

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

POR UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E TRANSPORTES:

uma aplicação do instrumento SERVQUAL modificado

Sara Pimenta Resende

Belo Horizonte

2004

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Sara Pimenta Resende

**PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO
POR UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E TRANSPORTES:**

uma aplicação do instrumento SERVQUAL modificado

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais

Orientador: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

Belo Horizonte

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resende, Sara Pimenta

R433p Percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado por uma empresa no ramo de mineração e transportes : uma aplicação do instrumento SERVQUAL modificado / Sara Pimenta Resende . – Belo Horizonte, 2004.
123f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Administração.

Bibliografia.

1. Marketing de serviços. 2. Marketing de relacionamento. 3. Satisfação do consumidor. 4. Indústria mineral – Controle de qualidade. I. Teixeira, Dalton Jorge. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.8

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, por todo amor, carinho, esforço e dedicação, em toda a minha vida pessoal e profissional. Devo a eles este momento!

Aos meus irmãos Guilherme e Natália pelo carinho e pela presença.

Ao Cláudio, por todo amor, carinho, companheirismo e pelo entusiasmo por meus projetos; entusiasmo fundamental para que eu tenha energia para levá-los adiante...

À Maria, que vem enchendo nossos corações de alegria e esperança! Não poderia ser diferente, afinal, é fruto de um grande amor...

Agradecimentos

Diversas pessoas participaram direta e indiretamente deste projeto de Mestrado, desde o momento em que ele ainda era um sonho. Agradeço à Prof^a. Valéria Braga, da PUC Minas, pelo grande incentivo, pela amizade e pela disponibilidade no auxílio da formatação do projeto inicial. A Valéria foi de grande importância no primeiro passo!

Agradeço a todos os professores e funcionários do mestrado e aos colegas de turma, pelo conhecimento adquirido, pela troca de experiências e pelo relacionamento construído ao longo desta caminhada.

Agradeço ao corpo gerencial da SEMPREVIVA, por acreditarem no projeto, pela dedicação e pelo carinho com que fui recebida em todas as unidades. Agradeço especialmente à Gleiciele Aguilár, Analista de Comunicação Empresarial, pela preciosa colaboração ao longo do trabalho de campo. Agradeço ainda às empresas clientes da SempreViva, Samarco Mineração, MBR, MSG, Rawmec e Sotreq pelo interesse pelo trabalho e pela disponibilidade em participar.

Agradeço ao Sr. Eder Campos de Resende e ao Prof. Marco Antônio Machado, da PUC Minas, pela disponibilidade em realizar a validação de face do instrumento de pesquisa utilizado.

Agradeço ao Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira, meu orientador, pelo conhecimento disponibilizado com tanto carinho, paciência, zelo, dedicação e simplicidade. O Prof. Dalton vem sendo para mim um grande exemplo de pessoa e profissional!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela SempreViva Mineração Construções e Transportes, uma empresa prestadora de serviços na área de mineração e transportes. Identificou-se a metodologia SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), como adequada para esse fim. Partiu-se para a avaliação utilizando-se como instrumento a escala SERVQUAL modificada, adaptada à realidade da empresa estudada. Essa escala foi submetida à validação de face e validação estatística e apresentou adequado índice de consistência interna (o Alfa de Cronbach relativo a toda a escala foi de 0,8543), tendo apresentado ainda pelo menos 95% de confiança nas conclusões, resultado este gerado pelo teste Kruskal-Wallis. O trabalho em questão é uma pesquisa descritiva, quantitativa, na qual se optou por entrevistar os profissionais de média, alta gerência e especialistas nas empresas clientes da empresa estudada. A amostra é não probabilística, por julgamento. O referencial teórico aborda os conceitos de marketing, marketing de relacionamento, marketing de serviços, além da metodologia SERVQUAL e sua aplicação por autores diversos. O resultado do trabalho foi bastante proveitoso, tendo sido observado um “gap” entre a percepção da qualidade do serviço prestado e as expectativas dos clientes sobre o mesmo nas cinco dimensões estudadas: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Dessa forma, conclui-se que a metodologia é perfeitamente aplicável nas áreas de mineração e transportes.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, SERVQUAL, mineração.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the customers' perception of the quality of service offered by a company rendering services in the field of mining and transportation: *SempreViva Mineração Construções e Transportes*. The SERVQUAL methodology, developed by Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1985), was considered suitable for this purpose. Thus, the SERVQUAL scale was used as an instrument of research. Although modified, it was adapted to the reality of the company under study. This scale was submitted to statistical validation and presented an adequate index of internal consistency (the Cronbach Alpha regarding the whole scale was of 0.8543). It was also considered at least 95% reliable in the conclusions. Such a result was reached through the Kruskal-Wallis test. This study is a descriptive and quantitative work of research, in which we interviewed top and middle managers and specialists of the customer companies of the studied enterprise. The sample is judged not to be probabilistic. The theoretical referential comprises concepts of marketing, relationship marketing, service marketing, and also the SERVQUAL methodology and its application by several authors. The result of this work was highly beneficial. A gap between the perception of the quality of service and the customers' expectations was observed in each of the five studied dimensions: tangibility, trustworthiness, attendance, security, and empathy. In short, we concluded that the methodology is perfectly applicable to the field of mining and transportation.

Key words: Service marketing, SERVQUAL, mining.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Marketing de Relacionamento por uma perspectiva de valor	24
Tabela 2 - Visão do Marketing de Relacionamento	27
Tabela 3 - Diferenças entre Bens Tangíveis e Serviços	33
Tabela 4 - Contribuições de autores estrangeiros	49
Tabela 5 - Contribuições de autores brasileiros citados por Sampaio et al. (1992) .	50
Tabela 6 - Outras contribuições de autores brasileiros.....	51
Tabela 7 - Definição da Amostra de Pesquisa	54
Tabela 8 - Consistência interna das sub-escalas para as cinco dimensões da qualidade de serviço do instrumento utilizado	59
Tabela 9 - Coeficientes de correlação de Pearson	60
Tabela 10 - Comparação entre os grupos formados à partir da análise dos conglomerados quanto à dimensão tangibilidade	62
Tabela 11 - Comparação entre os grupos formados à partir da análise dos conglomerados quanto à dimensão confiança	62
Tabela 12 - Comparação entre os grupos formados à partir da análise dos conglomerados quanto à dimensão atendimento	63
Tabela 13 - Comparação entre os grupos formados à partir da análise dos conglomerados quanto à dimensão segurança	63
Tabela 14 - Comparação entre os grupos formados à partir da análise dos conglomerados quanto à dimensão empatia	63
Tabela 15 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral.....	65
Tabela 16 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Germano.....	71

Tabela 17 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG - Mina de Capanema .	77
Tabela 18 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Mina do Pico	83
Tabela 19 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu	89
Tabela 20 - Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamanduá ..	95
Tabela 21 - Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço	103
Tabela 22 - Caracterização dos respondentes quanto à importância atribuída às dimensões indicadoras da qualidade do serviço	104
Tabela 23 - Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando o tempo de empresa	108
Tabela 24 - Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando a faixa etária	109
Tabela 25 - Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando o cargo ocupado	110
Tabela 26 - Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando a empresa e unidade de trabalho.....	111

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Visão do Marketing de Relacionamento	26
Figura 2 - Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços	42
Figura 3 - Zonas de Tolerância do Nível de Serviços Esperado	45
Gráfico 1 - Caracterização dos respondentes quanto ao tempo de empresa	101
Gráfico 2 - Caracterização dos respondentes quanto à idade	102
Gráfico 3 - Caracterização dos respondentes quanto ao cargo	102
Gráfico 4 - Caracterização dos respondentes quanto à unidade	103
Gráfico 5 - Desempenho dos atributos da dimensão tangibilidade	104
Gráfico 6 - Desempenho dos atributos da dimensão confiabilidade	105
Gráfico 7 - Desempenho dos atributos da dimensão atendimento	106
Gráfico 8 - Desempenho dos atributos da dimensão segurança	106
Gráfico 9 - Desempenho dos atributos da dimensão empatia	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa e justificativa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Conceito de Marketing	13
2.2 Marketing de Relacionamento	18
2.2.1 Objetivos de Marketing de Relacionamento	21
2.2.2 Tipos de Relação com os Clientes	23
2.2.3 Ferramentas chave do Marketing de Relacionamento	28
2.3 Marketing de Serviços	32
2.3.1 Satisfação do cliente	37
2.4 Metodologia SERVQUAL	40
2.4.1 Instrumento SERVQUAL e a terceirização.....	46
2.4.2 Aplicações da metodologia SERVQUAL por autores diversos	47
2.4.2.1 Contribuições de autores estrangeiros	47
2.4.2.2 Contribuições de autores brasileiros	50
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1 Métodos de pesquisa	52
3.2 Caracterização da amostra	52
3.3 Concepção do instrumento de coleta de dados – A escala SERVQUAL modificada	54
3.4 Validação de face do instrumento	55
3.5 Pesquisa de campo e método de coleta de dados	56
4 ANÁLISE ESTATÍSTICA	58
4.1 Validação estatística da escala utilizada	58
4.2 Análise de conglomerado	60

4.3 Influência dos fatores de interesse na avaliação da qualidade do serviço	64
5 TABULAÇÃO DOS DADOS	65
6 ANÁLISE DOS DADOS	101
7 CONCLUSÕES.....	112
8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	112
8 SUGESTÕES DE ESTUDOS POSTERIORES.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	123

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

Com o advento das terceirizações no Brasil, as empresas passaram por muitas transformações. Anteriormente, no geral, as empresas operacionalizavam todas as fases, diretas e indiretas, dos processos. A procura por produtividade, a redução de custos e maior foco no negócio levou-as a delegar parte de suas atividades a fornecedores com experiência e conhecimentos específicos nos processos de apoio.

Essa mudança forçou a convivência de grupos com culturas, estágios organizacionais e métodos de trabalho diferentes, operando sistemas progressivamente mais integrados, além de ampliar a interdependência entre as prestadoras de serviço e as empresas contratantes.

Nesse ambiente, com o objetivo de permitir aos prestadores de serviço uma correta avaliação das demandas do cliente, a avaliação da qualidade dos serviços prestados tornou-se indispensável. Essa avaliação na verdade é sempre feita, mas, com freqüência, de maneira intuitiva, inconstante e não estruturada ou quantificada. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo identificar a percepção da qualidade de serviços prestados por uma empresa prestadora de serviços na área de mineração e transportes.

Identificou-se a metodologia SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), como uma ferramenta adequada a essa empresa prestadora de serviços na área de mineração e transportes, predominantemente para empresas nacionais de porte, com forte presença na exportação de bens

minerais. Partiu-se para essa avaliação utilizando-se como instrumento a escala SERVQUAL modificada, adaptada à realidade desse negócio. A finalidade deste trabalho é chegar a uma conclusão sobre a efetividade desse instrumento para medir a percepção da qualidade dos serviços prestados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver e verificar a validade da aplicação de uma versão modificada da escala SERVQUAL, como instrumento de medida da qualidade de serviços percebida pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços em mineração e transportes.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- a)** desenvolver uma versão modificada da escala SERVQUAL, para aplicação nas empresas clientes da organização estudada;
- b)** avaliar a qualidade de serviço percebida pelos clientes, utilizando a escala SERVQUAL modificada;
- c)** avaliar a lacuna entre a qualidade percebida pelos clientes e a expectativa que tinham sobre a qualidade na prestação dos serviços;
- d)** sugerir a utilização dos resultados no desenvolvimento de planos estratégicos para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de Marketing

Estou neste negócio há 33 anos e parece que, a cada década, somos lembrados do que constitui de fato este negócio: proporcionar um valor melhor para os consumidores – John Pepper, ex- presidente da Procter & Gamble.(CHURCHILL; PETER, 2000)

“À medida que o mundo gira (...), tanto os cidadãos quanto as empresas ficam imaginando o que os espera. O motivo de tanta preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas sua velocidade acelerada”. Essa frase, com a qual Kotler (1999) inicia o primeiro capítulo de seu livro *Marketing para o Século XXI*, faz-nos pensar no mercado no qual as empresas se inserem hoje. São mudanças constantes, tanto nas exigências do cliente quanto nas forças competitivas entre as empresas. Kotler (1999) defende que o atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas: tecnologia e globalização, e a tecnologia impulsiona a globalização, por diminuir as barreiras do espaço. Uma outra força citada pelo autor é a desregulamentação. Muitas empresas antes protegidas por monopólios se vêem diante de novos concorrentes.

Nesse ambiente, as corporações vêm procurando formar alianças para promover sua sobrevivência e prosperidade. Dessa forma, outra consequência da economia global é a proliferação de alianças, parcerias e outros acordos entre corporações.

Tradicionalmente as empresas concorrem horizontalmente. Nesse novo mercado as empresas formam alianças, porque entendem que ser parceiras é melhor que ser competidoras. Os objetivos são comuns e as atividades são cooperadas e coordenadas.

Ribeiro et al. (1999) defendem a idéia de que uma nova era se vem constituindo no ambiente empresarial do ponto de vista das relações de troca. Há um acirramento da concorrência e uma nova e crescente diversidade de produtos e serviços. Dessa forma, conhecer os clientes torna-se uma tarefa complexa, visto o aumento da exigência e da diversidade destes.

Há grande pressão em busca de maior competitividade e alto grau de inovação, que vem levando as empresas a buscarem integração com seus fornecedores, facilitando a busca de soluções para uma melhor performance em seus mercados.

Nesse contexto, surge a oportunidade para a prática do marketing, pois há necessidade de um relacionamento de longo prazo com o mercado. Berry (1983, *apud* RIBEIRO et al., 1999) reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Vavra (1993) define clientes fiéis como “pessoas que compram uma variedade de produtos e serviços de uma empresa durante muito tempo, escolhendo as marcas desta entre outras concorrentes e, desse modo, demonstrando lealdade” (VAVRA, 1993, p. 98).

Segundo Berry (1995, *apud* RIBEIRO et al., 1995), “solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing”. Entretanto Ribeiro et. Al. (1999) alertam para a necessidade de atentar para outros relacionamentos que influenciam a entrega de valor aos clientes, como: relacionamentos com fornecedores; relacionamentos laterais, como são considerados os relacionamentos com a concorrência, organizações não-lucrativas e com o governo; relacionamentos internos, como são considerados os relacionamentos com as unidades de negócios, áreas funcionais e

empregados; e relacionamentos com compradores, tanto intermediários quanto consumidores finais.

Com essa mudança na economia mundial, os gerentes de marketing devem estar preparados para as conseqüências de uma economia global e das realidades da competição globalizada.

Para Semenik (1995), o papel do Marketing é gerar receita para a organização. Para definir marketing do ponto de vista da filosofia de negócios, Semenik (1995, p. 16) utiliza-se de uma frase de Drucker, que diz: marketing é “primeiramente uma dimensão central do negócio inteiro. É o negócio como um todo observado a partir de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente”.

Em 1960 Robert Keith escreveu um artigo denominado “The Marketing Revolution”, em que sustentava que a administração de negócios do ponto de vista de marketing só era possível se baseado em uma mudança filosófica, na qual o consumidor, e não a empresa, era o centro das atenções.

Keith (1960) defende a idéia de que houve uma revolução em marketing: o centro do universo dos negócios mudou da empresa para o consumidor. Para o autor a atenção das empresas mudou dos problemas da produção para os problemas do marketing, ou seja, do produto que a empresa era capaz de produzir para o produto que o consumidor deseja, da visão da empresa por si só para a visão do mercado. Entretanto a orientação para marketing só se torna verdadeira quando essas ações saem do discurso e partem para a prática organizacional.

Keith (1960) retrata a evolução do marketing nos EUA dividindo-a em quatro eras:

- a) Orientação para Produção;**
- b) Orientação para Vendas;**

- c) Orientação para Marketing;
- d) Controle de Marketing.

A **Orientação para Produção** foi típica da época das manufaturas, entre 1870 e 1930, aproximadamente. A principal preocupação das empresas era a produção, não o mercado. Em função das dificuldades de logística no transporte da matéria-prima, as empresas procuravam posicionar-se geograficamente de forma a facilitar a produção, e não de acordo com a posição do mercado que atingiam, ou com preocupações como preço, qualidade e conveniência. O objetivo era a produção de alta qualidade, pois se acreditava que o produto de alta qualidade vendia por si só.

