<b>1,204836415</b>
Presteza durante o Processo de Contratação	<b>1,20625889</b>
Horários de atendimento convenientes	<b>1,224751067</b>
Data para o início do Contrato conforme o prometido	<b>1,256045519</b>
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	<b>1,258179232</b>
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	<b>1,275960171</b>
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	<b>1,286628734</b>
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	<b>1,302987198</b>
Ambiente visual do setor agradável	<b>1,326458037</b>
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	<b>1,330014225</b>
Serviços realizados conforme o prometido	<b>1,497866287</b>

**Tabela 5 – Zonas de Tolerância**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

A seguir apresentaremos as Medidas de adequação de serviço (MAS) e de superioridade de serviço (MSS), assim como a importância das Dimensões baseada no Nível Desejado de Qualidade dos Serviços e poderemos realizar observações mais consistentes dos valores obtidos para as Zonas de Tolerância.

### 5.2.3 MAS e MSS

A Tabela 6 apresenta a medida de qualidade do serviço denominada MAS (Medida de Adequação de Serviço) dada pela lacuna entre os serviços prestado e esperado, e a medida de

qualidade do serviço denominada MSS (Medida de Superioridade de Serviço) dada pela lacuna entre os serviços prestado e desejado , como já foi abordado na Revisão de Literatura.

<b>Medidas de Competitividade</b>			
<b>ITENS</b>	<b>MSS</b>	<b>MAS</b>	<b>COMPETITIVIDADE</b>
Serviços realizados conforme o prometido	-0,947490347	0,55037594	<b>VANTAGEM</b>
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	-1,010810811	0,247368421	<b>VANTAGEM</b>
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	-0,999227799	0,303759398	<b>VANTAGEM</b>
Data para o início do Contrato conforme o prometido	<b>-1,244015444</b>	<b>0,012030075</b>	<b>VANTAGEM</b>
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	-0,869498069	0,230075188	<b>VANTAGEM</b>
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	-0,755212355	0,44962406	<b>VANTAGEM</b>
Presteza durante o Processo de Contratação	-0,837837838	0,368421053	<b>VANTAGEM</b>
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	-0,72046332	0,566165414	<b>VANTAGEM</b>
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	-0,780694981	0,346616541	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	-0,461776062	0,562406015	<b>VANTAGEM</b>
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	-0,776061776	0,27443609	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais corteses	-0,269498069	0,72481203	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	-0,663320463	0,491729323	<b>VANTAGEM</b>
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	-0,351351351	0,710526316	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	-0,383783784	0,663157895	<b>VANTAGEM</b>
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	-0,806949807	0,281954887	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	-0,961389961	0,082706767	<b>VANTAGEM</b>
Horários de atendimento convenientes	-0,740540541	0,484210526	<b>VANTAGEM</b>
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	-0,597683398	0,732330827	<b>VANTAGEM</b>
Ambiente visual do setor agradável	-0,548262548	0,778195489	<b>VANTAGEM</b>
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	<b>-0,086486486</b>	<b>1,189473684</b>	<b>VANTAGEM</b>
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	-0,599227799	0,466917293	<b>VANTAGEM</b>

**Tabela 6 – Medidas de Competitividade – MAS e MSS**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Podemos observar que os serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS, apesar de se encontrarem abaixo dos níveis desejados pelos clientes, superam em todos os itens os níveis esperados. De acordo com Parasuraman et al (1994), estas medidas de competitividade obtidas através da percepção da qualidade dos serviços pelo cliente se constituem em poderosas ferramentas para a identificação e análise dos pontos fortes e fracos da Área de Contratação como prestadora de serviços.

#### 5.2.4 Importância das Dimensões

Outro dado importante obtido na pesquisa é a importância que o usuário dos serviços da UN-RIO/CBS/CNTS atribui às dimensões presentes na escala SERVQUAL (Confiabilidade, Sensibilidade, Segurança, Empatia e Tangibilidade). A Tabela 7 apresenta o grau de importância atribuído a dimensões pelos respondentes da pesquisa, considerando o Nível da Qualidade dos Serviços Desejado.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Dimensão</b>
Serviços realizados conforme o prometido	8,918918919	CONFIABILIDADE
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	8,918918919	SEGURANÇA
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	8,918918919	SEGURANÇA
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	8,891891892	SENSIBILIDADE
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	8,891891892	SEGURANÇA
Presteza durante o Processo de Contratação	8,837837838	SENSIBILIDADE
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	8,837837838	SENSIBILIDADE
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	8,810810811	SENSIBILIDADE
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	8,783783784	CONFIABILIDADE
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	8,783783784	SENSIBILIDADE
Profissionais corteses	8,783783784	SEGURANÇA
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	8,783783784	EMPATIA
Data para o início do Contrato conforme o prometido	8,72972973	CONFIABILIDADE
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	8,675675676	EMPATIA
Horários de atendimento convenientes	8,540540541	EMPATIA
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	8,540540541	TANGIBILIDADE
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	8,513513514	CONFIABILIDADE
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	8,513513514	TANGIBILIDADE
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	8,486486486	TANGIBILIDADE
Ambiente visual do setor agradável	8,405405405	TANGIBILIDADE
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	8,378378378	EMPATIA
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	8,351351351	EMPATIA

**Tabela 7 – Dimensões**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

O item “Serviços realizados conforme o prometido” apresentou-se como um dos itens com maiores médias para o Nível desejado de qualidade dos serviços (8,91...) e ao mesmo tempo a maior zona de tolerância (1,49...). O que pode nos levar a constatação de que o cliente da UN-RIO/CBS/CNTS consegue ser mais tolerante com aquilo que é mais exigente.

### 5.3 ANÁLISE FATORIAL

#### 5.3.1 Verificação da Aplicabilidade do Método

Hair et al (1998) apresentam a Análise Fatorial como um método que dispensa os testes de normalidade, homocedastividade e linearidade. Mas para utilizarmos este método, devemos verificar se existe colinearidade entre as variáveis envolvidas. De acordo com o autor, a matriz de correlação entre estas variáveis deve apresentar um número significativo de variáveis com correlação igual ou acima de 0.30. A Tabela 8 apresenta os respectivos valores encontrados para os determinantes das Matrizes de Correlação para os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado, o que representa o quão as variáveis estão correlacionadas.

<b>Dimensão</b>	<b>Níveis de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Correlação da Matriz</b>
<b>CONFIABILIDADE</b>	Desejado	0,09
	Esperado	0,03
	Prestado	0,12
<b>SENSIBILIDADE</b>	Desejado	0,17
	Esperado	0,07
	Prestado	0,52
<b>SEGURANÇA</b>	Desejado	0,00
	Esperado	0,16
	Prestado	0,45
<b>EMPATIA</b>	Desejado	0,05
	Esperado	0,04
	Prestado	0,17
<b>TANGIBILIDADE</b>	Desejado	0,04
	Esperado	0,08
	Prestado	0,33

**Tabela 8 – Correlação entre as Variáveis**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Deparamos, na Análise das Matrizes de Correlação, com correlações relativamente fracas, isto é, próximas de 0 (zero), o que serviu como indicador para reconsiderar o uso do método de análise fatorial. Apesar disso, as Matrizes de Correlação para os dados obtidos

através dos questionários para a Avaliação dos Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado apresentaram os valores da diagonal principal iguais a um, o que representa a perfeita correlação entre as mesmas variáveis.

No caso da dimensão SEGURANÇA para o nível de qualidade desejado dos serviços, o valor do determinante da Matriz de Correlação encontrado foi considerado como 0 (zero) ou aproximadamente 0 (zero). Isto indica a impossibilidade de inversão da matriz. Análises estatísticas baseadas na Matriz inversa poderiam fornecer valores não computáveis e seriam considerados como valores perdidos do sistema. Desta forma, se o valor do determinante é zero, a matriz de correlação não pode ser invertida e os métodos de extração de análise fatorial se tornam impossíveis de serem computados.

Além da verificação da Matriz de Correlação, deve ser realizado o Teste de Esfericidade de Barlett, o qual verifica se as variáveis são ou não correlacionadas (MALHOTRA, 1996). Hair et al (1998) ainda salientam que a Medida de Adequacidade da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) deve assumir valores acima 0.80.

KMO and Bartlett's Test																
Dimensões		CONFIABILIDADE			SENSIBILIDADE			SEGURANÇA			EMPATIA			TANGIBILIDADE		
		D	E	P	D	E	P	D	E	P	D	E	P	D	E	P
Níveis de Qualidade dos Serviços																
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,471	<b>0,841</b>	0,789	0,728	<b>0,84</b>	0,644	-	0,755	0,562	0,766	<b>0,819</b>	0,736	0,769	0,764	0,710
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	102,3	145,8	82,8	75,26	111,5	26,78	-	76,52	32,76	131,1	140,1	76,49	131,1	108,1	47,71
	DF	10	10	10	6	6	6	-	6	6	10	10	10	3	3	3
	Sig.	2E-17	3E-26	1E-13	3E-14	1E-21	2E-04	-	2E-14	1E-05	3E-23	4E-25	2E-12	3E-28	2E-28	2,E-10

D - Desejado E - Esperado P - Prestado

**Tabela 9 – Adequacidade da Amostra**

Fonte: Elaborada pelo Autor

Conforme a Tabela 9, a maior parte dos Testes de Adequacidade da Amostra apresentou-se abaixo dos valores considerados aceitáveis na Literatura, o que reforçou a posição de abandono do método.