A **Orientação para Vendas** começou a se tornar mais comum em 1930 e manteve-se até 1960. Neste momento, pela primeira vez na história, as empresas despertaram para a necessidade de considerar a consciência do consumidor acerca do produto, seus desejos e suas necessidades. As empresas começaram a estabelecer departamentos comerciais, que subsidiavam as companhias com informações sobre os clientes.

Nessa era, as empresas passaram a dar mais importância aos revendedores, enxergando-os como uma ligação com o cliente final. Houve uma preocupação maior de estar perto do consumidor, oferecendo um preço adequado.

A **Orientação para Marketing** começou em torno de 1960. A ordem, nesse momento, deixou de ser produzir uma grande variedade de produtos para produzir apenas aquilo que os clientes atuais e potenciais desejavam.

Nessa era, foram criados os departamentos de marketing nas empresas, que passaram a ser responsáveis pela administração das marcas. Essa função

passou a agregar definição de preço, pesquisas comerciais, atividades para gerar maior competitividade, publicidade, detalhes legais da administração da marca, plano de promoção, tudo isso pensando no consumidor. A área de marketing passou a ter como função planejar e executar a venda, cuidando do desenvolvimento e da distribuição, responsabilizando-se por transformar idéias em produtos e produtos em vendas.

O **Controle de Marketing** passa a existir quando o marketing guia a organização, quando se torna força motriz para a empresa.

No cenário atual, para que uma empresa se oriente para a satisfação completa do cliente, assumindo uma orientação de marketing, deve tomar, segundo Semenik (1995, p. 18) as seguintes providências:

- a) a alta gerência deve definir que o propósito da organização é a satisfação do cliente;
- b) a satisfação do cliente precisa ser definida em termos específicos e precisos;
- c) a alta gerência deve assegurar o compromisso para com o conceito de marketing.

Kotler (2000, p. 30) define administração de marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”

Vavra (1993) defende que é improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em um mercado como o de hoje, bastante agressivo. Esses profissionais passaram a encontrar um mercado altamente

competitivo, agressivo, com concorrentes oferecendo produtos e serviços equivalentes. Competir nesse mercado, na busca de novos clientes, pode ser relativamente fácil, já que a lealdade à marca é pequena. Entretanto manter clientes comprando regularmente a marca, não é tarefa fácil. Devido aos custos de captação de novos clientes, uma das formas encontradas pelas empresas para aumentar a lucratividade foi a retenção de clientes, aumentando o tempo de vida de compra de clientes atuais. Começou-se assim a se falar em Marketing de Relacionamento.

2.2 Marketing de Relacionamento

A ótica do gerenciamento de marketing destaca a necessidade de gerir as atividades de marketing desde a análise e as pesquisas iniciais de mercado até a satisfação do consumidor após a compra, na qual se insere o marketing de relacionamento, levando à manutenção do cliente.

A disponibilidade de informações, através de pesquisas de mercado e o desenvolvimento dos canais de distribuição, através de estratégias de logística, também afetaram a relação com a concorrência. Vavra (1993, p. 30) cita estudos que defendem que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual e que 91% dos clientes insatisfeitos jamais tornarão a comprar da mesma empresa, além de comunicarem sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas.

Jan Carlzon (1994) defende que os encontros entre o cliente e os funcionários da empresa é que determinam a impressão sobre essa empresa que ficará na mente desse cliente. Segundo o autor, são esses os momentos, chamados por ele de “A Hora da Verdade”, que a empresa tem para provar aos clientes que é

sua melhor alternativa. Para Carlzon, uma empresa dirigida para o cliente reconhece que seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos.

Carlzon crê que as tradicionais vantagens competitivas foram seriamente desgastadas. Ele afirmava, em 1994, que o mundo empresarial estava entrando em uma era impulsionada pelo cliente e pelo mercado, pautada por consumidores sagazes e novos concorrentes. Segundo Carlzon, “a companhia orientada para o cliente está organizada para a mudança”.

Sendo assim, não são em vão os esforços para manter os clientes satisfeitos.

Ribeiro et al. (1999) apontam como resultados positivos do marketing de relacionamento: maior qualidade de produtos e serviços, maior satisfação do cliente, lealdade do cliente e maior lucratividade. Berry (1995, *apud* RIBEIRO et al., 1995) destaca que o impacto sobre a lucratividade não se deve somente à geração de maior receita por mais tempo, porque reter clientes custa menos que conquistar novos clientes, haja vista os estudos citados por Vavra (1993), que defendem que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual.

Para os clientes, segundo Ribeiro et al. (1999), os benefícios do marketing de relacionamento são: “obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; benefício social (status), por estarem recebendo um serviço personalizado; e maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata da aquisição de um novo produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros”.

Dessa forma, a estratégia de Marketing de Relacionamento possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo benefícios tanto para o fornecedor quanto para os clientes. Por valor superior, Vavra (1993) denomina a oferta que atende às necessidades dos clientes de forma mais adequada.

Uma das primeiras definições de marketing de relacionamento, citada por Amaro et al. (2001), diz que o marketing de relacionamento é a atração, a manutenção e a intensificação das relações com os clientes.

Amaro et al. (2001) lembram que, no que diz respeito a marketing de serviços, observa-se, nos estudos das obras de George (1977), Gronroos (1981) e Berry (1980 e 1981), que as opiniões são parecidas ao indicar que se deve fomentar a personalização da prestação de serviços como elemento chave para fidelizar clientes.

Em outra definição de marketing de relacionamento, este consiste em estabelecer, manter e promover relacionamentos de forma que se consigam os objetivos estabelecidos por ambas as partes (GRONROOS, 1990, *apud* AMARO et al., 2001), sempre mediante o cumprimento de promessas e um mútuo intercâmbio. De outro modo, e nem tanto diferente, Sheth e Parvatiyar (1994), *apud* Amaro et al. (2001), estabelecem que o marketing de relacionamento é embasado em uma orientação que busca desenvolver interações com clientes selecionados, competidores e pontos de vendas, para criar valor através dos esforços de cooperação e colaboração.

Ao promover relacionamentos estáveis, promovem-se também ambientes de confiança, credibilidade e interesses mútuos, que ajudam a criar uma expectativa de relacionamento em longo prazo.

2.2.1 Objetivos do marketing de relacionamento

Para Selnes (1998), o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e realçar o relacionamento, proporcionando lucros e a realização dos objetivos das partes envolvidas.

Juttner e Wehrli (1994) afirmam que o marketing de relacionamento surgiu em resposta às novas exigências do mercado, que incluem uma nova forma de relacionamento entre mercado e fornecedores. No mercado atual, altamente competitivo e turbulento, relacionamentos de longo prazo com os consumidores são vistos como vantagens competitivas para as empresas.

Esses autores consideram essa nova estratégia de foco no relacionamento com os clientes como um novo conceito, ou um conceito atual de marketing. O coração da idéia desse novo conceito é uma mudança de questionamentos: em vez de perguntar ao cliente “que cor ele prefere”, sugere-se a ele o “desenvolvimento conjunto do material e das cores preferidas por ele”. A idéia de satisfação do consumidor é complementada pela integração do consumidor em uma interação no processo de geração de valor, baseado em interdependência e reciprocidade.

Portanto, para Juttner e Wehrli (1994), o objetivo geral do marketing de relacionamento é facilitar e manter os relacionamentos de longo prazo com os clientes, modificando continuamente o processo de gerenciamento de marketing de acordo com as novas necessidades. O objetivo maior é criar um relacionamento único com cada cliente, de forma que seja cada vez mais difícil para os concorrentes imitarem e que seja percebido pelo cliente como fundamental, tornando este fato uma vantagem competitiva, que, segundo Porter (1991), é o valor que a empresa tem condições de criar para seus clientes.

Os autores citam que, para que essa nova estratégia seja viável, é necessário que:

- a)** o desenvolvimento dos produtos seja feito através de uma interação entre clientes e fornecedores;
- b)** cada relacionamento seja tratado como um investimento pelas empresas;
- c)** as mensagens dirigidas aos clientes não sejam desenvolvidas apenas para comunicar sobre os produtos ou serviços, mas que tratem das preferências e características individuais dos clientes; daí a importância do desenvolvimento de tecnologia capaz de armazenar e tratar os dados sobre os clientes, para ser usado como ferramenta para o desenvolvimento de um programa de comunicação individual, focado na necessidade de cada cliente.

O ponto de venda não pode ser tratado apenas como ponto de entrega do produto ou serviço, mas sim como “momento da verdade”, que são definidos por Carlzon (1994) como “os momentos que a empresa tem para provar aos clientes que é sua melhor alternativa”. A exploração do potencial de cada encontro com o cliente funciona ou como uma barreira para a manutenção do relacionamento ou como viabilizador de novos contatos.

Juttner e Wehrli (1994) ressaltam ainda que, para que o objetivo seja atendido em se tratando de marketing de relacionamento, é essencial que toda a empresa esteja envolvida pelo desejo de atender ao cliente, pois a habilidade de desenvolver relacionamentos de longo prazo está fortemente ligada à motivação individual de cada membro da empresa.

Como benefícios econômicos resultantes da implementação do marketing de relacionamento, esses autores ressaltam:

- a) a redução dos custos de cada transação, pois os custos das ações de marketing por cliente diminuem quando se mantém um relacionamento de longo prazo com cada cliente;
- b) o volume de compras de cada cliente pode ser aumentado quando há um bom relacionamento;
- c) é possível ter um grupo de clientes que comumente ajudem a empresa no desenvolvimento e teste de novos produtos e serviços, com risco reduzido e custo mais baixo;
- d) a pesquisa de marketing pode ser conduzida com maior eficiência, pois o contato contínuo com os clientes facilita a busca constante de dados e seu processamento;
- e) a base de dados mantida pela empresa pode fornecer ferramentas para a individualização das ofertas aos clientes, o que aumenta e diferencia o volume de vendas.

2.2.2 Tipos de relações com os clientes

O relacionamento descrito na literatura indica uma série de relações que podem variar de transacional ou relacional. Dwyer et al. (1987) *apud* Bruggen et al. (2001) descrevem as “relações transacionais” como um começo distinto de relação que possui um curto espaço de tempo, enquanto o “relacionamento relacional” é embasado no desempenho da relação através de trocas e transações, em que tanto a empresa quanto o cliente ficam satisfeitos, gerando uma relação duradoura e contínua.

Nas relações com uma orientação transacional, é improvável que aconteçam negociações futuras, pois são baseadas em satisfação momentânea, no ato da compra; enquanto nas relações com uma orientação relacional, existe uma alta probabilidade de interações futuras (BRUGGEN et al., 2001). Níveis altos de satisfação, confiança, compromisso e baixos níveis de conflito são características importantes de relações a longo prazo, de alta qualidade (ANDERSON; NARUS, 1990; COLEMAN e ROBICHEAUX 1994; MORGAN; HUNT, 1994, *apud* BRUGGEN et al., 2001).

O marketing de relacionamento é citado por Juttner e Wehrli (1994) como uma evolução do marketing de transação, ou seja, a comercialização pura e simples. Na tabela abaixo, transcrita de Juttner e Wehrli (1994, p 57) torna-se clara a diferença entre essas duas estratégias:

TABELA 1

Marketing de Relacionamento por uma perspectiva de valor

PERSPECTIVA	TRANSAÇÕES	RELACIONAMENTOS
OBJETIVO	Realizar uma venda.	Criar uma integração com o consumidor.
ENTENDIMENTO DO CONSUMIDOR	Consumidor anônimo, apenas um comprador.	Conhece-se bem o consumidor, com quem há uma relação interdependente.
TRABALHO DO MARKETING E CRITÉRIO DE AUFERIÇÃO DE PERFORMANCE	Preocupação com produtos e preços. Foco em aumentar o número de consumidores.	Preocupação em desenvolver a competência de ser um parceiro na resolução de problemas. Foco em desenvolver relação com consumidores atuais.
ASPECTOS PRINCIPAIS DA TROCA	Foco em produto. A conquista é a realização da venda. Comunicação em massa.	Foco no serviço. A venda é um processo contínuo. Comunicação individualizada.

Fonte: Uta Jüttner e Hans Peter. *Wehrli. Internacional Journal of Service*, v.5, n.5, 1994, p.57.

Para Juttner e Wehrli (1994), o marketing de relacionamento propõe uma aproximação interativa, aproximando o consumidor e o vendedor. Para isso, é preciso haver uma interação social e psicológica geradora de confiança. Resumindo,

as ações cooperativas e seus efeitos psicológicos são uma das principais razões para se acentuar a geração de valor no relacionamento.

O relacionamento nasce, segundo Juttner e Wehrli (1994), da multiplicação de transações com uma alta interdependência entre esses eventos. Sendo assim, não são todos os eventos que têm potencial para se transformarem em relacionamentos. Dessa forma, é necessário fazer uma avaliação do custo-benefício antes de se tomar a decisão de investir no desenvolvimento de um relacionamento.

A habilidade por parte da empresa de criar e manter relacionamentos duráveis com seus clientes mais valiosos é básico para a vantagem competitiva. Day (2000) sustenta que, para manter essa margem de vantagem competitiva sobre a concorrência, a empresa precisa desenvolver três capacidades mercadológicas:

- a) a orientação para o relacionamento com o cliente deve perpassar todo o ambiente da empresa, seus valores e suas normas;
- b) a empresa precisa conhecer o cliente e utilizar essas informações em prol do desenvolvimento mercadológico da organização;
- c) o processo precisa ser integrado internamente e alinhado com as necessidades dos clientes.

Para Day (2000) uma das razões para se investir em marketing de relacionamento é a lucratividade superior garantida por clientes fiéis. Outra razão é a dificuldade para a concorrência entender, copiar e disponibilizar para os clientes uma forma similar de relacionamento, especialmente se a empresa e o cliente estiverem mutuamente comprometidos com esse relacionamento. Na perspectiva atual, quando a tecnologia ajuda no desenvolvimento desses relacionamentos, não há por que não investir neste desenvolvimento.

O ponto central do marketing de relacionamento é um processo de troca que seja positivo para ambas as partes: clientes e empresa. O espectro do desenvolvimento do marketing de relacionamento parte de uma compra automática para uma completa integração entre o consumidor e a empresa fornecedora, conforme a FIG. 1, abaixo:

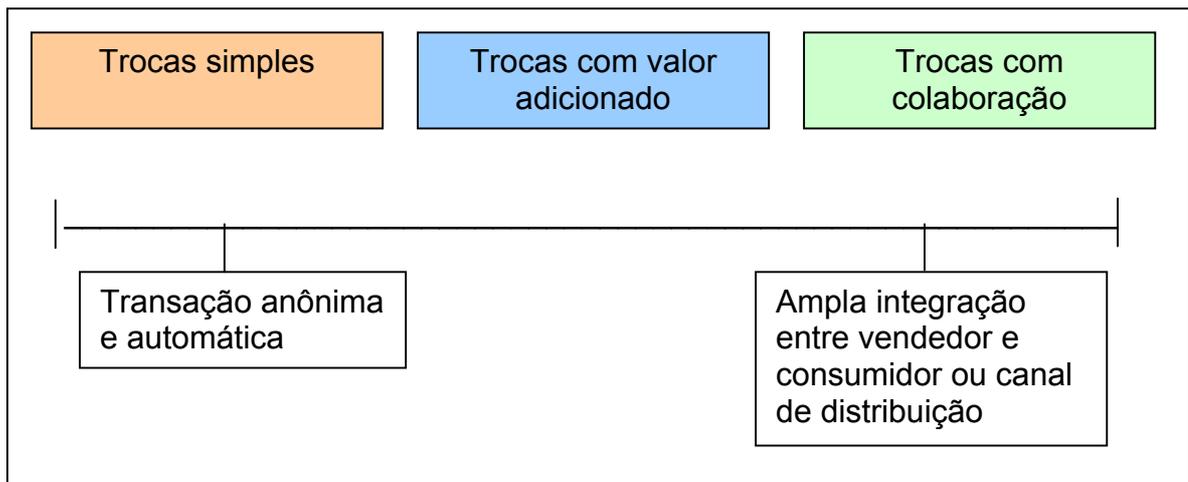


Figura 1 – Visão do marketing de relacionamento.

Fonte: DAY, George, 2000, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p. 25

O objetivo da empresa é desenvolver um relacionamento que atenda às necessidades do consumidor de forma mais próxima possível do ideal, oferecendo benefícios contínuos para que ele concentre suas compras nesse fornecedor.

Há limites no marketing de relacionamento impostos pelas características do mercado e pela disponibilidade do consumidor de se tornar próximo de seu fornecedor. De toda forma, a comunicação, a articulação e a coordenação do marketing de relacionamento mudam conforme o relacionamento evolui. Essas mudanças podem ser observadas na TAB. 2, abaixo, desenvolvida por George Day (2000).