Como o próprio nome do método de Análise sugere, são analisados fatores e como estes se relacionam com as variáveis. Os fatores explicam parte da variabilidade total dos dados, expressa através da soma das variâncias das variáveis originais (A escala SERVQUAL possui 22 variáveis distribuídas em 5 dimensões distintas). O método utilizado neste estudo para a obtenção dos fatores foi o baseado na análise de componentes principais (JOHNSON e WICHERN, 1992). A vantagem desse método é que não há a pressuposição da normalidade das variáveis envolvidas. Tecnicamente os fatores são obtidos a partir de uma decomposição da matriz de correlação (ou de covariância). Como resultado dessa decomposição, temos as cargas fatoriais, que indicam o quanto cada variável está associada a cada fator e os autovalores (Total) associados a cada um dos fatores envolvidos.

A Análise Fatorial pôde fornecer, basicamente, três informações: o percentual de explicação da variância total, as comunalidades e as cargas fatoriais.

### 5.3.2 Decomposição de Fatores

Foram extraídos 5 fatores na análise de componentes principais para a Avaliação dos Níveis da Qualidade dos Serviços Desejado e Esperado e extraídos 6 fatores para os Prestados. A Tabela 10 apresenta o percentual de explicação da variância total para cada Dimensão em cada Nível de Qualidade dos Serviços.

Total Variance Explained									
Fatores	Nível Desejado			Nível Esperado			Nível Prestado		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>CONFIABILIDADE</b>									
1	2,809992	56,19983	56,19983	3,704329	74,08659	74,08659	3,080518	61,61036	61,61036
2	0,912052	18,24103	74,44087	0,486568	9,731362	83,81795	0,706993	14,13986	75,75022
3	0,715992	14,31984	88,7607	0,353691	7,073826	90,89177	0,585106	11,70212	87,45235
4	0,46172	9,234398	97,9951	0,299315	5,986293	96,87807	0,357843	7,156864	94,60921
5	0,100245	2,004899	100	0,156097	3,121933	100	0,269539	5,39079	100
<b>SENSIBILIDADE</b>									
1	2,730482	68,26206	68,26206	3,128461	78,21154	78,21154	1,996238	49,90594	49,90594
2	0,551517	13,78793	82,04999	0,385297	9,632427	87,84396	0,956691	23,91727	73,82321
3	0,478543	11,96357	94,01356	0,27972	6,992997	94,83696	0,571473	14,28681	88,11003
4	0,239457	5,986437	100	0,206522	5,163039	100	0,475599	11,88997	100
<b>SEGURANÇA</b>									
1	2,807198	70,17994	70,17994	2,791283	69,78207	69,78207	2,015029	50,37572	50,37572
2	0,755948	18,89869	89,07863	0,514732	12,86829	82,65036	1,004606	25,11516	75,49088
3	0,436855	10,92137	100	0,440004	11,00009	93,65046	0,627352	15,6838	91,17467
4	1,67E-16	4,16E-15	100	0,253982	6,349543	100	0,353013	8,825325	100
<b>EMPATIA</b>									
1	3,413172	68,26343	68,26343	3,569284	71,38569	71,38569	2,883221	57,66443	57,66443
2	0,721868	14,43737	82,7008	0,653647	13,07294	84,45862	0,775282	15,50564	73,17007
3	0,462769	9,255373	91,95617	0,334754	6,695086	91,15371	0,631727	12,63454	85,80461
4	0,218555	4,371094	96,32727	0,259961	5,199212	96,35292	0,44899	8,979808	94,78441
5	0,183637	3,672731	100	0,182354	3,647078	100	0,260779	5,215586	100
<b>TANGIBILIDADE</b>									
1	2,728876	90,96254	90,96254	2,6351	87,83667	87,83667	2,217056	73,90187	73,90187
2	0,164038	5,467925	96,43047	0,204983	6,832778	94,66944	0,45396	15,13199	89,03386
3	0,107086	3,569532	100	0,159917	5,330556	100	0,328984	10,96614	100

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela 10 – Decomposição de Fatores**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Desta forma, podemos confirmar a presença das 5 Dimensões da escala SERVQUAL para os Níveis Desejado e Esperado. O mesmo não ocorreu com o Nível Prestado o qual apresentou 6 fatores. Para definir os fatores são utilizados autovalores com valores superiores a 1.

Autovalores (Total) são números que refletem a importância do fator. Quando o número de fatores é igual ao número de variáveis, a soma dos autovalores corresponde à soma das variâncias dessas variáveis (lembre que no caso de se utilizar a matriz de correlação estamos utilizando variáveis padronizadas e, conseqüentemente, cada uma delas tem variância igual a um, o que faz com que essa soma seja igual ao número de variáveis envolvidas). Desse modo, a razão entre um autovalor e a soma das variâncias (ou o número de variáveis, no caso da matriz de correlação) indica a proporção da variabilidade total dos dados que é explicada pelo fator. A soma das proporções relativas aos fatores considerados na análise reflete o quanto da variabilidade dos dados é explicada pelo conjunto de fatores.

### 5.3.3 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória com o objetivo de validar a escala do objeto de estudo e confirmar a formação dos construtos. A tabela 11 apresenta os percentuais de variância explicada comum de cada dimensão.

Dimensão	Variância Explicada		
	Desejado	Esperado	Prestado
Confiabilidade	56,200	74,087	61,610
Sensibilidade	68,262	78,212	49,906
Segurança	70,180	69,782	75,491
Empatia	68,263	71,386	57,664
Tangibilidade (sem a exclusão do item)	77,741	81,944	58,563
Tangibilidade (com a exclusão do item)	90,963	87,837	73,902

**Tabela 11 – Variância Explicada**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Foram utilizadas em nosso estudo as 22 variáveis da escala SERVQUAL com as devidas adaptações, mantendo-se as suas 5 Dimensões. A Dimensão melhor explicada para os Níveis Desejado e Esperado da Qualidade dos Serviços foi a TANGIBILIDADE (77,74% e 81,94%), enquanto que a Dimensão SEGURANÇA foi a melhor explicada para o Nível de

Qualidade dos Serviços Prestado (75,49%). Após a exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” ocorreu o aumento da Variância Explicada para todos os níveis de qualidade dos serviços da Dimensão TANGIBILIDADE (90,96%, 87,83% e 73,90%). As Dimensões pior explicadas para os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado respectivamente foram: CONFIABILIDADE (56,20%), SEGURANÇA (69,78%) e SENSIBILIDADE (49,90%).

Em relação às Dimensões e a Variância Explicada podemos ressaltar quais itens ou atributos que foram também pior explicados e inferir sobre eles. A Dimensão CONFIABILIDADE teve como atributo pior explicado “Manter documentação do Processo de Contratação sem erros”, ao qual podemos inferir como uma falha no processo de busca de informações pelo cliente ou na disponibilidade da documentação pela UN-RIO/CBS/CNTS durante o processo de contratação. A Dimensão SEGURANÇA teve como atributo pior explicado “Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante”, ao qual podemos inferir como o desconhecimento por parte do cliente da capacitação do profissional da UN-RIO/CBS/CNTS para responder suas dúvidas, visto que outros setores da empresa como o órgão Tributário, a Área de Contabilidade etc., atuam sobre a execução do processo de contratação e sobre a execução do próprio contrato e também podem e devem ser consultados em caso de dúvidas. Por fim, a Dimensão SENSIBILIDADE teve como atributo pior explicado “Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante”, ao qual podemos inferir como a inexistência de critérios para medir se um profissional está agindo com presteza ou não, o que pode ser também circunstancial dependendo da urgência da solicitação do cliente, o que pode levar a subjetividade na avaliação.

#### 5.3.4 Cargas Fatoriais

A análise das dimensões encontradas é feita através da análise da matriz de fatores com suas respectivas cargas fatoriais para cada uma das 22 variáveis. Para Aaker, Kumar & Day (2001), as cargas fatoriais são utilizadas para interpretar os fatores e podem ser conceituadas como a correlação entre as variáveis e os fatores, e estes podem ser entendidos como construtos básicos. Cada fator é formado pela redundância dos valores atribuídos a variáveis diferentes, mas que mensuram o mesmo conceito. De acordo com Hair et al. (1998), os fatores com carga acima ou igual a 0.40, devem ser considerados como estatisticamente significativos para uma amostra entre 200 e 250 observações.

As cargas fatoriais são parâmetros de um modelo de Análise Fatorial utilizadas para expressar as covariâncias entre cada fator e as variáveis originais. Quando utilizamos variáveis padronizadas (matriz de correlação), esses valores correspondem às correlações entre os fatores e as variáveis originais. A tabela 12 apresenta as cargas fatoriais encontradas para cada resultado da Avaliação do Nível de Qualidade dos Serviços. A tabela 12 apresenta uma solução não rotacionada, onde para todos os Níveis de Qualidade de Serviços, o fator encontrado está associado a praticamente todas as variáveis, enquanto que para a Dimensão SEGURANÇA o segundo fator está associado, de maneira mais fraca, a estas mesmas variáveis. Nesta Análise foram utilizadas 21 variáveis e não as 22 variáveis da escala SERVQUAL devido a exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” como já foi justificado anteriormente.

VARIÁVEIS	D	E	P	
	CONFIABILIDADE			
	1	1	1	
1	0,7550776	0,9145925	0,812660807	
2	0,5053851	0,8614621	0,827076705	
3	0,7397773	0,8502979	0,845470399	
4	0,8430317	0,8040924	0,705794985	
5	0,8523277	0,8695756	0,723241203	
	SENSIBILIDADE			
	2	2	2	
	6	0,8067298	0,85068	0,758364731
7	0,7948095	0,8853955	0,717758864	
8	0,8489039	0,8889296	0,726105069	
9	0,8528244	0,9114187	0,615397637	
	SEGURANÇA			
	3	3	3	4
	10	0,9478643	0,8306826	0,7061611
11	0,9478643	0,8361026	0,8423345	0,1915067
12	0,5865336	0,8146276	0,6194007	0,7132167
13	0,8162613	0,8593972	0,6505232	-0,6126775
	EMPATIA			
	4	4	5	
	14	0,7582385	0,7586264	0,801420219
15	0,756028	0,8908129	0,700887786	
16	0,8171191	0,8571935	0,743959812	
17	0,9048512	0,8254732	0,803944901	
18	0,8833054	0,8854581	0,741552287	
	TANGIBILIDADE			
	5	5	6	
	19	0,9568467	0,9448404	0,831364683
20	0,9609036	0,936764	0,882589696	
21	0,9433901	0,9299731	0,864247742	

D – Desejado E – Esperado P - Prestado

**Tabela 12 – Decomposição de Fatores / Cargas Fatoriais**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

As Comunalidades são índices atribuídos às variáveis originais que expressam, em termos percentuais, o quanto da variabilidade de cada variável é explicada pelo modelo de Análise Fatorial estimado. A tabela 13 a seguir apresenta as Comunalidades encontradas para cada Nível de Qualidade avaliado pelos respondentes através das Dimensões nela presentes.

	Dimensões	Nível Desejado		Nível Esperado		Nível Prestado	
		Initial	Extraction	Initial	Extraction	Initial	Extraction
Serviços realizados conforme o prometido	CONFIABILIDADE	1	0,570142	1	0,8364795	1	0,6604176
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação		1	0,255414	1	0,7421169	1	0,6840559
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez		1	0,547271	1	0,7230066	1	0,7148202
Data para o início do Contrato conforme o prometido		1	0,710702	1	0,6465646	1	0,4981466
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros		1	0,726462	1	0,7561617	1	0,5230778
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	SENSIBILIDADE	1	0,650813	1	0,7236565	1	0,5751171
Presteza durante o Processo de Contratação		1	0,631722	1	0,7839252	1	0,5151778
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante		1	0,720638	1	0,7901958	1	0,5272286
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante		1	0,727309	1	0,830684	1	0,3787143
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	SEGURANÇA	1	0,898447	1	0,6900336	1	0,5825435
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações		1	0,898447	1	0,6990676	1	0,7462023
Profissionais corteses		1	0,344022	1	0,6636181	1	0,8923352
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante		1	0,666282	1	0,7385635	1	0,7985542
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	EMPATIA	1	0,574926	1	0,575514	1	0,6422744
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa		1	0,571578	1	0,7935475	1	0,4912437
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar		1	0,667684	1	0,7347807	1	0,5534762
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante		1	0,818756	1	0,681406	1	0,6463274
Horários de atendimento convenientes		1	0,780228	1	0,7840361	1	0,5498998
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	TANGIBILIDADE	1	0,914744	1	0,8801868	1	0,5964174
Ambiente visual do setor agradável		1	0,893076	1	0,8387045	1	0,7190969
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições		1	0,825763	1	0,8374835	1	0,7990237
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)		1	0,476063	1	0,7213783	1	0,2279993
Extraction Method: Principal Component Analysis							

Tabela 13 – Comunalidades / Análise da Escala considerando as 5 dimensões

Fonte: Elaborada pelo Autor

Analisadas as Comunalidades pelas 5 dimensões presentes na escala SERVQUAL, verificamos que, em relação a Dimensão CONFIABILIDADE os itens mais bem explicados pelos fatores para os Níveis de Qualidade de Serviços Desejado, Esperado e Prestado foram respectivamente: “Manter documentação do Processo de Contratação sem erros” (72,65%), “Serviços realizados conforme o prometido” (83,65%) e “Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez” (71,48%); sendo os pior explicados: “Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação” ( 25,54%) e “Data para o início do Contrato conforme o prometido” (64,66% e 49,81%). Para a Dimensão SENSIBILIDADE o item mais bem explicado para os Níveis de Qualidade de Serviços Desejado e Esperado foi: “Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante” (72,73% e 83,06%) e para o Nível de Qualidade do Serviço Prestado é “Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação” (57,51%); sendo os pior explicados: “Presteza durante o Processo de Contratação” (63,17%), “Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação” (72,36%) e “Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante” (37,87%). Para a Dimensão SEGURANÇA os itens mais bem explicados para os Níveis de Qualidade de Serviços Desejado, Esperado e Prestado foram respectivamente: “Profissionais da UNRIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante” e “Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações” (89,84%), “Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante” (73,86%) e “Profissionais corteses” (89,23%); sendo os pior explicados: “Profissionais corteses” (34,40% e 66,36%) e “Profissionais da UNRIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante” (58,25%). Para a Dimensão EMPATIA os itens mais bem explicados para os Níveis de Qualidade de Serviços Desejado, Esperado e Prestado foram respectivamente: “Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante” (81,87%), “Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa” (79,35%) e “Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante”

(64,23%); sendo os pior explicados: “Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar” (66,76%), “Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante” (57,55%) e “Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa” (49,12%). Para a Dimensão TANGIBILIDADE o item mais bem explicado para os Níveis de Qualidade de Serviços Desejado e Esperado foi: “Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)” (91,47% e 88,01%) e o item mais bem explicado para o Nível de Qualidade do Serviço prestado foi: “Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições” (79,90%); sendo o pior explicado para todos os Níveis: “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” (47,61%, 72,14% e 22,80%). Quanto mais próximo de (01) um estiver as Comunalidades, melhor torna-se o ajuste da Análise Fatorial.

Considerando a exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” conforme já discutido, obtemos outros valores para a Dimensão TANGIBILIDADE, representando o aumento dos índices de Comunalidade, isto é, ocorreu um acréscimo do quanto da variabilidade de cada variável desta Dimensão é explicada pelo modelo de Análise Fatorial estimado. A Tabela 14 apresenta os novos valores de Comunalidades obtidos após a exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)”.

Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	<b>TANGIBILIDADE</b>	1	0,915556	1	0,892723	1	0,691167
Ambiente visual do setor agradável		1	0,923336	1	0,877527	1	0,778965
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições		1	0,889985	1	0,86485	1	0,746924

**Tabela 14 – Comunalidades / Análise da Dimensão Tangibilidade considerando a exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)”**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

O problema com o qual nos deparamos durante o estudo na Dimensão SEGURANÇA para o nível de qualidade desejado dos serviços e que pode explicar a não indicação da utilização do método de Análise Fatorial foi o tamanho amostral relativamente pequeno. Para que a Análise Fatorial seja realizada com uma qualidade satisfatória, quando trabalhamos com um número considerável de parâmetros, devemos utilizar um tamanho amostral suficientemente grande em relação ao número de variáveis envolvidas.

Buscando a Literatura disponível, podemos encontrar autores que sugerem a utilização de amostras 20 vezes maiores que o número de variáveis envolvidas (HAIR et al., 1995). Reis (1997) e Hair et al. (1995) sugerem que a análise deve ser realizada com um mínimo de 5 vezes o número de variáveis. Hair et al. (1995) ressalta que não devem ser utilizadas amostras inferiores a 50 observações. Nosso estudo levou em consideração 22 variáveis, conforme a escala SERVQUAL, o que pelo descrito acima, nos levaria a uma amostra de 110 observações. Como apresentado na Tabela 1 obtivemos 48 pesquisas respondidas, o que não atende ao mínimo requerido.