TABELA 2

Visão do Marketing de Relacionamento

Perspectivas	Trocas Simples	Trocas com Valor Adicionado	Trocas com Colaboração
Comunicação	Ações de marketing difundidas. Formação do “target” baseado em informações sobre consumidores. Negociações	Interações feitas sob medida. Ênfase em retenção. Formação do “target” baseado em informações sobre consumidores.	Colaboração mútua entre fornecedor e consumidor. Articulação na solução de problemas. Contato multi-níveis. Compartilhamento das informações.
Articulação	Persuasão	Equipes de trabalho	Sistema de informação integrado. Integração no processo. Relacionamento social. Planejamento articulado.
Coordenação	Serviços de entrega Condições contratadas	Proposição de valor pelo cliente. Maximização do tempo de vida da disciplina de valor.	Trocas mútuas. Incentivos por participação de mercado. Confiança

Fonte: George Day (2000). *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 26

O relacionamento com os consumidores não se sustenta por si só e a concorrência estará trabalhando continuamente para atender a esses clientes. Sendo assim, as empresas utilizam-se de estratégias para construir e nutrir continuamente posicionamentos que dependem, muitas vezes, de mudanças de hábitos, aquisição de conhecimentos sobre os consumidores, integração e alinhamento dos processos chave das empresas.

Dessa forma, Day (2000) destaca a necessidade de adoção das estratégias de:

- a) engajar toda a organização, tanto “mente” quanto “coração”, para que todos estejam empenhados em satisfazer o cliente;
- b) promover o alinhamento empresarial em torno da necessidade de estabelecer relacionamentos com os clientes;
- c) fazer da informação uma prioridade.

2.2.3 Ferramentas chave do Marketing de Relacionamento

Prahalad e Ramaswamy (2000, *apud* FRANCES et al., 2000) afirmam que a comunicação boca a boca positiva tem grande importância atualmente, pois os clientes são considerados co-responsáveis pelo valor da empresa.

Para Frances et al. (2000), confiança e comprometimento são usualmente vistos como ferramentas chave no marketing de relacionamento, além de mediar um relacionamento com satisfação e fidelidade. Frances et al. (2000) definem confiança e comprometimento como:

- a) confiança: honestidade / boa vontade;
- b) comprometimento: desejo de manter um relacionamento valioso. Tem um componente afetivo e um componente calculado;
 - componente afetivo: identificação. Gera uma motivação positiva.
 - componente calculado: terminar o relacionamento implicaria custos.

Sendo assim, o cliente calcula os benefícios/custos de manter ou descontinuar o relacionamento. É considerada pelos autores uma motivação negativa.

Frances et al. (2000) citam estudos que indicam que no relacionamento “*business to consumer*” o componente calculado do comprometimento vem sendo ignorado. Dessa forma, as pessoas mantêm o relacionamento quando se identificam com a empresa.

Para Frances et al. (2000), o relacionamento pode trazer benefícios diretos e indiretos. Como diretos se tratam as transações efetivadas e como indiretos as contribuições indiretas, como a comunicação boca a boca, por exemplo, que

implica diretamente o lucro da empresa. No estudo realizado pelos autores em uma empresa de seguros, uma parte significativa dos clientes escolheu a empresa por indicação de amigos.

Vê-se, portanto, que a confiança é a chave para existir motivação e aumentar a continuidade de um relacionamento lucrativo.

Morgan e Hunt (1994) também ressaltam o papel fundamental do comprometimento, que definem como “ a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir esforços para mantê-lo”, e da confiança que “existe quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte” no estabelecimento de um relacionamento duradouro, especialmente na área de prestação de serviços, em que há um alto grau de intangibilidade.

Nos estudos sobre o desenvolvimento e continuidade de relacionamentos, propostos por Selnes (1998), foram definidos alguns itens como competência, comunicação, compromisso e manipulação de conflitos, como variáveis exógenas, enquanto confiança, satisfação, otimização de recursos e processos são variáveis endógenas que proporcionam a continuidade do relacionamento.

Para o estabelecimento de relações de negócios promissoras, é necessária a confiança. O desejo de gerar a confiança através de parcerias é grande por parte das empresas, porém a falta de controle da situação pode levar a forças negativas que comprometam os resultados.

O link direto entre a comunicação e a confiança necessita receber atenção (ANDERSON; NARUS, 1990). Para Anderson e Narus (1990), o processo de comunicação gera a confiança e, na interpretação deles, a confiança é construída pela interatividade no trabalho de desenvolvimento de parceria. A preocupação

demonstrada na pesquisa de Anderson e Narus (1990) é de que se deve ter cuidado com a direção que se deseja para o relacionamento.

Devido à importância que se dá à confiança nos relacionamentos comerciais, é também importante compreender como a confiança influencia o comportamento do cliente. Nas relações de parcerias, a sustentação da confiança é projetada pensando nos relacionamentos futuros. Entretanto, de acordo com Doney e Cannon (1997), existe pouca atenção à importância da confiança nos momentos das decisões atuais de compra.

O objetivo do vendedor é a conquista da confiança. Os compradores podem calcular que o investimento do vendedor na relação aumenta com tempo, pois, se o vendedor for indigno de confiança, o seu investimento corre o risco de não ter retorno. Na relação mais longa, o comprador precisa ter atenção e ser habilidoso para prever o comportamento e o futuro do vendedor, porque as pessoas aprendem por experiência quanto e quando confiar em outros (DONEY; CANNON, 1997).

Já a satisfação é definida por Franses et al. (2000) como um estado afetivo positivo para as empresas que buscam se relacionar com o cliente, se comparadas às outras empresas. Entretanto há distinção entre satisfação econômica e não-econômica.

a) econômica: descontos e similares;

b) não econômica: afetiva.

Na relação comercial, a satisfação vem sendo definida como um sentimento positivo resultante da avaliação dos aspectos que envolvem a relação de uma empresa com a outra (ANDERSON; NARUS,1990). O alto nível da confiança existente no relacionamento entre comprador e vendedor só permite pensar em benefícios em longo prazo (GANESAN, 1994, *apud* DONEY; CANNON, 1997).

Donkers, Franses e Verhoef (2001) citam que há uma correlação positiva entre satisfação e pagamento justo com as indicações por parte do consumidor. Para os autores, mudanças nesses componentes afetam o nível de indicações, ou seja, o marketing boca a boca por parte desses clientes.

Estes autores citam estudos na literatura (MAZURSKY; GEVA,1989, *apud* DONKERS; FRANSES; VERHOEF;2001) sobre o impacto da satisfação inicial do cliente no que chamam de T zero na satisfação, no decorrer do tempo (T1). Sendo assim, a pesquisa realizada pelos autores visa estudar esses dois elementos na fidelização do consumidor.

Os autores estudaram o efeito da equidade da satisfação e da cobrança de um “preço justo” no tempo excedente do comportamento do cliente. Foi desenvolvido um modelo teórico em que supuseram que os clientes tentam se comportar da forma que consideram ideal, mas não conseguem, ou seja, o comportamento é ajustado baseado em experiências novas com o fornecedor. Na análise empírica, os autores consideraram os clientes e o montante dos serviços comprados

Os resultados alcançados atestam que uma diminuição no nível da satisfação tem conseqüências mais fortes no longo prazo do que curto prazo. Em relação ao pagamento, os autores afirmam que o oposto é verdadeiro.

Os autores afirmam que a ausência de equilíbrio da satisfação e do pagamento justo é prejudicial no longo prazo e usam como base teórica o pressuposto de que, na literatura de marketing, a ligação entre a satisfação e o comportamento real ainda levanta dúvidas. Dessa forma, a ausência de um efeito da satisfação no momento atual não surpreende muito.

O Marketing de Relacionamento, portanto, é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa. Reconhece-se que novas formas de comunicação devem ser buscadas para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes e parceiros, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Para Ribeiro et al. (1999), o Marketing de Relacionamento aproxima-se do Marketing de Serviços devido ao fato de que “o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser base para a oferta contínua de valor superior”.

2.3 Marketing de Serviços

Para Churchill e Peter (2000), vive-se hoje em uma economia de serviços, em que a prestação de serviços e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. Churchill e Peter (2000) demonstram que os serviços foram responsáveis pela maior parte do PIB e da geração de emprego na economia brasileira nos últimos anos. Segundo dados disponíveis no *site* do IBGE, em 2002, o setor de serviços foi responsável por 53,7% do PIB brasileiro.

Para Churchill e Peter o marketing de serviços não se diferencia muito do marketing de bens tangíveis:

quer vendam bens ou serviços, os profissionais de marketing precisam coletar e interpretar informações sobre o que os compradores potenciais valorizam. Depois, devem criar um composto mercadológico destinado a criar valor para um grupo de clientes (CHURCHIL; PETER, 2000, p. 292).

Entretanto, embora as atividades de marketing sejam as mesmas para bens tangíveis e serviços, os autores ressaltam a importância de conhecer as características que diferenciam bens tangíveis de serviços.

TABELA 3

Diferenças entre Bens Tangíveis e Serviços

Características	Serviços	Bens Tangíveis
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com o cliente.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibilidade	Serviços só podem ser usados no momento que são oferecido	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do Cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fonte: Churchill e Peter, 2000, *Marketing Criando Valor para o Cliente*, p. 293.

Bachman (2002) considera que a intangibilidade dos serviços, adicionada à necessidade da presença do cliente e à simultaneidade da produção e do consumo do serviço, formam as características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade do serviço prestado.

Churchill e Peter (2000) consideram que, para proporcionar serviços de qualidade, as organizações precisam adequá-los às necessidades e desejos do cliente, ou seja, criar valor. O grande desafio é conseguir estabelecer o que significa valor para o cliente, identificar o que realmente busca quando procura um serviço.

Ao descobrir esse valor, torna-se fundamental associá-lo aos serviços oferecidos. Dessa forma, o consumidor, percebendo esse valor no serviço, vai repetir o consumo, e isso, ocorrendo de forma repetida, pode levar à lealdade; assim, a demanda pelo produto ou serviço aumenta. O mercado, vislumbrando essa oportunidade, responde oferecendo novos serviços. Esses serviços vêm com inovações, o que gera nova percepção de valores por parte do cliente, que aumenta ou mantém sua fidelidade.

Parasuraman et al. (1985) citam pesquisas que têm demonstrado que benefícios estratégicos de qualidade contribuem para aumento do “*market share*” e retorno dos investimentos, pois diminuem os custos de fabricação e aumentam a produtividade.

Parasuraman et al. (1985) citam que a qualidade total é definida pelos japoneses como “*zero defeito*”, ou seja, fazer corretamente da primeira vez. Entretanto os conhecimentos sobre qualidade total são insuficientes para entender qualidade em serviços. Os serviços têm três características que precisam ser lembradas quando se pensa em qualidade: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

Por causa da sua intangibilidade, os serviços não podem ser contados, mensurados, inventariados, testados e verificados para assegurar a qualidade. Sendo assim, é difícil para a empresa antecipar como a evolução na qualidade dos serviços prestados será percebida pelo consumidor.

Devido à heterogeneidade dos serviços, a diferença de performance entre prestadores de serviços, entre consumidores e até mesmo no dia-a-dia é dificultadora para assegurar a qualidade.

Ainda devido à inseparabilidade, ou seja, à interatividade entre prestador de serviços e cliente, em grande parte dos casos que acontecem devido à participação do cliente no processo, é difícil assegurar a qualidade do serviço desconsiderando a qualidade da participação do consumidor.

Parasuraman et al. (1985) sugerem que:

- a)** É mais difícil para o consumidor perceber a evolução da qualidade em serviços do que em produtos, pois existem poucas características tangíveis nos serviços e essas estão geralmente ligadas ao prestador do serviço: instalações, equipamentos e recursos humanos. Dessa forma, há maior dificuldade para as empresas preverem quais indicadores serão utilizados pelo consumidor para mensurar a qualidade. Estudos apontam que o preço é um dos mais utilizados;
- b)** A percepção da qualidade em serviços resulta da comparação entre a expectativa do consumidor e a performance do prestador. Gronroos (1982) *apud* Parasuraman et al. (1985) descreve um modelo no qual o consumidor compara o serviço que ele espera, ou seja, sua expectativa, com o serviço que efetivamente recebe;
- c)** A evolução da qualidade em serviços não é medida somente no resultado do serviço, mas no processo da prestação e entrega do mesmo, de acordo com três dimensões: material utilizado, facilidade e mão de obra.

Lehtinen e Lehtinen (1982) *apud* Parasuraman et al. (1985) apresentam uma premissa básica, em que a qualidade do serviço é produzida por uma interação entre o consumidor e o prestador de serviços em três dimensões: aspectos físicos

(equipamentos e instalações), aspectos corporativos (imagem da empresa) e aspectos interativos (relação entre atores).

Martin-Hirsch e Wright (1998) levantam a questão de que o consumidor, quando insatisfeito, é menos propenso a reclamar de um serviço do que reclamaria de um bem tangível.

Os autores citam Parasuraman et.al. (1988), que sugerem que a qualidade em serviços não é simplesmente medida na entrega, mas durante todo o processo, de acordo com a relação entre fornecedor e cliente. A heterogeneidade da prestação de serviços, sujeita às características individuais do prestador de serviços e dos recursos utilizados, torna crítica a avaliação da qualidade em serviços.

Martin-Hirsch e Wright (1998) defendem uma relação estreita entre a percepção de qualidade em serviços e a satisfação do consumidor. Para esses autores, a percepção da qualidade em serviços é resultante de um encontro entre expectativa e satisfação do consumidor. Dessa forma, resumem as variáveis que normalmente afetam a satisfação do consumidor em: empatia, garantia profissional, comunicação e suporte.

Johns e Howard (1998) afirmam que a maioria dos autores sobre o assunto concordam que a prestação do serviço começa quando o serviço é encomendado, e, somente quando o serviço é efetivamente entregue, é possível obter o *feedback* do consumidor sobre sua percepção de qualidade. Os autores defendem que o serviço é individualizado e intangível e afirmam que é consenso que a qualidade na prestação de serviços não existe sem a percepção do consumidor, e esta percepção envolve o pensamento e os sentimentos do consumidor.

2.3.1 Satisfação do cliente

Para Boselie et al. (2001), as empresas estão mais interessadas em fazer propagandas de ações do que agir. Entretanto boas intenções não movem uma empresa. Segundo os autores, um dos motivos para isso é a falta de clareza na relação entre a satisfação do consumidor e a performance dos negócios. Boselie et al. (2001) consideram três grandes causas para esse fato:

- a) a distância de tempo entre a mensuração da satisfação do consumidor e a mensuração de resultados;
- b) o número de variáveis que influenciam os lucros da empresa, como: preço, distribuição e concorrência;
- c) a inclusão de variáveis comportamentais na explicação da relação de causa e efeito entre satisfação e resultados.

Boselie et al. (2001) consideram a dificuldade em traduzir os dados sobre a satisfação do consumidor em ações de administração, como uma das principais razões pela qual as empresas não levam a sério a mensuração desses dados. A maior parte desses dados é colhida de forma superficial e não diz respeito ao que a clientela realmente considera importante e como esses clientes constroem sua percepção.

Gronroos (1984, *apud* BOSELIE et al., 2001) define a satisfação do consumidor no ambiente de serviços como uma combinação entre qualidade técnica e qualidade funcional. Qualidade técnica pode ser entendida como a satisfação do cliente com a transação, e qualidade funcional é a relação entre o prestador de serviços e o cliente, que pode ser traduzida como a satisfação com o relacionamento.

Dessa forma, assim como para a qualidade do relacionamento estabelecido e para a satisfação do consumidor com esse relacionamento, como propõe Morgan e Hunt (1994), é preciso atentar para a percepção do consumidor acerca da qualidade do serviço prestado.

Boselie et al. (2001) chegam à conclusão de que o desenvolvimento do conhecimento através dos dados coletados de satisfação do consumidor e percepção de qualidade pelo mesmo permite tomar ações concretas para o contínuo desenvolvimento. Para os autores, mensurar a satisfação do consumidor é uma realidade, administrar a empresa para o desenvolvimento é uma outra realidade, e requer tempo.

Em sua pesquisa realizada em uma empresa norueguesa prestadora de serviços no ramo de recolocação profissional, Boselie et al. (2001) testam a relação entre a satisfação do consumidor e a performance dos negócios. Pelas correlações dos resultados, concluíram que há uma relação entre a satisfação do consumidor, o volume de vendas e a margem de lucro no mesmo período, mas não há correlação entre os índices de reclamações e procura por outra prestadora do mesmo serviço e a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente. Para Boselie et al. (2001), o comportamento do consumidor indica apenas o que é considerado mais importante para ele.

Os autores afirmam que a importância de mensurar a percepção de qualidade do serviço por parte da clientela não está no índice de satisfação que a empresa obtém, mas no conhecimento que esse trabalho gera das necessidades do cliente.

Mohr-Jackson (1998) defende que o conceito de orientação para qualidade é a chave para entender a satisfação do consumidor. Inclusive, a revisão

literária realizada pela autora identificou a visão do consumidor como um dos aspectos para se avaliar a qualidade do produto ou serviço.

Na pesquisa feita por Mohr-Jackson (1998), em 50 organizações, sendo 24 indústrias, 12 na área de serviços e 5 varejistas e distribuidores, para conceituar orientação para qualidade, os entrevistados avaliaram a percepção do consumidor como elemento crítico. Os entrevistados concordam que a percepção de qualidade pelo consumidor inclui todos os atributos do produto ou serviço que vão ao encontro das necessidades do consumidor e que, de alguma forma, se diferenciam da concorrência. Essa percepção considera:

- a)** expectativas futuras;
- b)** valor: qualidade/preço;
- c)** surpresa;
- d)** resposta rápida;
- e)** entrega de solução;
- f)** consistência: erro zero.

Dessa forma, Mohr-Jackson (1998) conceitua qualidade através da percepção do consumidor como “atributos de produtos ou serviços que excedem a expectativa do consumidor melhor que a concorrência”.

Os entrevistados por Mohr-Jackson (1998), em seu trabalho, apontaram a satisfação do consumidor como elemento chave de orientação para qualidade total. Fazendo uma correlação entre orientação para marketing e orientação para qualidade total, Mohr-Jackson (1998) defende que as filosofias são complementares no desenvolvimento empresarial, pois representam o foco no processo para atender o consumidor.

2.4 Metodologia SERVQUAL

Medir a qualidade de bens tangíveis, em princípio, não é muito difícil. Uma vez estabelecido um padrão para ser usado como referência, o produto tangível pode ser confrontado com o padrão, e medidas as discrepâncias em relação a este. Entretanto a complexidade é maior quando se trata de medir a qualidade dos serviços prestados por uma empresa, pois se mede algo de natureza intangível.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), baseados em uma pesquisa que realizaram, através de grupos de discussão, com executivos em quatro categorias de serviços (banco de varejo, cartão de crédito, seguros, e serviços de reparos e manutenção), afirmam que a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das percepções com as expectativas dos clientes. Se a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, então a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas. Sendo assim, as relações entre as expectativas e percepções dos clientes se relacionam da seguinte forma:

- a) expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa;
- b) expectativa = percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- c) expectativas > percepções: a qualidade percebida é ruim.

Nesse estudo, os autores chegaram à conclusão de que existem “gaps” entre o que consumidor avalia como qualidade em serviços e o que a empresa enxerga como tal. O primeiro “gap” descrito é a distância entre a expectativa do consumidor e a percepção do administrador sobre essas expectativas, que impactam diretamente a avaliação da qualidade do serviço por parte do consumidor.

Há uma distância entre a expectativa do consumidor pela qualidade de um serviço e a qualidade do serviço efetivamente entregue, causadas por diversos fatores, entre eles: poucos recursos financeiros, características do mercado e ausência de comprometimento da administração das empresas com a qualidade do serviço prestado. Dessa forma, o segundo “*gap*” identificado é a diferença entre a percepção da gerência sobre as expectativas do consumidor e as especificações de qualidade do serviço do ponto de vista do cliente.

Parasuraman et al. (1985) levantaram ainda a forte influência que a alta gerência exerce na percepção da qualidade dos serviços por parte dos clientes e a dificuldade em tornar a conduta adotada pelos mesmos em uma atitude reproduzida pelos empregados. Esse problema levou à identificação de um terceiro “*gap*”: as diferenças entre as especificações da qualidade em determinado serviço e o serviço efetivamente entregue irão afetar a qualidade percebida do serviço, pelo cliente.

A mídia exerce forte influência sobre a expectativa do consumidor. As empresas não deveriam prometer em suas campanhas de propaganda mais do que podem entregar. Esse problema levou os autores a identificar um quarto “*gap*”: a diferença entre o serviço entregue e a comunicação externa. Isto também afetará a percepção de qualidade por parte do cliente.

Os executivos entrevistados, durante o estudo descrito acima, citaram casos em que tiveram suas expectativas superadas pelo prestador de serviços e associaram isso à qualidade. Sendo assim, o quinto “*gap*” identificado pelos autores foi: o cliente percebe a qualidade no serviço em função da magnitude da diferença entre o serviço esperado e a prestação de serviço percebida.

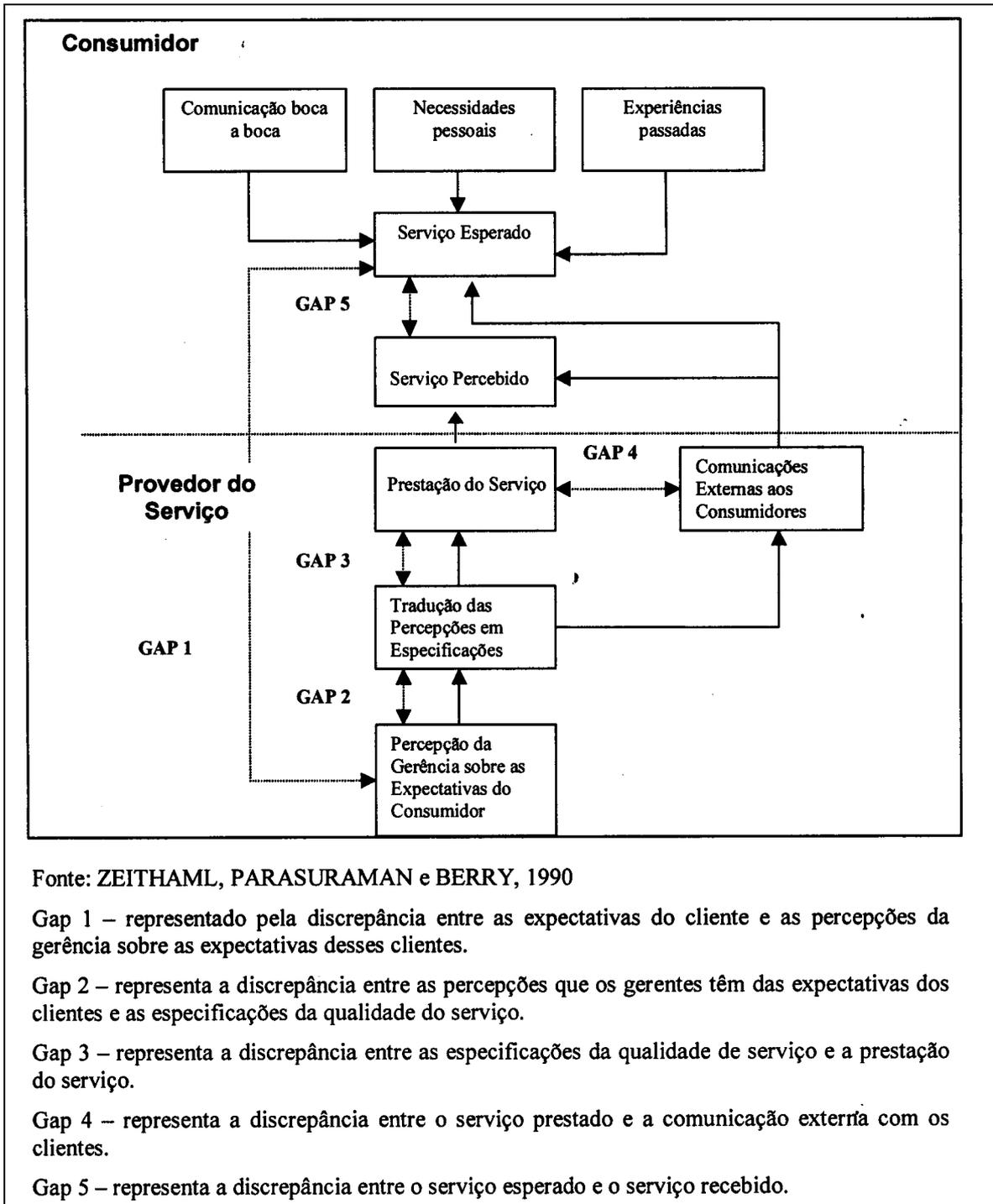


FIGURA 2 - Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços é difícil de ser avaliada e torna-se imperativo definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno essencialmente intangível. Nesse sentido, os autores sugerem critérios para determinar a qualidade em serviços:

- a) confiabilidade: prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança;
- b) rapidez: velocidade no atendimento e prontidão para atender o cliente;
- c) tangibilidade: refere-se a qualquer evidência física do serviço, como instalações, funcionários e equipamentos que estão envolvidos no processo de prestação do serviço;
- d) empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;
- e) flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para ajustá-lo às necessidades dos clientes;
- f) acessibilidade: facilidade de acessar o prestador do serviço;
- g) disponibilidade: facilidade de encontrar pessoal de atendimento e instalações.

Com base nisso, Parasuraman et al. concluíram que o consumidor confia na empresa quando observa que a qualidade na prestação do serviço (qualidade percebida) é maior que a qualidade esperada. Quando, ao contrário, a qualidade esperada é maior que a percebida, o consumidor avalia o serviço como inaceitável e, quando é similar, a percepção de qualidade é satisfatória.

Essa metodologia proposta pelos autores foi denominada por eles SERVQUAL e vem desde então sendo aplicada por diversos pesquisadores em todo o mundo. Os autores apontam que o instrumento é aplicável em uma larga variedade de contextos de serviços, embora seja necessário adaptar alguns itens à realidade estudada.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade em serviços são as expectativas do cliente. Baseados em suas pesquisas, afirmam que nos vários setores, o cliente avalia a qualidade dos serviços comparando o que espera com o que experimenta. Sendo assim, a qualidade percebida pelo cliente pode ser definida pela lacuna existente entre as suas expectativas e suas percepções.

Para Berry e Parasuraman (1992), as expectativas do cliente em relação aos serviços dão-se em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível aceitável. O primeiro expressa o serviço que o cliente espera receber, enquanto o segundo expressa o que o cliente considera o mínimo aceitável. O intervalo que separa o nível desejado e o mínimo aceitável estabelece uma zona de tolerância, apontando o âmbito de desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Desse modo, um desempenho abaixo da zona de tolerância causa decepção no cliente, enquanto, acima dessa zona, surpreende positivamente o cliente. A zona de tolerância pode variar segundo o cliente, a ocasião que o serviço é prestado e as circunstâncias em que ocorrem os serviços, devendo isso a fatores pessoais ou externos.

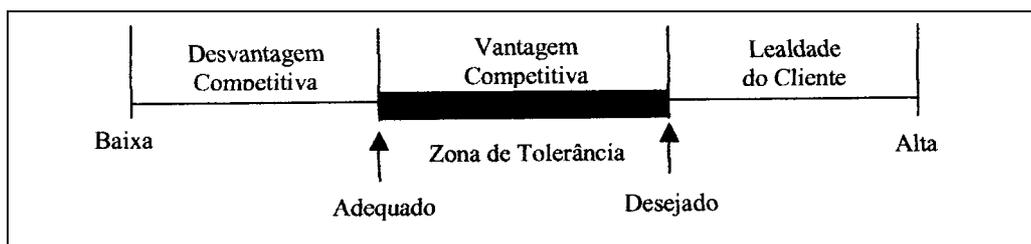


FIGURA 3 - Zonas de Tolerância do Nível de Serviço Esperado

Fonte: AUGUSTO, Mabel Alves; MATTOSINHOS, Pedro; Granuzzo, Alexandre. Avaliação da qualidade de um serviço e algumas ferramentas úteis no gerenciamento da qualidade de serviços. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n.4

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990) identificaram cinco dimensões nas quais as expectativas do cliente podem ser categorizadas:

- a) **confiança**: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada;
- b) **tangibilidade**: aparência das instalações físicas e do pessoal;
- c) **presteza**: boa vontade em ajudar o cliente e prestar o serviço prontamente;
- d) **segurança**: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;
- e) **empatia**: atenção individual dada ao cliente.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), as expectativas do cliente são maiores e as zonas de tolerância mais estreitas para a dimensão confiabilidade, porque ela se refere ao resultado do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dimensões se referem ao processo do serviço, isto é, como ele é prestado.

2.4.1 O instrumento Servqual e a terceirização

O termo “terceirização” vem sendo utilizado para denominar a contratação de prestação de serviços nos limites das organizações. Esses serviços podem ser uma parte do processo próprio dessas organizações. Essa denominação advém do fato de as empresas que prestam os serviços serem chamadas “empresas terceiras”. Geralmente são terceirizadas atividades que não fazem parte do negócio principal das empresas, ou seja, terceirizam-se os processos de apoio. Essa limitação se deve à necessidade estratégica de as empresas preservarem o domínio tecnológico e mercadológico, além de garantirem a detenção do conhecimento e demais recursos necessários à sua atividade foco, com qualidade e competitividade.

Entretanto o conceito de atividade foco é extremamente elástico, variando de empresa para empresa, conforme a cultura, os valores e o entendimento do que seja o “*core business*” de cada negócio. A Nike é um exemplo clássico de empresa que terceiriza todo o processo de fabricação, preservando para si atividades de “*design*”, marketing, planejamento e finanças. Esse processo possibilita uma melhora na gestão da empresa por permitir um foco maior na essência do negócio.

A terceirização surgiu com o objetivo de melhorar a competitividade através da delegação de atividades que seriam executadas com melhor qualidade, segurança e produtividade, por empresas especializadas. Sendo assim, o objetivo da terceirização é desviado quando se busca prioritariamente a redução de custos, com emprego de mão-de-obra de pior qualificação e remuneração inferior.

Giosa (1997) cita como atividades freqüentemente terceirizadas, conforme as particularidades de cada empresa, o transporte, a alimentação, a limpeza, a manutenção, a tecnologia de informação, as construções e os serviços transitórios, especializados ou não.

Com o aumento das exigências de custo, qualidade e produtividade e com a crescente sofisticação dos processos, as empresas terceirizadas, para se manterem no mercado, necessitam acompanhar a evolução da empresa contratante e com ela interagir constantemente para que o processo integrado de operação e geração de valor para o cliente final não sofra descontinuidade. Nesse contexto é fundamental que sejam definidos critérios de avaliação da qualidade dos serviços e da satisfação da empresa contratante, de modo a permitir a reorientação com agilidade, quando necessária. O instrumento SERVQUAL cumpre bem essa função, na medida em que possibilita mensurar a satisfação com o serviço, considerando as particularidades e subjetividades envolvidas no processo de percepção humana.

2.4.2 Aplicações da metodologia SERVQUAL por autores diversos

2.4.2.1 Contribuições de autores estrangeiros

Johns e Howard (1998) também defendem que a percepção da qualidade é uma diferença entre a expectativa do consumidor e sua avaliação do serviço prestado. A percepção é avaliada de forma positiva quando a prestação do serviço supera a expectativa, e de forma negativa quando a prestação do serviço é percebida como inferior à expectativa. Os autores descrevem como fatores considerados na avaliação da qualidade de serviços:

- a) tangibilidade:** facilidades físicas, equipamentos e aparência física das pessoas;
- b) confiança:** habilidade de fornecer os serviços exatamente como foi prometido;

- c) **responsabilidade:** ajudar o consumidor e oferecer os serviços prontamente;
- d) **garantia:** conhecimento e cortesia dos empregados e a habilidade deles em transmitir confiança;
- e) **empatia:** atenção individual ao consumidor.

Para Johns e Howard (1998), as medições da qualidade em serviços só têm valor se indicarem em quais aspectos o serviço é ou não satisfatório. Johns e Howard (1998) realizaram uma pesquisa com prestadores de serviços em alimentação, utilizando a mesma metodologia adotada por Parasuraman et al. (1985), de forma considerada por eles satisfatória.