#### 5.4 ANÁLISE DISCRIMINANTE

Para analisar os dados obtidos pela pesquisa e testar as hipóteses nulas levantadas utilizamos o processo de Análise Discriminante Multivariada. Este processo nos possibilitou verificar o quanto os dados obtidos para os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado se diferenciam entre eles.

O processo utilizado fornece uma função discriminante que distribui coeficientes para aquelas variáveis cuja significância é suficiente para serem inseridas no modelo. O processo também fornece informações sobre o percentual dos casos que após analisados foram

incluídos corretamente e erradamente no modelo, o que corresponde a classificação de um caso em determinado grupo que na verdade pertence a outro.

A avaliação da significância do processo de Análise Discriminante pode ser obtida através de coeficientes, tais como: o Lambda de Wilks, Traço de Hotelling, o critério de Pillai, o  $D^2$  de Mahalanobis e o V de Rao. O uso do Software estatístico SPSS apresenta estas opções, possibilitando ainda a inserção de variáveis independentes no modelo utilizando o método passo a passo (stepwise method), inserindo tão somente aquelas com significância suficiente, daquela de maior capacidade discriminante até a de menor capacidade. Para a mensuração da significância da entrada de cada nova variável no modelo, Hair et al. (1998) considera o coeficiente  $D^2$  de Mahalanobis o mais adequado.

Utilizaremos o coeficiente Lambda de Wilks na avaliação da significância do modelo em geral, conforme utilizado por Lima (2004). Este coeficiente é dado pelo quociente das observações intra-grupos dividido pelo somatório das observações entre-grupos com as observações intra-grupos. Quanto maior a distância entre-grupos, menor o valor do coeficiente de Wilks e, conseqüentemente, maior sua significância (HAIR et al., 1998). Deve-se comparar tão somente um coeficiente de Wilks com outro com o mesmo número de graus de liberdade.

#### 5.4.1 Testes de Hipóteses

H1: “Não é possível discriminar diferenças entre o Nível da Qualidade dos Serviços Desejado e Esperado pelos clientes da UN-RIO/CBS/CNTS”

Podemos rejeitar a hipótese nula pelos resultados obtidos na análise dos dados fornecidos pelos respondentes das pesquisas para os Níveis de Qualidade dos Serviços

Desejado e Esperado. O coeficiente de Wilks obtido foi 0,3443 com 22 graus de liberdade, Chi-quadrado de 66,11 e probabilidade  $p < 0,00001$  de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

Desta forma, podemos detectar diferenças entre os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado e Esperado pelos clientes da UN-RIO/CBS/CNTS.

A Tabela 15 apresenta quais variáveis se apresentaram suficientemente discriminantes para os Níveis Desejado e Esperado, sendo estas, representadas pelos seus respectivos coeficientes das Funções Discriminantes Lineares de Fisher.

A variável que se apresentou mais discriminante para ambos os Níveis de Qualidade dos Serviços, Desejado e Prestado, foi “Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante”.

Classification Function Coefficients		
	Níveis	
	Desejado	Esperado
<b>Serviços realizados conforme o prometido</b>	<b>11,30133353</b>	<b>6,172695744</b>
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	-0,289539865	0,105589381
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	0,297650694	0,776897043
Data para o início do Contrato conforme o prometido	-3,204528257	-2,82863118
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	2,249866991	2,775142514
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	-5,569576545	-3,910752774
Presteza durante o Processo de Contratação	-6,660102763	-4,549010902
<b>Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante</b>	<b>13,87945111</b>	<b>8,464813919</b>
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	<b>3,302542196</b>	<b>4,798082495</b>
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	0,501807485	1,624966286
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	<b>9,418269063</b>	<b>7,55155372</b>
Profissionais corteses	-2,296898962	-1,373410291
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	<b>7,308690055</b>	<b>5,691728402</b>
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	<b>7,975599267</b>	<b>6,278514812</b>
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	-6,492724525	-3,797001154
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	-1,562387601	-1,050754576
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	<b>5,785732549</b>	<b>5,320249752</b>
Horários de atendimento convenientes	-10,24779697	-9,099758932
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	-1,545203967	-1,977035153
Ambiente visual do setor agradável	<b>3,645060609</b>	<b>2,783938332</b>
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	<b>3,015157186</b>	<b>2,795258426</b>
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	-1,397369389	-1,313145869
(Constant)	-131,1765159	-97,48459566
Fisher's linear discriminant functions		

**Tabela 15 - Função Discriminante – H1**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

A análise também pôde fornecer o percentual de casos corretamente classificados, apresentado na Tabela 16. Nota-se o percentual relativamente alto da comparação realizada entre a predição do modelo e os grupos presentes na pesquisa. Esta comparação pode ser traduzida como o percentual de acerto obtido pelo modelo na classificação das variáveis entre os Níveis de Qualidade dos Serviços.

	Níveis	Predicted Group Membership		Total	
		Desejado	Esperado		
Original	Count	Desejado	36	1	37
		Esperado	6	32	38
	%	Desejado	97,2972973	2,7027027	100
		Esperado	15,78947368	84,210526	100
<b>90,7% of original grouped cases correctly classified.</b>					

**Tabela 16 – Classificação das Variáveis – H1**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

A seguir, estenderemos esta mesma análise para as demais Hipóteses Nulas constantes em nosso estudo.

H2: “Não é possível discriminar diferenças entre o Nível da Qualidade dos Serviços Desejado pelos clientes e o Nível da Qualidade dos Serviços Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS”.

Podemos rejeitar a hipótese nula pelos resultados obtidos na análise dos dados fornecidos pelos respondentes das pesquisas para os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado e Esperado. O coeficiente de Wilks obtido foi 0,36308 com 22 graus de liberdade, Chi-quadrado de 59,77 e probabilidade  $p < 0,00001$  de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

Mais uma vez, podemos detectar diferenças, desta vez entre o Nível de Qualidade dos Serviços Desejado pelos clientes e o Nível de Qualidade dos Serviços Prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS. A Tabela 17 apresenta quais variáveis se apresentaram suficientemente discriminantes para os Níveis Desejado e Prestado, sendo estas, representadas pelos seus respectivos coeficientes das Funções Discriminantes Lineares de Fisher.

A variável que se apresentou mais discriminante para ambos os Níveis de Qualidade dos Serviços, Desejado e Prestado, foi “Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa”.

Classification Function Coefficients		
	Níveis	
	Desejado	Prestado
Serviços realizados conforme o prometido	-1,025735226	-3,227564041
Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação	-5,109535095	-6,102650507
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	-5,892477119	-6,063305316
Data para o início do Contrato conforme o prometido	-6,176135813	-7,188660224
Manter documentação do Processo de Contratação sem erros	<b>10,37412999</b>	<b>9,879503914</b>
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	-5,878524746	-5,145667062
Presteza durante o Processo de Contratação	<b>8,145831363</b>	<b>7,226551041</b>
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	-4,028286452	-3,690148671
Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante	<b>7,778909693</b>	<b>7,450106201</b>
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	22,9719876	25,07709983
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	1,96522333	-0,759450805
Profissionais corteses	<b>20,12085115</b>	<b>20,20758724</b>
Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante	<b>25,25033148</b>	<b>24,99975558</b>
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	-2,405735905	-0,19773145
Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa	<b>29,92152779</b>	<b>31,11391495</b>
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	4,966462527	3,838770077
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	-4,144563009	-3,136517345
Horários de atendimento convenientes	-25,15961837	-26,18230884
Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)	<b>11,35764479</b>	<b>9,465682417</b>
Ambiente visual do setor agradável	-4,507887637	-4,801427921
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	<b>6,065404164</b>	<b>9,356407946</b>
Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)	-7,98380207	-7,799991552
(Constant)	-343,671974	-325,8256026
Fisher's linear discriminant functions		

Tabela 17 - Função Discriminante – H2

Fonte: Elaborada pelo Autor

A análise também pode fornecer o percentual de casos corretamente classificados, apresentado na Tabela 18. Nota-se o percentual relativamente alto da comparação realizada entre a predição do modelo e os grupos presentes na pesquisa.

Original	Count	Níveis	Predicted Group Membership		Total
			Desejado	Prestado	
		Desejado	35	2	35
		Esperado	4	31	4
	%	Desejado	94,594595	5,405405	94,594595
		Esperado	11,428571	88,57143	11,428571
<b>91,7% of original grouped cases correctly classified.</b>					

**Tabela 18 – Classificação das Variáveis – H2**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

H3: “Não é possível discriminar diferenças entre o Nível da Qualidade dos Serviços Esperado pelos clientes e o Nível da Qualidade dos Serviços Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS”.