Partindo da mesma linha de Parasuraman, Berry e Zeithaml, diversos autores desenvolveram trabalhos de aplicação da metodologia SERVQUAL para avaliar a percepção da qualidade de serviços em todo o mundo. Através de uma pesquisa no banco de dados EBSCO, identificaram-se 109 aplicações da metodologia SERVQUAL, até o ano de 2003, em diversos segmentos de prestação de serviços. Os estudos mais recentes estão descritos a seguir:

TABELA 4

Contribuições de autores estrangeiros

(continua)

MÊS/ANO	AUTORES	EMPRESA OU SEGMENTO	OBJETIVO
junho de 2003	Kuo, Ying-Feng	Internet	Avaliar a qualidade dos serviços prestados por sites na Internet.
abril de 2003	Prabhakaran,S & Satya,S	Bancário	Identificar os fatores que contribuem para a satisfação do consumidor.
novembro 2002	Witkowski, Terrence H. & Wolfenbarger, Mary F.	Prestação de Serviços	Comparar a qualidade de serviços prestados por bancos, lojas de varejo, serviços médicos e restaurantes na Alemanha e nos EUA, através das cinco dimensões do SERVQUAL.
outubro 2002	Kassin, Norizoan Mohd & Bojei, Jamil	Telemarketing	Investigar a discrepância entre a expectativa do consumidor e sua percepção da qualidade do serviço prestado em empresas de telemarketing da Malásia.
outubro 2002	Kang, Helen & Bradley, Graham	Tecnologia da Informação	Mensurar a qualidade do serviço prestado pelas empresas de tecnologia da informação
setembro 2002	Devaraj, Sarv; Ming, Fan ; Kohli, Rajiv	Comércio Eletrônico	Mensurar a satisfação do consumidor com os canais de comércio eletrônico.
setembro 2002	Abod Ali Khatibi; Ismail, Hishamadidin; Thyagarajan, Venu.	Indústria de Telecomunicações	Analisar os fatores que contribuem para a satisfação do consumidor no maior provedor de serviços de telecomunicações da Malásia.
Setembro 2002	Snoj, Boris; Mumel, Damijan.	Spas	Avaliar a qualidade dos serviços prestados por dois spas de saúde na Slovenia, assim como identificar elementos de percepção dos consumidores diferentes dos levantados em estudos realizados nos anos de 1991 e 1999.
setembro 2002	Viadin, Frederic Marimon; Casadésus Fa, Martin; Saizabitoria, Iñakiheras.	Serviços consultoria processos certificação ISO.	Identificar a diferença entre a expectativa dos clientes e os benefícios percebidos na contratação de empresas de consultoria para atuação em processos de certificação ISO na Espanha.
agosto 2002	Xie, M.	Comércio Eletrônico	Avaliação dos serviços prestados na Web pela perspectiva do consumidor.
maio 2002	So, Hyoung Ki	Forças Armadas koreanas	As forças armadas koreanas desenvolveram um programa para aumentar a qualidade de vida dos soldados nos acampamentos, através de aulas de língua estrangeira e informática, por exemplo. O objetivo do estudo é identificar a percepção dos soldados acerca da qualidade de vida nos acampamentos das forças armadas Koreanas.

TABELA 4
Contribuições de autores estrangeiros

MÊS/ANO	AUTORES	EMPRESA OU SEGMENTO	OBJETIVOS
2002 (mês não identif.)	Patrick, Michelle Capraro, Anthony Credito Candacen	L; Serviços médicos na J; Alemanha	Determinar o relacionamento entre a prestação de um serviço médico personalizado e a disposição dos pacientes em pagar um “ plus” por estes serviços.
março 2002	Hui, Changhong Y.V.	Loja departamentos chinesas	de Verificar a qualidade dos serviços prestados através do estudo das percepções tanto do consumidor quanto dos empregados.

Fonte: pesquisa realizada no banco de dados do EBSCO .

2.4.2.2 Contribuições de autores brasileiros

Sampaio et al. citam diversos estudos nos quais a metodologia SERVQUAL foi aplicada para avaliar a percepção da qualidade em serviços:

TABELA 5
Contribuições de autores brasileiros citados por Sampaio et al.

ANO	AUTORES	EMPRESA OU SEGMENTO	OBJETIVO
1994	Guedes, Morgado, Quelhas	Construção Civil	Analisar os serviços de engenharia realizados pela empresa.
1996	Lima, Fontes, Tacla	Transporte e Logística	Medir a satisfação do usuário final sob a ótica do operador logístico.
1996	Araújo	Educação	Avaliar a qualidade dos serviços prestados por organizações escolares.
1999	Morais e Lacombe	Ela Chips, Coca-Cola e Souza Cruz	Identificar lacunas entre a percepção da qualidade e as expectativas dos usuários que recebiam produtos das três empresas.
2001	Santos	Informática	Conhecer as expectativas dos usuários para aumentar a qualidade do serviço prestado.
2001	Vergueiro e Carvalho	Biblioteca Universitária	Identificar indicadores de qualidade aplicáveis às bibliotecas universitárias brasileiras.

Fonte: *Avaliação Continuada da Qualidade dos Produtos e Serviços oferecidos pelo SIBI/USP*. Sampaio, Maria Imaculada Cardoso et al...p 7 e 8.

Em pesquisa na Internet foram encontrados ainda os seguintes estudos:

TABELA 6

Outras contribuições de autores brasileiros

ANO	AUTORES	EMPRESA OU SEGMENTO	OBJETIVO
2000	Augusto, Granuzzo e Mattosinho	Locadora Blockbuster	Avaliar o hiato entre o serviço esperado pelo cliente e o oferecido por uma locadora de vídeo.
2000	Matos e Veiga	Organização não-governamental	Analisar a percepção da qualidade nos serviços da organização, indicando pontos fortes e fracos.
2001	Reis	Complexo poliesportivo localizado em um parque florestal	Identificar a qualidade de serviços de lazer de um complexo poliesportivo de um parque florestal.
2002	Eleutério e Souza	Prestação de serviços em informática	Avaliar a qualidade de serviço percebida por um grupo de usuários de informática de uma empresa com atuação na área de tecnologia da informação.
2002	Bachmann	Biblioteca universitária	Analisar a percepção da qualidade nos serviços da organização, indicando pontos fortes e fracos.
Não indicado	Sampaio et al.	Serviço integrado de bibliotecas da USP	Ouvir os clientes em relação às suas expectativas e desejos.

Fonte: elaborada pela autora a partir de pesquisa realizada em 2003.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Métodos de pesquisa

O trabalho em questão é um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços no ramo da mineração e transportes, sendo uma pesquisa descritiva, quantitativa, que tem por objetivo identificar e analisar as expectativas e percepções dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados pela empresa estudada.

Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem por objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. No caso do estudo em questão, foi realizada com o objetivo de determinar as percepções do cliente acerca de características de um serviço.

Fez-se a opção por um estudo transversal único, do qual foi extraída uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações foram obtidas somente uma vez (MALHOTRA, 2001). Segundo Malhotra (2001), o estudo transversal é a concepção descritiva mais comumente utilizada em pesquisa de marketing. A opção por essa técnica deve-se a esse fato, aliado ao tempo disponível para coleta de dados junto à amostra selecionada.

3.2 Caracterização da amostra

O universo da pesquisa compreendeu as empresas clientes do segmento de mineração da empresa Sempre Viva Mineração, Construções e Transportes, com contratos em vigor em junho de 2003. Excluíram-se desse universo duas empresas

clientes. Uma por indisponibilidade em participar do estudo e outra por estar em férias coletivas na época da coleta de dados, durante o mês de julho de 2003.

Visando direcionar o estudo e viabilizar o procedimento de coleta de dados, optou-se por entrevistar os profissionais da média, alta gerência e especialistas nas empresas clientes. Esses profissionais foram indicados pela empresa estudada e eram as principais pessoas na interface do relacionamento entre a prestadora do serviço e a empresa cliente.

Dessa forma, utilizou-se uma amostra não probabilística, por julgamento. A amostragem não probabilística é “uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória dos componentes da amostra. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador” (MALHOTRA, 2001, pg 305).

Por amostragem por julgamento, Malhotra (2001) entende como uma forma de amostragem por conveniência, em que elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Os elementos a serem incluídos na amostra são escolhidos por serem apropriados para participar do estudo.

O universo e a amostra utilizada podem ser observados na TAB.7 a seguir

TABELA 7
Definição da amostra de pesquisa

Definição Amostra			
EMPRESA ESTUDADA: SEMPRE VIVA MINERAÇÃO, CONSTRUÇÕES E TRANSPORTES			
Universo de Pesquisa Clientes SV	Local	Amostra Indicada 1ª Filtragem	Amostra Realizada
	Ubu – ES	22	10
SAMARCO	Germano – MG	18	12
MSG	Itabirito – MG	6	4
SOTREQ S/A	Germano – MG	1	1
RAWMEC	Germano – MG	1	1
MBR	Nova Lima – MG	5	4
	Itabirito – MG	5	4
TOTAL		58	36

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

3.3 Concepção do Instrumento de Coleta de Dados - A escala SERVQUAL modificada

A escala SERVQUAL, proposta por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), é originalmente composta por 22 afirmativas, contemplando as cinco dimensões avaliadas. As respostas são dadas utilizando a escala Likert, ou seja, utilizando notas de 1 a 7, variando entre discordância total e concordância total, pretendendo medir as expectativas e as percepções de qualidade por parte dos respondentes.

A escala de Likert é um método de escala de múltiplos itens. Segundo Aaker (2001), é pouco realista tentar capturar atitudes em relação a objetos complexos por meio de uma única questão de escala de atitudes. Para enfrentar

esse problema, uma variedade de métodos tem sido desenvolvida para “medir uma amostra de crenças em relação às atitudes (como a concordância ou discordância acerca de uma série de declarações sobre a atitude) e combinar o conjunto de respostas obtidas em alguma forma de pontuação” (AAKER, 2001, p. 298). Entre os métodos mais utilizados estão a escala de Likert.

Por ter sido desenvolvida para ser aplicada em diversos setores, a escala SERVQUAL é genérica, sendo passível de adaptações, conforme sugerem os próprios autores.

Neste estudo, a escala foi adaptada para ser aplicada em clientes de uma empresa prestadora de serviços em mineração. Manteve-se a escala de avaliação; entretanto, o instrumento modificado foi composto por 24 afirmativas, para atender a necessidades específicas do segmento de mineração em relação à segurança do trabalho e ao compromisso social com as comunidades em que atuam.

3.4 Validação de face do instrumento

A escala SERVQUAL modificada, utilizada neste estudo, sofreu as seguintes validações:

a) Tradução da escala original

A escala original foi traduzida para o português, e depois novamente do português para o inglês, por especialista em traduções e versões, para garantir a fidedignidade do instrumento.

b) Profissional com longa experiência no mercado estudado

Um engenheiro mecânico, profissional com 24 anos de experiência no segmento de mineração, fez parte da equipe que adaptou a escala SERVQUAL original aos objetivos deste estudo.

c) Especialistas da empresa estudada

O instrumento adaptado foi submetido a análise por parte de toda a média e alta gerência da empresa estudada. Foram apresentadas sugestões e chegou-se a um modelo final, adequado ao estudo.

d) Especialista Acadêmico

Um professor da PUC Minas, Mestre em Administração pela Face/UFMG, estudioso da metodologia SERVQUAL, teve acesso à escala modificada, estudou-a e fez algumas sugestões de modificações, que foram acatadas na íntegra.

3.5 Pesquisa de campo e método de coleta de dados

O método utilizado para a coleta de dados foi o método de *survey*, através de entrevistas pessoais, individuais, que foram agendadas pela gerência da unidade da empresa estudada na empresa cliente, no local de trabalho do entrevistado, havendo uma coleta estruturada de dados, utilizando um questionário, que se encontra em anexo (ANEXO A)

Para Malhotra, o método de *survey* apresenta diversas vantagens:

Primeiramente sua aplicação é simples. Segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. O uso de perguntas de resposta fixa reduz a variabilidade nos resultados, que pode ser causada pelas diferenças entre entrevistados. Finalmente, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. (MALHOTRA, 2000, p.179)

A opção pela entrevista pessoal foi baseada nos seguintes critérios: alta taxa de resposta pelos respondentes, possibilidade maior de utilização de maior diversidade e complexidade de questões, assim como maior velocidade na coleta de dados, tendo em vista que a resposta ao questionário é imediata, apesar da necessidade de deslocamento por parte do entrevistador até o local de trabalho do entrevistado.

Para motivar o universo pesquisado, foi preparada uma apresentação do projeto de pesquisa, que foi divulgado através de mini-palestras, com aproximadamente 30 minutos de duração cada uma delas, realizadas nas empresas onde os entrevistados trabalham. O material de apresentação encontra-se em anexo (ANEXO B).

Para divulgar o estudo e conscientizar a equipe interna da empresa estudada e os clientes da importância da participação dos entrevistados, utilizaram-se os jornais internos da empresa estudada e de sua maior cliente. Exemplares desses informativos também se encontram em anexo (ANEXO C).

4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

4.1 Validação estatística da escala utilizada

A TAB. 8 mostra a avaliação da fidedignidade das escalas utilizadas neste trabalho. Como pode ser verificado, apenas duas dimensões, **Atendimento** e **Segurança**, apresentaram um Alfa de Cronbach superior a 0,60. As demais dimensões apresentaram uma consistência interna insatisfatória. No entanto a retirada de alguns itens elevam o alfa de Cronbach, aumentando a fidedignidade das dimensões. Esse é o caso da dimensão **Tangibilidade** em que, retirado o item 2, ocorre um aumento do coeficiente de 0,2217 para 0,4231; na dimensão **Confiabilidade**, ocorre um aumento de 0,5324 para 0,6488 com a retirada do item 9; na dimensão **Segurança**, ocorre um aumento de 0,6591 para 0,8044 com a retirada do item 16; e na dimensão **Empatia**, houve um aumento de 0,5145 para 0,6837 com a retirada do item 24.

Dessa forma, optou-se por retirar os itens citados para refinar a escala. Os resultados mostraram uma consistência interna satisfatória para as dimensões **Confiabilidade**, **Atendimento**, **Segurança** e **Empatia**. Já em relação à dimensão **Tangibilidade** os resultados não foram satisfatórios, uma vez que o alfa de Cronbach foi inferior a 0,60.

TABELA 8

Consistência interna das sub-escalas para as cinco dimensões da qualidade de serviço do instrumento utilizado

Dimensão	Coeficiente Alfa da sub escala	Item da escala	Alfa sendo o item deletado
Tangibilidade	0,2217	1	0,2324
		2	0,4231
		3	0,0398
		4	-0,1978
Confiabilidade	0,5324	5	0,4784
		6	0,5291
		7	0,3509
		8	0,4046
		9	0,6488
Atendimento	0,7822	10	0,4687
		11	0,7791
		12	0,7242
		13	0,7000
Segurança	0,6591	14	0,7093
		15	0,4724
		16	0,8044
		17	0,5499
Empatia	0,5145	18	0,4666
		19	0,4077
		20	0,4634
		21	0,3460
		22	0,4119
		23	0,4290
		24	0,6837

Alfa de cronbach relativo a toda a escala = 0,8252 (sem retirada dos itens)

Alfa de cronbach relativo a toda a escala = 0,8543 (com retirada dos itens)

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

A TAB. 9 mostra as relações existentes entre as dimensões avaliadas. Pode-se observar que houve uma correlação significativa entre a tangibilidade e a empatia. Ressalta-se que essa correlação se apresentou de forma positiva, ou seja, um aumento de uma dimensão vem acompanhado de um aumento da outra dimensão. A dimensão tangibilidade não se mostrou correlacionada com nenhuma outra escala. E as demais dimensões correlacionaram-se entre si, de forma positiva.

TABELA 9

Coeficientes de correlações Pearson

	C	A	S	E	Geral
T	0,18 (0,269)				
C	0,22 (0,196)	0,49 (0,003)			
A	0,32 (0,057)	0,54 (0,001)	0,72 (< 0,001)		
S	0,17 (0,317)	0,36 (0,033)	0,50 (0,002)	0,62 (< 0,001)	
E	0,48 (0,003)	0,73 (< 0,001)	0,81 (< 0,001)	0,87 (< 0,001)	0,75 (< 0,001)

Legenda: T → Tangibilidade C → Confiabilidade
 A → Atendimento S → Segurança
 E → Empatia

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: Os valores apresentados referem-se a r (p)

4.2 Análise de conglomerado

Esta análise teve como objetivo identificar grupos de clientes com comportamentos distintos frente às cinco dimensões de interesse. Segundo os resultados, identificaram-se três grupos distintos:

- Um primeiro grupo com 8 respondentes (22,2%);
- O 2º grupo com 23 respondentes (63,9%);
- O 3º grupo com 5 respondentes (13,9%).