Podemos rejeitar a hipótese nula pelos resultados obtidos na análise dos dados fornecidos pelos respondentes das pesquisas para os Níveis de Qualidade dos Serviços Esperado e Prestado. O coeficiente de Wilks obtido foi 0,4902 com 22 graus de liberdade, Chi-quadrado de 42,77 e probabilidade  $p < 0,01$  de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

Desta forma, podemos detectar diferenças entre o Nível de Qualidade dos Serviços Esperado pelos clientes e o Nível de Qualidade dos Serviços Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS.

A Tabela 19 apresenta quais variáveis se apresentaram suficientemente discriminantes para os Níveis Esperado e Prestado, sendo estas, representadas pelos seus respectivos coeficientes das Funções Discriminantes Lineares de Fisher.

A variável que se apresentou mais discriminante para ambos os Níveis de Qualidade dos Serviços, Desejado e Prestado, foi “Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante”.

Classification Function Coefficients		
	Níveis	
	Esperado	Prestado
Serviços realizados conforme o prometido	-2,729620333	-2,52254893
<b>Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação</b>	<b>2,017795415</b>	<b>2,038114214</b>
Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez	-0,502166412	-0,953079875
Data para o início do Contrato conforme o prometido	-1,050038663	-1,528694383
<b>Manter documentação do Processo de Contratação sem erros</b>	<b>5,150198925</b>	<b>5,431490889</b>
Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação	-2,482922264	-3,0628258
Presteza durante o Processo de Contratação	-4,358761367	-5,564220617
Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante	0,221919576	0,76865788
<b>Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante</b>	<b>7,536587045</b>	<b>8,198857189</b>
Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante	6,059030162	6,419446086
Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações	0,478235138	0,647107645
Profissionais corteses	-1,548153656	-2,569431529
<b>Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante</b>	<b>5,507363766</b>	<b>6,002528917</b>
Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante	1,833529605	3,482051855
<b>Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa</b>	<b>5,962164415</b>	<b>7,299678491</b>
Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar	1,331204468	0,74843343
Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante	-2,852604389	-3,06442318
Horários de atendimento convenientes	-4,962403393	-6,645102493
<b>Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)</b>	<b>4,221569456</b>	<b>4,065088742</b>
Ambiente visual do setor agradável	1,471874547	0,937506826
Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições	1,439397516	4,892497242
<b>Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)</b>	<b>-1,25322523</b>	<b>-1,710602312</b>
(Constant)	-83,68438081	-99,2250128
Fisher's linear discriminant functions		

**Tabela 19 - Função Discriminante – H3**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

A análise também pode fornecer o percentual de casos corretamente classificados, apresentado na Tabela 20. Nota-se que o percentual neste caso apresenta-se com uma redução significativa em relação aos anteriores ao mesmo tempo em que ocorre a elevação do valor do coeficiente de Wilks.

	Count	Níveis	Predicted Group Membership		Total
			Desejado	Esperado	
Original		Desejado	30	8	30
		Esperado	4	31	4
	%	Desejado	78,947368	21,05263	78,947368
		Esperado	11,428571	88,57143	11,428571
83,6% of original grouped cases correctly classified.					

**Tabela 20 – Classificação das Variáveis – H3**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

## 5.5 ANÁLISE DA VARIÂNCIA DE FATOR ÚNICO (ANOVA)

Conforme Lavine et al. (2005), a Análise da Variância de Fator Único trata-se de um modelo totalmente aleatório onde um fator pode possuir vários níveis categóricos. Podemos utilizar a Análise da Variância (ANOVA) para comparar as médias aritméticas de grupos. Através da análise da variância nos dados, tanto entre grupos quanto dentro de grupos, conclusões podem ser feitas acerca das possíveis diferenças entre as médias aritméticas dos grupos.

Ainda de acordo com o Autor, o método ANOVA subdivide a variação total na mensuração dos resultados em variações atribuídas a diferenças entre os grupos e variações devidas ao acaso ou atribuídas a variações inerentes dentro dos grupos. Então, a variação dentro dos grupos é considerada como erro experimental e a variação entre os grupos é atribuída a efeitos de tratamento.

A Hipótese Nula a ser analisada através deste método é:

H: “Não é possível discriminar diferenças entre os Níveis da Qualidade dos Serviços Desejado pelos clientes, Esperado pelos clientes e o Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS”.

A Tabela 21 apresenta o resumo da ANOVA e o valor-p, obtidos a partir do Microsoft Excel.

Anova: Single Factor						
SUMMARY						
<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>		
Desejado	1039	8975	8,63811357	0,616504		
Esperado	1040	7890	7,58653846	1,191734		
Prestado	1031	8273	8,0242483	1,132421		
ANOVA						
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	580,060751	2	290,030376	295,9809	2,2E-118	2,998623
Within Groups	3044,53603	3107	0,97989573			
Total	3624,59678	3109				

**Tabela 21 – ANOVA de Fator Único**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Ao realizar a análise verificamos que a estatística do Teste F é superior ao valor crítico da cauda superior  $F_{crit}$ . A regra de decisão da aplicação deste método é rejeitar a Hipótese nula caso  $F > F_{crit}$ , caso contrário, não rejeitá-la.

O valor-p refere-se a probabilidade de obtenção de uma estatística F igual ou superior a 295,98, quando a hipótese nula é verdadeira, podendo ser considerada insignificante (2,2E-118). O valor-p também representa a chance de serem observadas diferenças desta dimensão

ou ainda maiores, se de fato, as médias aritméticas das populações para os três níveis de qualidade forem todos iguais.

Com base na Análise podemos afirmar que existem diferenças entre os Níveis da Qualidade dos Serviços Desejado pelos clientes, Esperado pelos clientes e o Prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS.

#### 5.5.1 Procedimento Tukey-Kramer

Confirmamos através da ANOVA os resultados obtidos através das Análises Descritiva e Discriminante. Mas a ANOVA verifica tão somente se existem diferenças entre os Níveis de Qualidade analisados. Porém, após encontrarmos diferenças nas médias aritméticas dos grupos ou níveis, torna-se importante determinar quais grupos são diferentes.

Para realizar a tarefa de determinar entre as médias aritméticas quais são significativamente diferentes das outras, utilizaremos o procedimento de comparação múltipla de Tukey-Kramer.

De acordo com Lavine et al. (2005), o procedimento Tukey-Kramer possibilita examinar, simultaneamente, comparações entre todos os pares de grupos. Caso os tamanhos das amostras forem diferentes, um intervalo crítico é calculado para cada comparação de pares das médias aritméticas das amostras.

A Tabela 22 apresenta os resultados obtidos e aponta para a ocorrência de diferenças entre todos os grupos analisados, corroborando com os resultados obtidos nos demais procedimentos utilizados neste estudo.

<b>Procedimento Tukey-Kramer</b>									
	<b>Sample</b>	<b>Sample</b>			Absolute	Std. Error	Critical		
<b>Group</b>	<b>Mean</b>	<b>Size</b>		<b>Comparison</b>	Difference	of Difference	Range	<b>Results</b>	
<b>1</b>	8,638114	1039		<b>Group 1 to Group 2</b>	1,051575	0,03070278	0,085	<b>Means are different</b>	
<b>2</b>	7,586538	1040		<b>Group 1 to Group 3</b>	0,613865	0,03076968	0,085	<b>Means are different</b>	
<b>3</b>	8,024248	1031		<b>Group 2 to Group 3</b>	0,43771	0,03076231	0,085	<b>Means are different</b>	
Other Data									
Level of significance		0,05							
Numerator d.f.		3							
Denominator d.f.		3107							
MSW		0,979896							
Q Statistic		2,77							

**Tabela 22 – Procedimento Tukey-Kramer**

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

### **6.1 RETORNO DAS PESQUISAS ENVIADAS**

Foi observado que o suporte fornecido aos respondentes, através dos contatos telefônicos ou pessoalmente, foi um fator muito importante para a obtenção do índice de retorno de 64%. Demandou-se um período de tempo relativamente grande (aproximadamente 1 mês) para a obtenção deste índice de retorno, apesar da pesquisa enviada por meio eletrônico (e-mail) ter se demonstrado um instrumento ágil para obtenção dos dados, visto que muitas respostas foram obtidas imediatamente após o envio. Alguns fatores que podem explicar a dilatação do tempo de resposta foram: a ausência dos respondentes por diversos motivos (cursos, férias, viagens etc.) e a inclusão da pesquisa enviada, por parte dos respondentes, em uma “lista de prioridade de leitura” dentre os inúmeros e-mails que se acumulam nas suas caixas de entrada.

### **6.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra reflete um momento que a empresa atravessa de aumento do quadro funcional decorrente do próprio crescimento que se reflete nos investimentos e projetos em andamento. Grande parte dos profissionais pesquisados está a menos de 10 anos no quadro funcional da empresa, representando o período de retomada dos concursos públicos e posterior aceleração dos processos de admissões. Além disso, a proporção encontrada entre profissionais de Nível Superior e Nível Médio reflete a importância atribuída ao alto grau de especialização exigido nos contratos celebrados.

### 6.3 SUGESTÕES DOS CLIENTES

Alguns clientes avaliados apresentaram comentários que nos levam a observações bastante interessantes e pertinentes. Dentre elas podemos destacar:

- Necessidade de Revisão de processos e procedimentos de forma a torná-los mais inteligíveis pela Gerência Solicitante;
- A UN-RIO/CBS/CNTS deveria demonstrar maior proatividade se antecipando aos potenciais problemas;
- Tornar a equipe de contratação uma equipe multidisciplinar.

Eventos promovidos pela UN-RIO/CBS/CNTS já demonstraram a vontade desta gerência de se aproximar dos seus clientes. Mas podemos perceber que este é um trabalho que deve ser desenvolvido de forma contínua e que as informações e impressões obtidas dos clientes durante os processos de contratação devem ser consideradas e avaliadas internamente pela gerência, sendo aquelas avaliadas como pertinentes devidamente aproveitadas.

### 6.4 FIDEDIGNIDADE DA ESCALA UTILIZADA

O Alfa de Cronbach encontrado para as Dimensões da escala SERVQUAL foi considerado satisfatório conforme a Literatura pesquisada. Foi percebido um aumento significativo do grau de fidedignidade da escala com exclusão do item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)”. Após análise verificou-se que a sua exclusão traria mais ganhos que perdas a escala e principalmente à Dimensão TANGIBILIDADE. Assim, optou-se pela exclusão do item, o que representou uma depuração da escala utilizada.

## 6.5 PERFIL DOS CLIENTES

A pressão sofrida pelos clientes para obtenção de serviços com excelentes níveis de performance, envolvendo a escolha de empresas altamente especializadas, cumprimento de prazos para realização dos serviços previamente determinados ou surgimento de necessidades totalmente inesperadas, faz com que eles desejem e esperem da Área de Contratação de Serviços padrões de prestação de serviços condizentes com esta pressão, transportando para as suas expectativas o reflexo das suas necessidades, o que pode ser claramente percebido pelos elevados valores de médias obtidos para os níveis desejados de qualidade dos serviços e baixos valores obtidos para as faixas das zonas de tolerância. De acordo com estes valores, os clientes da UN-RIO/CBS/CNTS possuem um perfil de cliente muito exigente e pouco tolerante.

Através da Importância atribuída as Dimensões pôde ser percebido que os clientes da UN-RIO/CBS/CNTS querem ter certeza que receberão os serviços solicitados conforme foram previamente acordados e para isto buscam profissionais que possam inspirar confiança e segurança que os procedimentos do processo de contratação serão devidamente seguidos, visto que estes mesmos processos são alvos constantes de auditorias internas e externas, como do Tribunal de Contas da União (TCU).

## 6.6 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Os valores obtidos para as Zonas de Tolerância traduzem, conforme a Literatura pesquisada, o quanto é importante o referido item ou atributo. Interessante destacar que o atributo que apresentou maior média para o Nível Desejado da Qualidade dos Serviços (“Serviços realizados conforme o prometido”) foi aquele que apresentou maior zona de tolerância. Como visto no capítulo de Revisão da Literatura, na execução de muitos serviços

encontramos a participação decisiva dos clientes, cuja qualidade dos serviços prestados também depende do papel desempenhado por eles. Podemos perceber que apesar de desejar um Nível de Qualidade elevado para este atributo, o cliente da UN-RIO/CBS/CNTS é consciente de que a qualidade dos serviços prestados depende da sua contribuição. Dentre os itens presentes na escala adotada, este é o item que melhor representa a participação dos clientes nos serviços prestados e o valor da faixa da zona de tolerância para este item demonstra que o aumento da tolerância do cliente quando ele está presente naquilo que está sendo avaliado.

Esta análise representa para o gestor a necessidade de fazer o cliente se sentir cada vez mais participante do processo de contratação e compreender melhor a importância do papel que ele representa.

Os serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS analisados pelos valores obtidos para a Medida de Adequação de Serviço (MAS) e para a Medida de Superioridade de Serviço (MSS), mostraram que a referida gerência se encontra em uma posição de Vantagem Competitiva, isto é, o Nível da Qualidade dos Serviços Prestados está acima do Nível Esperado da Qualidade dos Serviços, mas abaixo do Nível Desejado da Qualidade dos Serviços.

A análise das MAS e MSS constitui, para o gestor, uma poderosa ferramenta de verificação dos aspectos da prestação de serviços que merecem uma maior atenção. Foi verificado, considerando a MSS obtida, que os itens que demandam maiores esforços por parte da UN-RIO/CBS/CNTS estão relacionados à Dimensão CONFIABILIDADE, com destaque ao item “Data para início do Contrato conforme o prometido”. Este item apresentou

o maior valor absoluto de MSS e menor valor de MAS, representando o item que está mais aquém do desejo dos clientes e que menos superou o mínimo aceitável por eles.

Esta ferramenta pode fornecer ao gestor uma avaliação de cada gerência de Contratação das Unidades Organizacionais subordinadas à Diretoria de Exploração e Produção da PETROBRAS através da percepção dos seus respectivos clientes. Mas a análise das MAS e MSS, não pode ser utilizada para medida da competitividade entre as gerências, visto que os clientes ou solicitantes de serviços são direcionados para as respectivas Áreas de Contratação das suas Unidades, não lhe sendo facultada a escolha de qual Área de Contratação ele deseja solicitar os serviços.

Analisando os valores de média obtidos, o Nível Desejado da Qualidade dos Serviços assim como o Nível Esperado da Qualidade dos Serviços apresentaram elevados valores de médias e como os valores das médias obtidas para o Nível da Qualidade dos Serviços Prestados foram superiores aos do Nível Esperado, podemos concluir que a UN-RIO/CBS/CNTS apresenta elevados níveis de qualidade na prestação e serviços, assim como elevados níveis de satisfação de seus clientes.

## 6.7 VISÃO DO GESTOR – IMPRESSÕES E CONCLUSÕES

### 6.7.1 Níveis de Qualidade dos Serviços (Desejado / Esperado / Prestado):

- Os Clientes tendem a considerar os profissionais da Área de Contratação de Serviços pouco corteses quando realmente não são bem tratados ou não tem seus desejos e vontades atendidas (mesmo que as razões tenham sido devidamente explicadas) – Os profissionais da Área de Contratação devem passar todas as informações necessárias para os clientes, os seus direitos e obrigações, de forma clara e objetiva. Devem divulgar os procedimentos utilizados, onde e como acessá-los;

- Os clientes não querem se preocupar com o processo de contratação de serviços. Eles desejam que tudo seja feito devidamente e que somente sejam informados do andamento do processo – A UN-RIO/CBS/CNTS procura orientar os seus clientes sobre a responsabilidade assumida ao participar de Comissões de Licitação ou Negociação e também reforça os aspectos éticos que envolvem o seu comportamento nesta condição;
- Um dos pontos que mais reflete o desejo dos clientes é o cumprimento das promessas que lhe são feitas – È importante deixar os clientes informados sobre as etapas do processo (Cronograma);
- Os clientes querem se sentir seguros, ter confiança nas informações e orientações que recebem dos profissionais e receber feedback do processo – Para que esta meta seja alcançada é necessário manter os profissionais da Área de Contratação bem treinados, principalmente em relação ao conhecimento dos procedimentos utilizados;
- Os clientes valorizam o Relacionamento, o que pode representar continuar a se relacionar com determinado profissional ou romper o relacionamento com este e buscar outro profissional para conduzir futuros processos – É preocupação do gestor o fortalecimento do trabalho em grupo e buscar e/ou desenvolver profissionais com facilidade em lidar com pessoas e situações de conflito. Treinamentos visando este desenvolvimento são disponibilizados pela Área de Gestão de Recursos Humanos da empresa;
- A “Data para o início do contrato conforme prometido” é hoje um dos maiores problemas da Área de Contratação de Serviços - Isto demonstra uma necessidade da definição clara das responsabilidades de cada parte que compõe o processo nos tempos de cada etapa e que o resultado obtido é decorrente do desempenho de ambas as partes;
- Foi identificada a necessidade de direcionar mais esforços em treinamento do pessoal – O caráter multidisciplinar da atividade de contratação requer treinamentos em diversas áreas do conhecimento;
- Mesmo que o erro seja cometido pelo cliente, ele espera da UN-RIO/CBS/CNTS uma atitude questionadora (corrigir possíveis erros ou falhas) – Os profissionais da Área de Contratação são orientados a manter esta postura ao lidar com os clientes.