Pode-se observar, nas TAB. 10 a 14, que o 2º grupo apresentou melhores resultados para a empresa em questão, uma vez que para as dimensões Tangibilidade, Confiança, Atendimento e Segurança constataram-se valores significativamente superiores neste grupo e para a dimensão Empatia este grupo igualou-se ao 3º, mas ambos apresentaram valores superiores.

Por outro lado, o 1º grupo apresentou a pior avaliação. Como pode ser verificado, apenas para a Tangibilidade este grupo não apresentou valores significativamente inferiores aos demais grupos, e para as demais dimensões este

fato foi constatado. No caso da Tangibilidade, observou-se uma pior avaliação pelo grupo 3.

Considerando que no 2º grupo se situa a maioria absoluta dos respondentes, pode-se observar que a empresa foi extremamente bem avaliada.

TABELA 10

Comparação entre os grupos formados a partir da análise de conglomerados quanto à dimensão Tangibilidade

Grupo	Medidas descritivas					P
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
1	-2,00	-0,33	-1,50	-1,46	0,53	
2	-1,67	0,33	-0,67	-0,74	0,53	< 0,001
3	-3,33	-2,00	-2,33	-2,53	0,60	2 > 1 > 3

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: a probabilidade de significância (p) refere-se ao teste Kruskal-Wallis

TABELA 11

Comparação entre os grupos formados a partir da análise de conglomerados quanto à dimensão Confiança

Grupo	Medidas descritivas					P
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
1	-2,80	-1,00	-1,60	-1,65	0,54	
2	-1,60	0,00	-0,80	-0,70	0,53	0,002
3	-1,80	-0,80	-0,80	-1,04	0,43	2 > 3 > 1

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: a probabilidade de significância (p) refere-se ao teste Kruskal-Wallis

TABELA 12

Comparação entre os grupos formados a partir da análise de conglomerados quanto à dimensão Atendimento

Grupo	Medidas descritivas					p
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
1	-2,75	-1,00	-1,38	-1,59	0,57	
2	-1,50	0,50	-0,25	-0,37	0,58	0,001
3	-1,50	0,25	-0,75	-0,75	0,68	2 > 3 > 1

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: a probabilidade de significância (p) refere-se ao teste Kruskal-Wallis

TABELA 13

Comparação entre os grupos formados a partir da análise de conglomerados quanto à dimensão Segurança

Grupo	Medidas descritivas					P
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
1	-2,67	-1,00	-2,00	-1,79	0,62	
2	-1,00	0,00	0,00	-0,25	0,31	< 0,001
3	-1,33	0,00	-0,67	-0,60	0,59	2 > 3 > 1

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: a probabilidade de significância (p) refere-se ao teste Kruskal-Wallis

TABELA 14

Comparação entre os grupos formados a partir da análise de conglomerados quanto à dimensão Empatia

Grupo	Medidas descritivas					P
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
1	-2,20	-0,80	-1,30	-1,40	0,45	
2	-1,60	0,60	-0,40	-0,36	0,52	0,001
3	-1,40	0,00	-0,40	-0,56	0,62	(2 = 3) > 1

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: a probabilidade de significância (p) refere-se ao teste Kruskal-Wallis

4.3 Influência dos fatores de interesse na avaliação da qualidade do serviço

As medidas descritivas são apresentadas em porcentagens e tabelas com média, mínimo (mín), máximo (máx) e desvio padrão (d.p.). O valor de **n** refere-se ao tamanho da amostra avaliada.

Para Conover (1980), a influência dos fatores de interesse na avaliação da qualidade do serviço é identificada utilizando-se o teste Kruskal-Wallis. Esse teste tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes em relação a uma medida de interesse, além disso trata-se de um teste não paramétrico, isto é, esse teste não se baseia na média e desvio-padrão e sim nos postos e posições (RANK- posição do indivíduo na amostra) das medidas.

Todos os resultados foram considerados significativos para uma probabilidade de significância inferior a 5% ($p < 0,05$), tendo, portanto, pelo menos 95% de confiança nas conclusões apresentadas.

5 TABULAÇÃO DOS DADOS

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	11,1	14	38,9	12	33,3	6	16,7	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,6	13	36,1	21	58,3	36
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	1	2,8	3	8,3	6	16,7	17	47,2	7	19,4	2	5,6	36
	e	0	0,0	1	2,8	0	0,0	0	0,0	9	25,0	13	36,1	13	36,1	36
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,6	12	33,3	12	33,3	10	27,8	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	13,9	9	25,0	22	61,1	36
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	p	3	8,3	1	2,8	1	2,8	7	19,4	11	30,6	11	30,6	2	5,6	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	,0	0	0,0	1	2,8	13	36,1	22	61,1	36

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	p	0	0,0	0	0,0	3	8,3	2	5,6	10	27,8	8	22,2	13	36,1	36
	e	0	0,0	0	0,0	1	2,8	0	0,0	1	2,8	8	22,2	26	72,2	36
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	3	8,3	8	22,2	14	38,9	10	27,8	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	,0	0	0,0	2	5,6	11	30,6	23	63,9	36
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	13,9	11	30,6	15	41,7	5	13,9	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	,0	0	0,0	3	8,3	12	33,3	21	58,3	36
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	11,1	12	33,3	10	27,8	10	27,8	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	8,3	5	13,9	28	77,8	36

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	2	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	27,8	13	36,1	11	30,6	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	6	16,7	29	80,6	36
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,6	15	41,7	13	36,1	6	16,7	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	16,7	30	83,3	36
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	2	5,6	5	13,9	12	33,3	9	25,0	8	22,2	36
	e	0	0,0	0	0,0	1	2,8	1	2,8	1	2,8	16	44,4	17	47,2	36
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	16,7	8	22,2	15	41,7	7	19,4	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	2	5,6	17	47,2	16	44,4	36
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	4	11,1	8	22,2	11	30,6	12	33,3	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	1	2,8	11	30,6	23	63,9	36

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	13,9	6	16,7	15	41,7	10	27,8	36
	e	0	0,0	1	2,8	0	0,0	0	0,0	3	8,3	14	38,9	18	50,0	36
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	2	5,6	8	22,2	12	33,3	13	36,1	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	27,8	26	72,2	36
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	6	16,7	9	25,0	13	36,1	7	19,4	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	1	2,8	12	33,3	22	61,1	36
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	5	13,9	14	38,9	16	44,4	36
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	12	33,3	23	63,9	36

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

(continua)

Questões		Escore														Total	
		1		2		3		4		5		6		7		N	%
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%		
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	5	13,9	12	33,3	9	25,0	9	25,0	36	
	e	0	0,0	0	0,0	1	2,8	1	2,8	3	8,3	11	30,6	20	55,6	36	
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	1	2,8	2	5,6	3	8,3	13	36,1	10	27,8	7	19,4	36	
	e	1	2,8	1	2,8	1	2,8	0	0,0	5	13,9	11	30,6	17	47,2	36	
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	1	2,8	0	0,0	2	5,6	11	30,6	22	61,1	36	
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	7	19,4	28	77,8	36	
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	1	2,8	3	8,3	4	11,1	7	19,4	14	38,9	7	19,4	36	
	e	0	0,0	2	5,6	0	0,0	0	0,0	8	22,2	11	30,6	15	41,7	36	
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	1	2,8	0	0,0	3	8,3	14	38,9	11	30,6	7	19,4	36	
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	3	8,3	18	50,0	14	38,9	36	

TABELA 15
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultado geral

Questões		Escore														(conclusão)	
		1		2		3		4		5		6		7		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	N	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	1	2,8	1	2,8	3	8,3	13	36,1	11	30,6	7	19,4	36	
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	13,9	11	30,6	20	55,6	36	
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	P	2	5,6	0	0,0	3	8,3	7	19,4	12	33,3	6	16,7	6	16,7	36	
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,8	2	5,6	10	27,8	23	63,9	36	

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota p → percepção; e → expectativa

UNIDADE SAMARCO – GERMANO

TABELA 16

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	5	35,7	5	35,7	3	21,4	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	28,6	10	71,4	14
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	7	50,0	3	21,4	2	14,3	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	2	14,3	9	64,3	14
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	4	28,6	4	28,6	5	35,7	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	1	7,1	12	85,7	14
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	p	1	7,1	0	0,0	0	0,0	3	21,4	4	28,6	5	35,7	1	7,1	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14

TABELA 16
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano
(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	5	35,7	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	p	0	0,0	0	0,0	1	7,1	0	0,0	2	14,3	6	42,9	5	35,7	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	,0	1	7,1	3	21,4	7	50,0	3	21,4	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	1	7,1	11	78,6	14
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	28,6	4	28,6	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14

TABELA 16
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	6	42,9	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	13	92,9	14
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	6	42,9	3	21,4	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	13	92,9	14
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	1	7,1	5	35,7	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	28,6	10	71,4	14
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	3	21,4	6	42,9	2	14,3	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	2	14,3	5	35,7	6	42,9	14
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	4	28,6	2	14,3	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	1	7,1	2	14,3	10	71,4	14

TABELA 16

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	6	42,9	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	35,7	9	64,3	14
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	2	14,3	5	35,7	6	42,9	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	12	85,7	14
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	3	21,4	7	50,0	3	21,4	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	28,6	10	71,4	14
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	1	7,1	5	35,7	7	50,0	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14

TABELA 16
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano
(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	4	28,6	5	35,7	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	0	0,0	4	28,6	9	64,3	14
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	1	7,1	0	0,0	2	14,3	4	28,6	3	21,4	4	28,6	14
	e	1	7,1	1	7,1	0	0,0	0	0,0	2	14,3	2	14,3	8	57,1	14
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	14,3	12	85,7	14
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	2	14,3	1	7,1	5	35,7	3	21,4	3	21,4	14
	e	0	0,0	1	7,1	0	0,0	0	0,0	2	14,3	3	21,4	8	57,1	14
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	5	35,7	4	28,6	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	2	14,3	5	35,7	6	42,9	14

TABELA 16
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco-Germano
(conclusão)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	5	35,7	4	28,6	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,1	4	28,6	9	64,3	14
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	p	1	7,1	0	,0	0	0,0	1	7,1	7	50,0	1	7,1	4	28,6	14
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003.

Nota: p → percepção; e → expectativa

UNIDADE MSG – MINA DE CAPANEMA

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	P	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	P	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	P	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	3	75,0	0	0,0	0	0,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	P	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	0	0,0	1	25,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	3	75,0	4
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	P	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	P	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4
	E	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	4
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	3	75,0	4
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	4
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	,0	2	50,0	4
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4

TABELA 17

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MSG–Mina de Capanema
(conclusão)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	4

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003.

Nota: p → percepção; e → expectativa

UNIDADE MBR – MINA DO PICO

TABELA 18

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4

TABELA 18

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	,0	3	75,0	4

TABELA 18

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4

TABELA 18

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4

TABELA 18

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	0	,0	4

TABELA 18
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – MINA DO PICO
(conclusão)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	p	1	25,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4

Fonte: elaborada pela autora a partir da pesquisa realizada em 2003

Nota: p → percepção; e → expectativa

UNIDADE SAMARCO - UBU

TABELA 19

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	2	20,0	5	50,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	0	0,0	3	30,0	3	30,0	3	30,0	1	10,0	0		10
	e	0	0,0		10,0	0	0,0	0		3	30,0	4	40,0	2	20,0	10
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	3	30,0	3	30,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	3	30,0	5	50,0	10
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	p	2	20,0	1	10,0	0	0,0	2	20,0	4	40,0	0	0,0		10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4		6	60,0	10

TABELA 19

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	p	0	0,0	0	0,0	2	20,0	1	10,0	2	20,0	2	20,0	3	30,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	7	70,0	10
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	3	30,0	3	30,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4		5	50,0	10
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	3	30,0	3	30,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	40,0	6	60,0	10
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	4	40,0	3		1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	8	80,0	10

TABELA 19

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	1	10,0	0	,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	2	20,0	4	40,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	9	90,0	10
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	50,0	4	40,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		10,0	9	90,0	10
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	2	20,0	5	50,0	2	20,0	0	0,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	7	70,0	2	20,0	10
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	4	40,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	60,0	4	40,0	10
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	2	20,0	4	40,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	50,0	5	50,0	10

TABELA 19

Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	2		3	30,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	3	30,0	2	20,0	4	40,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	10
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	3		1	10,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0		3	30,0	6	60,0	10
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	2	20,0	6	60,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10

TABELA 19
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	4	40,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	1	10,0	5	50,0	2	20,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	2	20,0	6	60,0	1	10,0	10
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	5	50,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	2	20,0	7	70,0	10
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	1	10,0	1	10,0	0	0,0	7	70,0	1	10,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	40,0	5	50,0	1	10,0	10
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	1	10,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	2	20,0	3	30,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	7	70,0	2	20,0	10

TABELA 19
Distribuição dos dados segundo a percepção e expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade Samarco - Ubu
(conclusão)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	1	10,0	0	0,0		0,0	5	50,0	2	20,0	2	20,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0	10
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	p	0	0,0	0	0,0	2	20,0	3	30,0	3	30,0	2	20,0	0	0,0	10
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10

Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: p → percepção; e → expectativa

UNIDADE MBR – PICO DO TAMANDUÁ

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamanduá

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	0		0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	0	,0	
3. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamanduá

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
5. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
6. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	,0	4	100,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
7. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
8. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem executar o prazo de execução prometido.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0		25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	4

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamandúá

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem apresentar relatório, documentos e informações sem erro.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
10. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
11. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
12. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem atender prontamente seus clientes;	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
13. Empregados de empresas prestadoras em serviços de mineração devem procurar ajudar seus cliente.	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamanduá

(continua)

Questões		Escore														Total n
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	,0	3	75,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0		3	75,0	1	25,0	4
15. O comportamento de empregados de empresa prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
16. Clientes de empresas prestadores de serviços em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
17. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamandúá

(continua)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
18. Empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
19. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4
20. Empresa prestadora de serviços em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4
21. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4
22. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem priorizar os interesses dos clientes.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4

TABELA 20

Distribuição dos dados segundo a percepção expectativa dos entrevistados, resultados para a unidade MBR – Pico do Tamanduá
(conclusão)

Questões		Escore														Total N
		1		2		3		4		5		6		7		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviços em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	p	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4
24. Empresas prestadoras de serviços em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	p	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4
	e	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4

Fonte: Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003.

Nota: p → percepção; e → expectativa

6 ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo teve como principal objetivo avaliar a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço prestado pela Sempre Viva, uma empresa prestadora de serviço na área de mineração e transportes. Para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa a metodologia SERVQUAL modificada. Nessa metodologia, a mensuração da qualidade de serviço percebida pelo usuário é feita através da medição das diferenças entre os escores de percepção e os de expectativa, de tal maneira que uma diferença negativa indica que a qualidade percebida está abaixo do esperado, enquanto uma diferença positiva indica percepção de qualidade acima da esperada.

Ainda neste estudo, foram avaliados a influência do tempo de empresa, a idade, o cargo ocupado e a unidade em que o respondente trabalha.

Como pode ser observado no GRAF.1, 36,1% dos respondentes trabalham nas empresas de 1 a 10 anos, 47,2% de 11 a 20 anos e 16,7% de 21 a 32 anos.

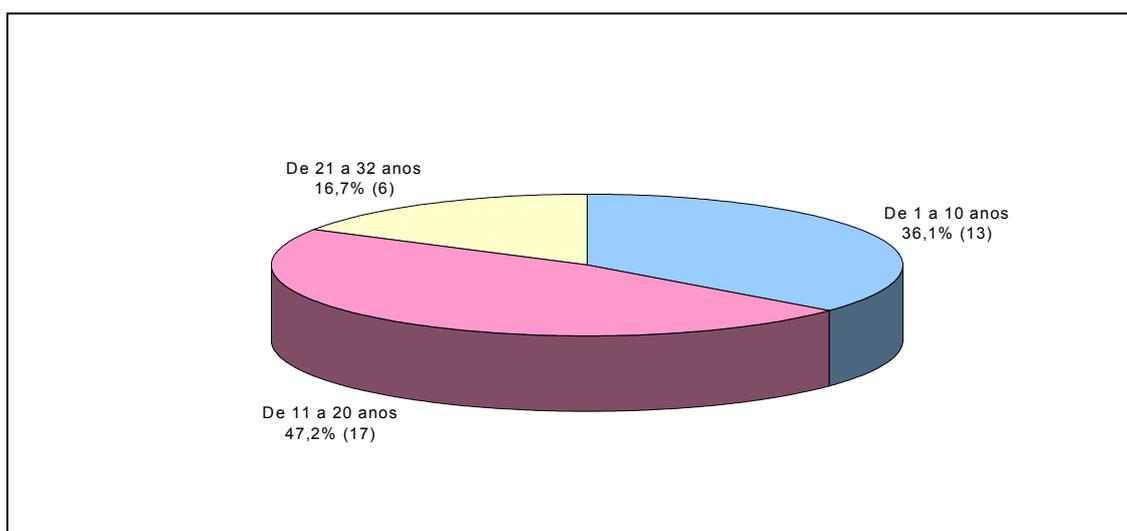


GRÁFICO 1: Caracterização dos respondentes quanto ao tempo de empresa
Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

A idade dos respondentes variou de 28 a 55 anos, com uma média igual a 41 anos e desvio-padrão igual a 8 anos. Além disso, em 27,8% dos casos, a idade variou de 28 a 34 anos; em 27,8% variou de 35 a 41 anos; em 19,4% variou de 42 a 48 anos; e em 25% de 49 a 55 anos. O GRAF. 2 mostra esses resultados.