### 6.7.2 Zona de Tolerância

- Os clientes esperam que a UN-RIO/CBS/CNTS aja com um “Advogado” (conhecedor das normas e regulamentos) em defesa dos seus interesses e desta forma possam se dedicar as suas atividades fim – Deve-se corrigir esta visão do cliente por se tratar de uma visão distorcida. O cliente deve ser conscientizado da responsabilidade e o comprometimento que seu papel no processo de Contratação exige;
- Os clientes querem se relacionar com profissionais que inspirem confiança e que estejam dispostos a ajudar. Assim consideram que todos os seus problemas estão resolvidos – Os profissionais da Área de Contratação são estimulados a atuar de forma proativa;
- Os clientes querem manter um bom canal de comunicação com a UN-RIO/CBS/CNTS para acompanharem o andamento do processo – É possível este acompanhamento através de sistema informatizado desenvolvido pela Área de Contratação.

### 6.7.3 Medidas MAS /MSS

- A situação de Vantagem Competitiva deve ser considerada com cuidado - Esta interpretação deve considerar que mudanças no grau de exigência dos clientes podem modificar este cenário de vantagem - É importante acompanhar as mudanças no perfil dos clientes.
- Todo gerente deveria responder esta pesquisa para se colocar no lugar dos clientes;
- É importante comparar os resultados com os obtidos em outras Unidades de Negócio – Este procedimento permite identificar os pontos que necessitam melhoria e quais são as ações de correção tomadas pelas diversas Áreas de Contratação e as suas “Boas Práticas”.

## 6.8 ANÁLISE FATORIAL

Foram realizados testes para verificação da Aplicabilidade do Método de Análise Fatorial para o referido estudo. Infelizmente os resultados obtidos apontaram para o seu

abandono. Foram encontradas correlações relativamente fracas entre as variáveis, assim como a impossibilidade de inversão da matriz e valores de KMO abaixo do recomendado pela Literatura.

Ainda sim, informações interessantes foram fornecidas pela Análise Fatorial. Através da Decomposição de Fatores, foram encontradas 5 Dimensões para os Níveis da qualidade dos serviços Desejado e Esperado e 6 Dimensões para o Nível de qualidade do serviço prestado, o que mesmo parcialmente, confirma o estudo de Parasuraman et al (1988) quando verificaram ser possível reduzir a escala SERVQUAL para 22 itens distribuídos em apenas 5 Dimensões.

Em relação à Variância Explicada das Dimensões presentes na escala SERVQUAL, podemos concluir que alguns valores baixos encontrados, como o obtido para a Dimensão SENSIBILIDADE em relação ao Nível da Qualidade dos Serviços Prestados, deve-se a atributos que não obtiveram um grau de compreensão satisfatório por parte dos respondentes. Este grau de compreensão insatisfatório pode ser decorrente do desconhecimento dos clientes em relação ao funcionamento da Área de Contratação ou do próprio processo de contratação. Mais uma vez, aponta-se para o gestor a necessidade da realização de um trabalho de divulgação das atividades desenvolvidas pela Área de Contratação e da forma que seus profissionais podem auxiliar os clientes durante o processo de contratação.

Analisando-se as Cargas Fatoriais encontradas podemos perceber que os fatores da escala apresentaram boa correlação com as variáveis originais, corroborando com os resultados obtidos na Decomposição de Fatores, que confirmou, mesmo que parcialmente, a presença das 5 Dimensões na escala SERVQUAL. As Comunalidades, por sua vez, ajudaram a apresentar quais itens ou atributos foram mais bem explicados pelos fatores da escala, assim como os atributos pior explicados e como a Análise do Alfa de Cronbach apontam para os

itens que devem ser excluídos da escala apresentando o aumento dos valores de comunalidade para a Dimensão TANGIBILIDADE quando excluído o item “Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)” representando os itens que poderiam ser destacados para avaliação das Dimensões em caso da necessidade de supressão de fatores.

## 6.9 TESTES DE HIPÓTESES

Para testar as Hipóteses de Pesquisa e responder a Pergunta de Pesquisa foi utilizado o processo de Análise Discriminante Multivariada, que possibilitou verificar o quanto os dados obtidos para os Níveis de Qualidade dos Serviços Desejado, Esperado e Prestado se diferenciavam entre eles, a Análise da Variância de Fator Único (ANOVA), que possibilitou também verificar a existência de diferença entre os mesmos Níveis, complementado pelo Procedimento Tukey-Kramer, que determinou quais Níveis apresentavam diferenças.

Todos os testes estatísticos realizados apontaram para o mesmo resultado já descortinado pela Análise Descritiva. Foram detectadas diferenças entre todos os Níveis de Qualidade dos Serviços avaliados. Desta forma, foram testadas todas as hipóteses de pesquisa e respondida a pergunta de pesquisa.

## 6.10 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Um fator limitador para o estudo, no que se refere à Aplicação da Análise Fatorial, foi sem dúvida alguma o tamanho da amostra. Quando consultada a Literatura utilizada, verificase que o número de elementos da amostra quando comparada ao número de variáveis presentes na escala utilizada apresentou-se insuficiente.

Outro fator limitador foi a própria experiência do pesquisador e dos pesquisados em processos de contratação de serviços. Este fator fez com que, em alguns momentos, o pesquisador delegasse para o gestor a responsabilidade de buscar explicações junto aos clientes para os resultados obtidos e em outros fez com que não obtivesse um bom retorno para a pergunta aberta presente no questionário.

#### 6.11 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Neste estudo pudemos avaliar a Qualidade dos Serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS através da percepção dos seus clientes. Os itens abordados possibilitam ao Gestor ter uma boa visão dos pontos fortes e fracos da Área de Contratação de Serviços. Porém, acabou ficando a cargo do gestor, descobrir os possíveis motivos que levaram os clientes a avaliar melhor ou pior os atributos. Visto isto, seguem alguns pontos que poderiam servir como recomendações para pesquisas futuras:

- Buscar junto aos clientes os motivos que os levaram a avaliar melhor ou pior os atributos, através de pesquisas qualitativas, o que complementaria a presente pesquisa.
- Estender este estudo, já com a introdução da pesquisa qualitativa, para as outras Áreas de Contratação de Serviços e Aquisição de Bens da Diretoria de Exploração e Produção da PETROBRAS. Assim, as Áreas poderiam compartilhar as informações e experiências colhidas junto aos seus clientes e verificar as medidas que cada uma adotou para sanar possíveis fragilidades encontradas.

## 6.12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto crucial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS é a criação de mecanismos de aproximação do seu cliente, onde seja possível deixá-lo totalmente à vontade para expor as suas opiniões acerca da melhoria dos procedimentos e processos utilizados.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Managing brand equity**. New York: The Free Press, 1991.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.
- AHLUWALIA, Rohini; BURNKRANT, Robert E.; UNNAVA, H. Rao. Consumer response to negative publicity: the moderating role of commitment. **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, N° 2, 2000.
- ANDRADE, Flávia Cristina Moura de. **Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Premier, 2005.
- ASSAD, Marta M. N.; ARRUDA, Maria C. C. Consumidor de Baixa Renda: o Modelo de Dinâmica do Processo de Compra. **30º Encontro da ANPAD**. 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador / BA – Brasil.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4.ed. Boston: Kent Pub. Co., 1992.
- BARREIRA, Maurício Balesdent. **Licitações e contratações municipais: doutrina, rotinas e modelos**. Rio de Janeiro: IBAM, 1996.
- BENNETT, P. D. **Dictionary of Marketing Terms**. American Marketing Association. Chicago. 2ª ed., p. 169, 1995.
- BERRY, L. Discovering the Soul of Service. **The Nine Drivers of Sustainable Business Success**. The Free Press. USA, 1999.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, N° 4, p.236-245,1995.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**. Vol.1, N° 1, p.59-77,2002.
- BITNER, M. J. Building Service Relationships: It's all About Promisses. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol.23, N° 4, p.246-251, 1995.

- BITTENCOURT, Sidney. **Licitação passo a passo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1995.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro, Ed. LTC, 1998.
- CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2007.
- CARVALHO, Frederico A. de; LEITE, Valdecy Faria. **Refinando a conjectura PBZ: Uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade de serviços**. RAC Revista de Administração Contemporânea, Vol.5, Nº1, Jan/Abr.2001.
- CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Licitações de Bens e Serviços de Informática e Automação**. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 1999.
- DALLARI, Adilson Abreu. **Aspectos jurídicos da licitação**. São Paulo: Saraiva, 1992.
- Decreto Nº 2.745 de Agosto de 1998. **Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S/A**.  
Disponível em: <[http:// www2.petrobras.com.br/negocios/portugues/pdf/decr2745.pdf](http://www2.petrobras.com.br/negocios/portugues/pdf/decr2745.pdf) >.  
Acesso em: 15 mar. 2008.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo. Ed. Pioneira, 1996.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger, D., MINIARD, Paul, W. **Consumer Behavior**. Chicago: The Dryden Press, 1990.
- ESCOBAR, João Carlos Mariense. **Licitação: teoria e prática**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1994.
- GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo. Ed. Pedagógica e Universitária, 1998.
- GARBARINO, E., JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 63, p.70-87,1999.
- GARCIA, Maria (coordenação); GASPARINI, Diógenes; DALLARI, Adilson Abreu (prefácio) et al. **Estudos sobre a lei de licitações e contratos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- GWINNER, K; GREMLER, D.; BITNER M. J. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, Nº2, p.101-114,1998.
- HAIR, J.F.Jr.; Anderson, R.E.; TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. – **Multivariate data analysis (with readings)**, 4 ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

HAIR, J.F. et al. – **Multivariate data analysis**. 5 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HAUSER, J.R., WERNERFELT, Birger. “An Evaluation Cost Model of Consideration Sets”, **Journal of Consumer Research**, Vol. 16, p.393-408,1990.