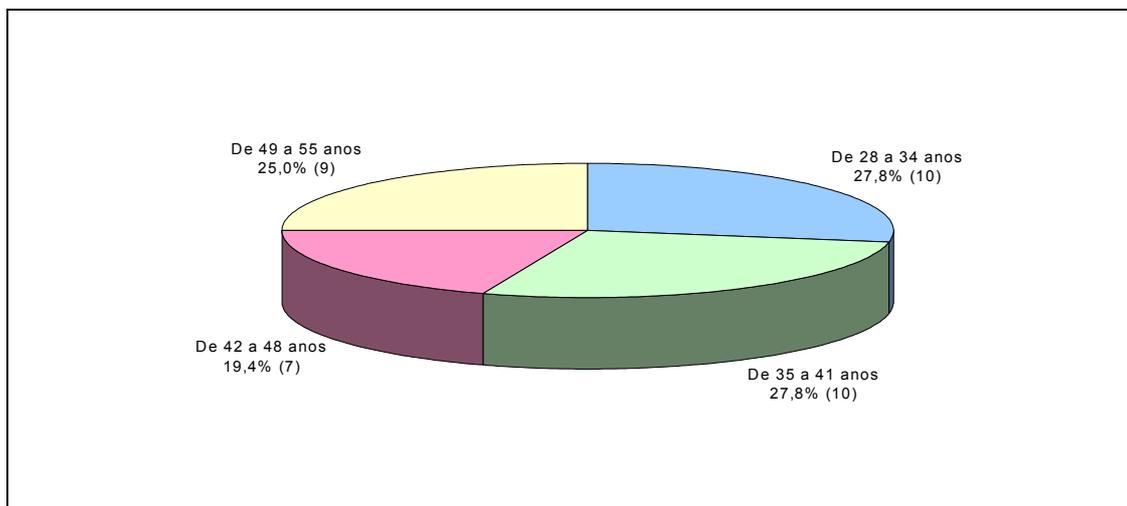


GRÁFICO 2: Caracterização dos respondentes quanto à idade

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

No que diz respeito ao cargo ocupado pelo respondente, verificou-se que 11,1% ocupam cargos de alta gerência, 55,6% de média gerência e 33,3% são especialistas. O GRAF. 3 mostra esses resultados.

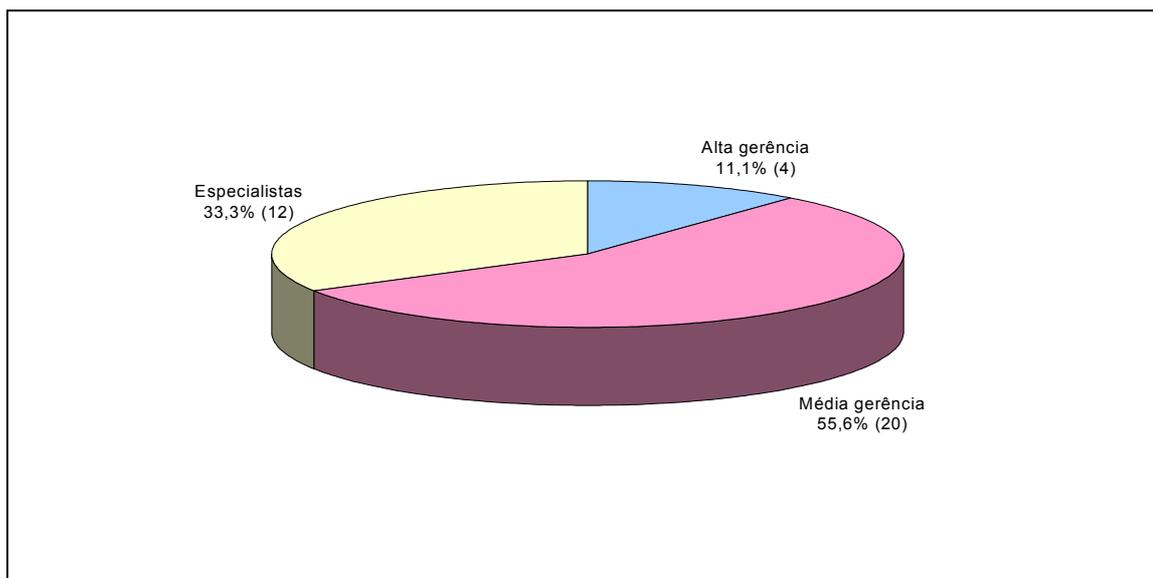


GRÁFICO 3: Caracterização dos respondentes quanto ao cargo

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

O GRAF. 4 mostra a distribuição dos respondentes quanto à unidade de origem.

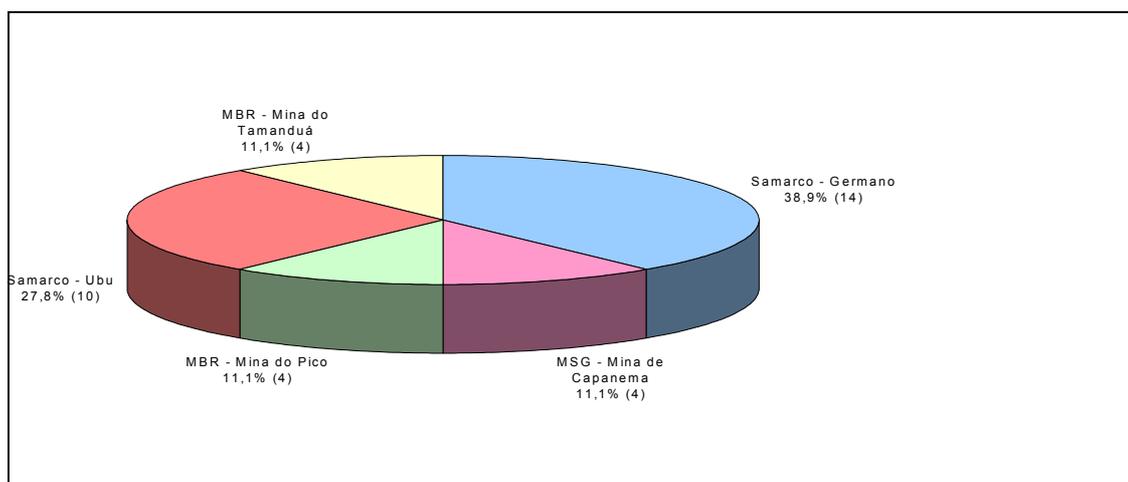


GRÁFICO 4: Caracterização dos respondentes quanto à unidade

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Os resultados apresentados na TAB. 3 mostram que os respondentes estão mais insatisfeitos quanto à Tangibilidade e quanto à Confiabilidade, uma vez que essas dimensões apresentaram uma maior distância entre a avaliação da empresa em questão e o que seria uma empresa ideal. Os demais indicadores apresentaram resultados inferiores e similares, demonstrando uma menor insatisfação.

TABELA 21

Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço

Dimensões	Medidas descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.
Tangibilidade	-3,3	0,3	-1,0	-1,2	0,8
Confiabilidade	-2,8	0,0	-0,9	-1,0	0,6
Atendimento	-2,8	0,5	-0,6	-0,7	0,8
Segurança	-2,7	0,0	-0,3	-0,6	0,8
Empatia	-2,2	0,6	-0,6	-0,6	0,7

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: $p = 0,001 \rightarrow$ Teste de Friedman

Conclusão: $(S = A = E) > (C = T)$

Além disso, observou-se que os respondentes dão uma maior importância para a Confiabilidade, seguido do Atendimento e uma menor importância para o indicador que avalia a Empatia. A TAB. 4 mostra esses resultados.

TABELA 22

Caracterização dos respondentes quanto à importância atribuída às dimensões indicadoras da qualidade do serviço

Dimensões	Medidas descritivas				
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.
Tangibilidade	5,0	40,0	15,0	15,6	6,8
Confiabilidade	15,0	60,0	30,0	34,6	11,0
Atendimento	5,0	40,0	20,0	20,9	7,8
Segurança	10,0	30,0	20,0	16,9	5,6
Empatia	5,0	30,0	10,0	12,1	5,3

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: $p < 0,001 \rightarrow$ Teste de Friedman

Conclusão: $C > A > (S = T) > E$

Avaliando especificamente cada item da dimensão Tangibilidade (GRAF. 5), observou-se uma pior avaliação com relação aos relatórios e demais documentos. Nesse caso, constatou-se um maior distanciamento entre a avaliação da empresa e a situação ideal, ou seja, a esperada pelo entrevistado.

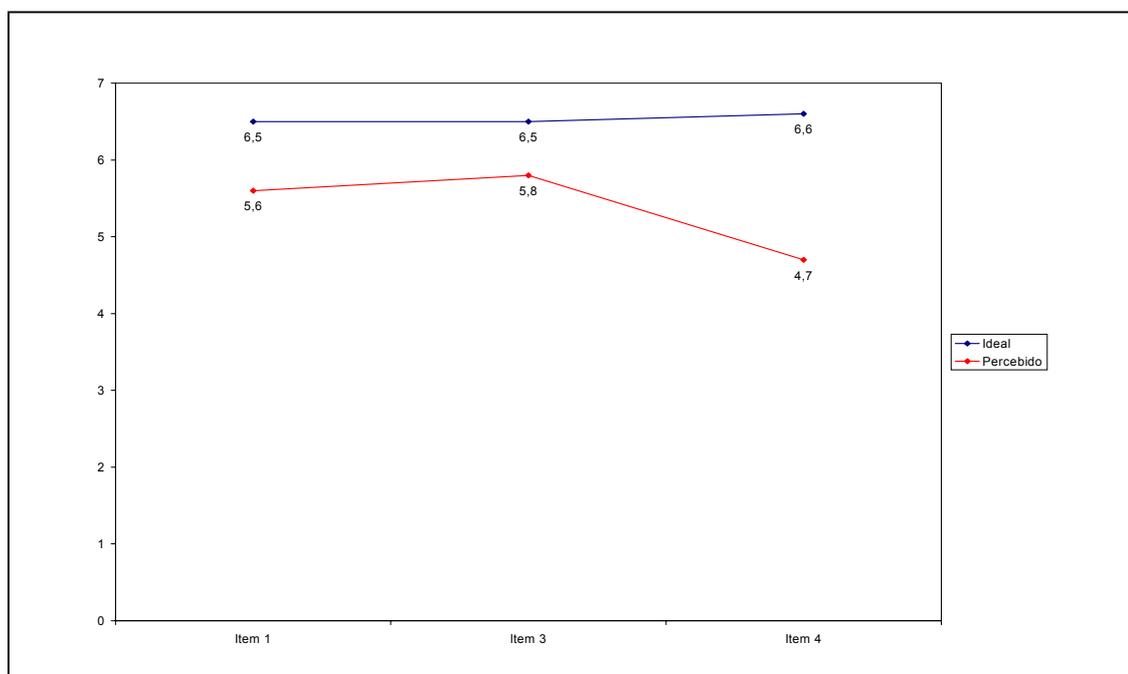


GRÁFICO 5: Desempenho dos atributos da dimensão tangibilidade

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Já em relação às demais dimensões (GRAF. 6 a 9), não houve destaque para qualquer um dos itens, ou seja, todos os itens avaliados apresentaram distâncias similares entre a avaliação e a situação ideal. Ressalta-se que houve uma avaliação muito próxima da ideal (esperada pelo entrevistado) quanto a dois itens: item 17 (avaliação da educação e cortesia dos empregados) → dimensão Segurança e item 20 (adequação do horário de funcionamento das empresas prestadoras de serviço em mineração) → Empatia.

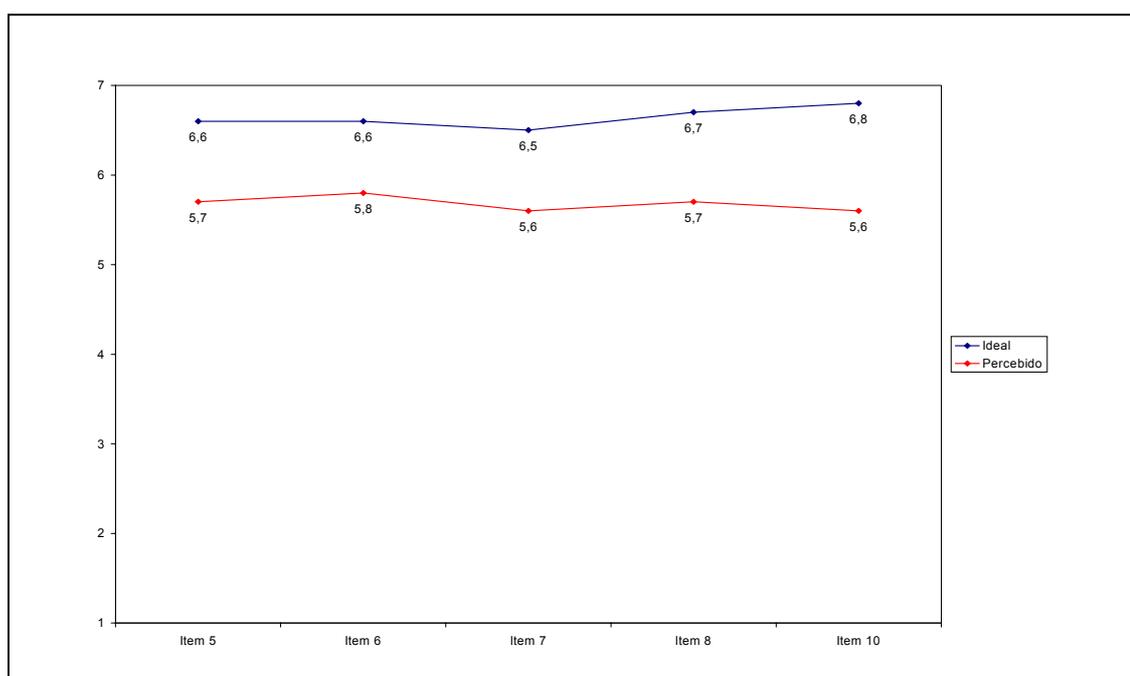


GRÁFICO 6: Desempenho dos atributos da dimensão confiabilidade

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

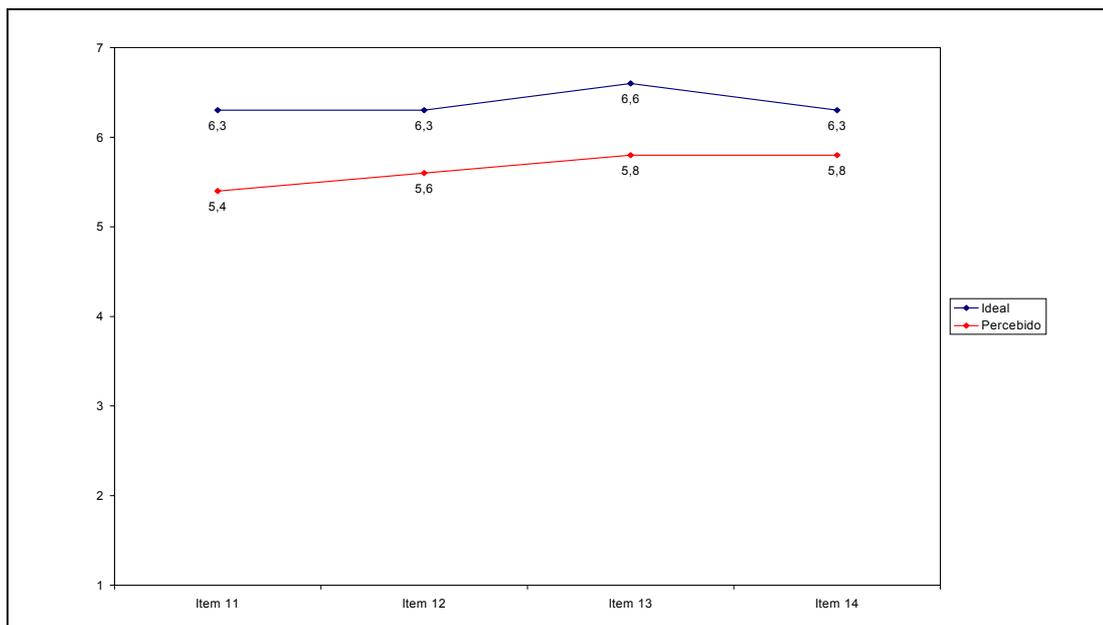


GRÁFICO 7: Desempenho dos atributos da dimensão atendimento
 Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