HENNING-THURAU, T; KLEE, A. **The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development**. Psychology & Marketing, 1997.

HENNING-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Why Customers Build Relationships with Companies- and Why not. Em: HENNING-THURAU, T.; HANSEN, U. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention**. Berlin: Springer, p.71-87, 2000.

HOLMLUND, M. **Perceived quality in business relationships**. Helsink, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration Library, 2000.

HOWARD, John A., SHETH, Jagadish. **The Theory of Buyer Behavior**, New York: Wiley, 1969.

HOWARD, John A. **Marketing Management: Analysis and Planning**, Homewood – Illinois: Richard D Irving Co., 1963.

IEZZI, Gelson, MURAKAMI, Carlos. **Matemática Elementar – Conjunto e Funções**. São Paulo. Ed. Atual, 1993.

JANISZEWSKI, Chris; MEYVIS, Tom. Effects of brand logo complexity, repetition, and spacing on processing fluency and judgement. **Journal of Consumer Research**, Vol.28, p.18-32, 2001.

JOHNSON, R.A. e WICHERN, D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. Rio de Janeiro: Aide, 1994.

KANDAMPULLY, J.; DUDDY, R. **Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship**. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, N° 7, p.315-323,1999.

KASPER, H., VAN HELSDINGEN, P., DE VRIES, W. **Services Marketing Management, An International Perspective**. Wiley, England, 1999.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científico, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo. Ed. Atlas, 1998.

LEVINE, D.M.; STEPHAN D.; KREHBIEL T. C.; BERENSON M. L. **Estatística – Teoria e Aplicação: Usando o Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro. LTC, 2005.

LIMA, Carlos Alberto S. **O Cinema Brasileiro ainda Queima o Filme?** Dissertação de Mestrado. EBAPE - FGV, 2004.

LUNDVALL, B. A. “**Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach**”, in Grabher, I. (Ed.) *The Embedded Firm*, Routledge, London, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCLAUGHLIN, C. P. Why variation reduction is not everything: A new paradigm for service operations. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 7, p. 17-30, 1996.

MAY, Frederick E., HOMANS, Richard E. Evoked Set Size and the Level of Information Processing in Product Comprehension and Choice Criteria, in **Advances in Consumer Research**, Vol. 4, 1977.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitações e contrato administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, p.20-38, 1994.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos: Lei n.º 8.666/93**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

MÖWEN, J. C. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1998.

NEDUNGADI, Prakash. Recall and Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations. **Journal of Consumer Research**. Vol. 17, p.263-276,1990.

NETO, Arcanjo F. S., GOUVEIA, Tatiana B., CORDEIRO, Adriana T., FONSECA, Francisco R. B. **Tamanho do Conjunto de Consideração: Um Estudo Comparativo Entre Três Categorias de Serviços**.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C., Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, Vol. 34, Nº 7, p.797-815, 2000.

PALMER, A. **Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?** The Learning Organization, Vol. 3, N° 3, p.18-25, 1996.

PARASURAMAN,L; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Vol. 49, N° 4, p.41-50, 1985.

PARASURAMAN,L; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Vol. 64, N° 1, p.12-40, 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L.L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations. New York: **The Free Press**, 1990.

PARASURAMAN,L; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Alternatives scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, Vol. 70, N° 3, p.201- 230, 1994.

PETROF, J. Relationship marketing: the wheel reinvented? **Business Horizons**, p.26-29, nov./dec. 1997.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**, Nova Iorque, Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**, Nova Iorque, Free Press, 1990.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage of Nations**, Nova Iorque, Free Press, 1980.

RATNESHWAR S.; CHAIKEN Shelly. Comprehension´s Role in Persuasion: The Case of Its Moderating Effect on the Persuasive Impact of Sources Cues. **Journal of Consumer Research**, 18,p. 52-62, 1991.

REIS, E. **Estatística Multivariada Aplicada**. Edições Sílabo, Lisboa, 1997.

ROSENE, Francisca. Complacency and service quality: an overlooked condition in the GAP Model. **Journal of Retailing and Consumer Services**, N° 10, p.51-55, 2003.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Conceito e evolução do marketing social**. **Conjuntura Social**. São Paulo. Ano 1, N° 1 , p. 25-29, mai. 1999.

SHEFT, J.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 23, N° 4, p.255-271, 1995.

SHOSTACK, Lynn G. Breaking Free From Product Marketing. **Journal of Marketing** (pre-1986), Vol.41, p.74, 1977.

SOLOMON, Michael R. **Comsumer Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

VIEIRA, R. S. G. **Portal para a Internet: um estudo sobre a formação e composição de conjuntos de consideração de provedores de acesso.** Dissertação para Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. UFPE, 2001.

WILKSTRÖM, S. The customer as co-producer. **European Journal of Marketing**, Vol.30, Nº 4, p.6-19, 1996.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model of synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.2-22, 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER Mary Jo. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

## **8 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO**

Você está sendo convidado a avaliar os serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS.

Estamos realizando esta pesquisa com o objetivo de identificar o "Nível de Qualidade dos Serviços da UN-RIO/CBS/CNTS sob a perspectiva dos seus clientes internos (Gerências Solicitantes de Serviços) visando à melhoria contínua dos nossos processos.

1. Informações do Respondente:
  - a) Qual Cargo você ocupa na Companhia?
  - b) Qual função você desempenha?
  - c) Há quanto tempo você desempenha esta função?
  
2. Avaliação da Qualidade dos Serviços:

Para conhecermos as suas impressões sobre os serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS e o que você espera dela, solicitamos o total preenchimento do Questionário em Anexo (.xls) .

O seu preenchimento é bastante simples, basta responder as perguntas atribuindo notas de 1 (um – mais baixo) a 9 (nove – mais alto) a seu nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela UN-RIO/CBS/CNTS.

Caso se considere incapaz de avaliar um atributo, assinale N (não se aplica).

	<b>O Nível do Serviço que eu desejo da UN-RIO/CBS/CNTS é...</b>	<b>O Nível Mínimo do Serviço que eu espero receber da UN-RIO/CBS/CNTS é...</b>	<b>O Nível do Serviço prestado pela UN-RIO/CBS/CNTS é...</b>
<b>Serviços realizados conforme o prometido</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Presteza em resolver problemas durante o Processo de Contratação</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Processo de Contratação sem erros desde a primeira vez</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Data para o início do Contrato conforme o prometido</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Manter documentação do Processo de Contratação sem erros</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Manter a Área Solicitante informada das etapas do Processo de Contratação</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Presteza durante o Processo de Contratação</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Disposição dos profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS para auxiliar a Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Presteza quanto às solicitações da Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais da UN-RIO/CBS/CNTS que inspirem confiança a Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Fazer a Área Solicitante se sentir segura em suas transações</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais corteses</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais capacitados para responder às perguntas da Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Fornecer atendimento individualizado a Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais que lidam com a Área Solicitante de uma maneira atenciosa</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

<b>Considerar os interesses da Área Solicitante em primeiro lugar</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais que compreendem as necessidades da Área Solicitante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Horários de atendimento convenientes</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Instalações modernas (Salas de Reunião, mobiliário, computadores, equipamentos multimídia etc)</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Ambiente visual do setor agradável</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Profissionais com aparência compatível com as suas atribuições</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
<b>Apresentação da documentação do Processo de Contratação (visualmente agradável)</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

3. Favor deixar seus comentários sobre a Avaliação realizada e as oportunidades de Melhoria observadas.

Nome do arquivo: Dissertacao\_Final\_18\_12.doc  
Pasta: C:\Documents and Settings\rcassia\Configurações  
          locais\Temporary Internet Files\OLK19B  
Modelo: C:\Documents and Settings\rcassia\Dados de  
          aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot  
Título:  
Assunto:  
Autor: Ibmec  
Palavras-chave:  
Comentários:  
Data de criação: 06/01/2009 17:40:00  
Número de alterações: 12  
Última gravação: 06/01/2009 20:23:00  
Salvo por: Rita de Cassia  
Tempo total de edição: 62 Minutos  
Última impressão: 30/07/2009 15:29:00  
Como a última impressão  
    Número de páginas: 129  
    Número de palavras: 32.029 (aprox.)  
    Número de caracteres: 172.960 (aprox.)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)