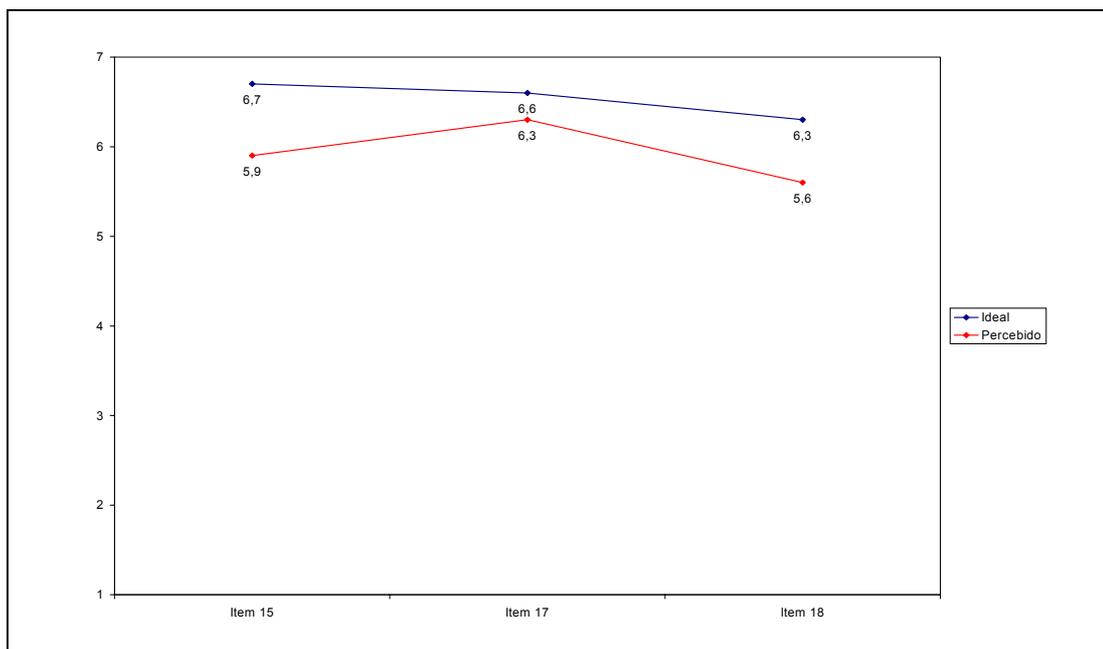


GRÁFICO 8: Desempenho dos atributos da dimensão segurança
 Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

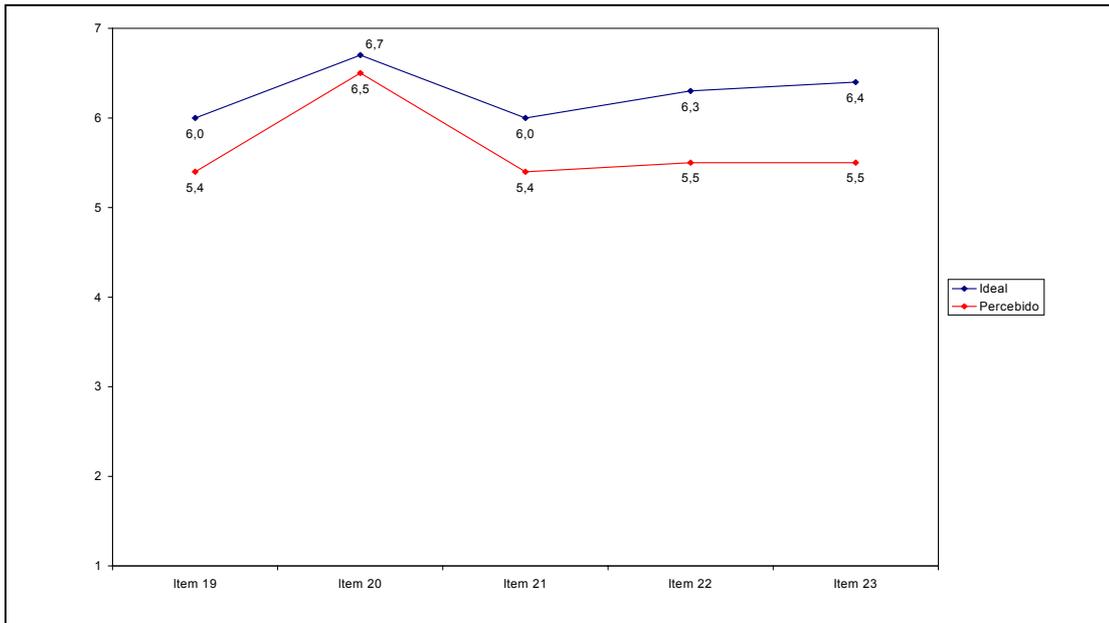


GRÁFICO 9: Desempenho dos atributos da dimensão empatia

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Os resultados apresentados nas TAB. 23 e 24 mostram que o tempo que o respondente trabalha na empresa e a idade do respondente não exercem influências significativas na avaliação dos indicadores de qualidade de serviço.

TABELA 23

Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando o tempo de empresas

Indicador	Tempo de empresa	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
Tangibilidade	1 a 10	-3,0	0,0	-1,0	-1,2	0,8	0,962
	11 a 20	-3,3	0,3	-1,3	-1,1	0,9	G ₁ = G ₂ = G ₃
	21 a 30	-2,0	-0,7	-0,8	-1,2	0,7	
Confiabilidade	1 a 10	-1,8	0,0	-0,8	-1,0	0,6	0,316
	11 a 20	-2,8	0,0	-1,0	-1,0	0,7	G ₁ = G ₂ = G ₃
	21 a 30	-1,4	-0,2	-0,9	-0,8	0,4	
Atendimento	1 a 10	-1,5	0,0	-0,5	-0,6	0,5	0,519
	11 a 20	-2,0	0,5	-1,0	-0,7	0,8	G ₁ = G ₂ = G ₃
	21 a 30	-2,8	0,5	-0,7	-0,9	1,2	
Segurança	1 a 10	-2,0	0,0	-0,3	-0,5	0,6	0,178
	11 a 20	-2,7	0,0	-0,3	-0,7	0,8	G ₁ = G ₂ = G ₃
	21 a 30	-2,3	0,0	-0,3	-0,8	1,1	
Empatia	1 a 10	-2,2	0,0	-0,2	-0,6	0,8	0,746
	11 a 20	-1,6	0,6	-0,6	-0,6	0,6	G ₁ = G ₂ = G ₃
	21 a 30	-1,8	0,0	-0,7	-0,8	0,6	

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: A probabilidade de significância refere-se ao teste Kruskal-Wallis

TABELA 24

Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando a faixa etária

Indicador	Idade	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.	
Tangibilidade	28 a 34	-1,7	0,0	-1,0	-0,9	0,7	0,606 G ₁ = G ₂ = G ₃ = G ₄
	35 a 41	-3,0	-0,3	-1,5	-1,4	0,9	
	42 a 48	-3,3	-0,3	-1,0	-1,2	1,0	
	49 a 55	-2,0	0,3	-1,0	-1,1	0,8	
Confiabilidade	28 a 34	-1,8	0,0	-0,8	-0,8	0,7	0,828 G ₁ = G ₂ = G ₃ = G ₄
	35 a 41	-1,6	0,0	-0,9	-1,0	0,5	
	42 a 48	-2,8	-0,2	-0,8	-1,0	0,9	
	49 a 55	-1,8	0,0	-1,0	-1,0	0,6	
Atendimento	28 a 34	-1,5	0,0	-0,1	-0,5	0,6	0,484 G ₁ = G ₂ = G ₃ = G ₄
	35 a 41	-2,0	0,5	-0,5	-0,6	0,9	
	42 a 48	-1,5	0,0	-0,3	-0,6	0,6	
	49 a 55	-2,8	0,5	-1,2	-1,1	0,9	
Segurança	28 a 34	-2,0	0,0	-0,2	-0,4	0,7	0,455 G ₁ = G ₂ = G ₃ = G ₄
	35 a 41	-2,7	0,0	-0,7	-0,8	0,8	
	42 a 48	-2,0	0,0	-0,3	-0,5	0,7	
	49 a 55	-2,3	0,0	-0,3	-0,8	0,9	
Empatia	28 a 34	-2,2	0,0	-0,6	-0,7	0,8	0,793 G ₁ = G ₂ = G ₃ = G ₄
	35 a 41	-1,4	0,6	-0,4	-0,4	0,7	
	42 a 48	-1,6	0,4	-0,6	-0,6	0,6	
	49 a 55	-1,8	0,0	-0,8	-0,7	0,6	

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

Nota: A probabilidade de significância refere-se ao teste Kruskal-Wallis

As TAB. 25 e 26 mostram resultados descritivos quanto aos indicadores da qualidade do serviço considerando o cargo ocupado e a unidade.

TABELA 25

Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando o cargo ocupado

Indicador	Cargo	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.
Tangibilidade	Alta gerência	-1,0	-0,3	-0,5	-0,6	0,3
	Média gerência	-3,3	0,0	-1,3	-1,5	0,8
	Especialista	-2,3	0,3	-0,7	-0,8	0,8
Confiabilidade	Alta gerência	-1,6	0,0	-0,8	-0,8	0,8
	Média gerência	-2,8	-0,2	-1,0	-1,1	0,6
	Especialista	-1,8	0,0	-0,8	-0,8	0,6
Atendimento	Alta gerência	-1,3	0,3	-1,1	-0,8	0,7
	Média gerência	-2,8	0,5	-0,8	-0,8	0,9
	Especialista	-1,3	0,3	-0,2	-0,5	0,6
Segurança	Alta gerência	-0,3	0,0	-0,3	-0,3	0,2
	Média gerência	-2,7	0,0	-0,5	-0,8	0,9
	Especialista	-2,0	0,0	-0,3	-0,6	0,7
Empatia	Alta gerência	-0,6	0,6	0,2	0,1	0,5
	Média gerência	-1,8	0,2	-0,6	-0,7	0,6
	Especialista	-2,2	0,0	-0,9	-0,8	0,7

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

TABELA 26

Caracterização dos respondentes quanto às dimensões indicadoras da qualidade do serviço considerando a unidade

Indicador	Unidade	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.p.
Tangibilidade	Samarco – Germano	-3,0	0,0	-1,2	-1,2	0,8
	MSG – Mina de Capanema	-2,3	-0,3	-1,3	-1,3	1,0
	MBR – Mina do Pico	-1,3	0,3	-0,8	-0,7	0,7
	Samarco – Ubu	-3,3	0,0	-1,3	-1,3	0,9
	MBR – Mina do Tamanduá	-2,0	0,0	-0,7	-0,8	0,8
Confiabilidade	Samarco – Germano	-1,8	0,0	-0,8	-0,8	0,5
	MSG – Mina de Capanema	-2,8	0,0	-1,2	-1,3	1,2
	MBR – Mina do Pico	-1,0	-0,2	-0,7	-0,6	0,4
	Samarco – Ubu	-1,8	-0,2	-1,5	-1,2	0,6
	MBR – Mina do Tamanduá	-1,2	0,0	-0,9	-0,7	0,5
Atendimento	Samarco – Germano	-2,0	0,3	-0,3	-0,6	0,7
	MSG – Mina de Capanema	-1,5	0,3	-0,6	-0,6	0,9
	MBR – Mina do Pico	-1,3	0,5	-0,1	-0,3	0,7
	Samarco – Ubu	-1,8	0,5	-1,1	-0,9	0,7
	MBR – Mina do Tamanduá	-2,7	0,0	-0,7	-1,1	1,2
Segurança	Samarco – Germano	-2,7	0,0	-0,3	-0,6	0,8
	MSG – Mina de Capanema	-2,0	0,0	-1,0	-1,0	1,2
	MBR – Mina do Pico	-1,0	0,0	-0,2	-0,3	0,5
	Samarco – Ubu	-2,0	0,0	-0,5	-0,6	0,6
	MBR – Mina do Tamanduá	-2,3	0,0	-0,3	-0,7	1,1
Empatia	Samarco – Germano	-1,6	0,6	-0,5	-0,5	0,6
	MSG – Mina de Capanema	-1,6	-0,8	-1,1	-1,2	0,3
	MBR – Mina do Pico	-1,0	0,0	-0,7	-0,6	0,4
	Samarco – Ubu	-2,2	0,4	-0,5	-0,6	0,8
	MBR – Mina do Tamanduá	-1,8	0,0	-0,5	-0,7	0,9

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa realizada em 2003

7 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral desenvolver e verificar a validade da aplicação de uma versão modificada da escala SERVQUAL, como instrumento de medida da qualidade de serviços percebida pelos clientes de uma empresa prestadora de serviços em mineração e transportes. Para tanto, foi pesquisada a empresa prestadora de serviços em mineração Sempre Viva Mineração, Construções e Transportes . Este objetivo foi atingido em sua plenitude.

Ao longo do trabalho, para atingir o objetivo geral, foram atingidos todos os objetivos específicos, que se iniciaram com o desenvolvimento e a validação da versão adaptada da escala SERVQUAL, cuja fidedignidade e validade foram atestadas estatisticamente.

A qualidade de serviço percebida pelos clientes da Sempre Viva Mineração, Construções e Transportes foi mensurada, assim como foi mensurada a lacuna existente entre a qualidade percebida pelos clientes e a expectativa que tinham sobre a qualidade na prestação dos serviços.

Finalmente, sugeriu-se que os resultados da pesquisa sejam utilizados no desenvolvimento de planos estratégicos para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma primeira limitação é o fato de que a pesquisa foi feita apenas no nível gerencial dos clientes da empresa pesquisada. Isso se deveu a limitações de tempo e não prejudicaram o objetivo do presente estudo. Essa limitação já se encontra superada pela decisão da empresa estudada de transformar esta pesquisa

em um programa constante de avaliação da qualidade do serviço prestado, mensurando os diversos níveis organizacionais das empresas cliente, que, por sua vez, se demonstraram encantadas com a validade prática deste estudo.

Outra limitação do presente estudo diz respeito à retirada dos itens 2, 9, 16 e 24 da escala SERVQUAL modificada, para atender ao requisito de maior fidedignidade. Isso significa que as afirmativas, apesar de terem passado pela validação de face, foram mal avaliadas. Dessa forma, conclui-se que esses itens precisarão ser revistos em próximas **aplicações desta escala**.

9 SUGESTÕES DE ESTUDOS POSTERIORES

A partir da experiência e do conhecimento adquiridos no desenvolvimento deste trabalho, vislumbram-se outros que lhe possam segui-lo e complementá-lo.

A primeira sugestão, que já foi discutida com a empresa pesquisada, seria transformar este trabalho em uma prática rotineira, com o objetivo de subsidiar o planejamento estratégico empresarial.

Um segunda sugestão seria aplicar a metodologia nos níveis táticos e operacionais das empresas clientes, para verificar como os empregados em tais níveis avaliam a qualidade do serviço prestado, e por último, após estar esta metodologia de trabalho, através da escala Servqual modificada, consolidada, implementar a avaliação do relacionamento mantido com o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A; KUMAR, v.;DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ABOD, Ali Khatibi; ISMAIL, Hishamuddin; THYAGARAJAN, Venu. What drives customer loyalty: An analysis from the telecommunications industry. **Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing**, Sep2002, Vol. 11 Issue 1, p34, 11p.

ANDERSON, James; NAURUS,James A. A model of distributor firm and manufacturer firm work partnerships. **Journal of Marketing**, 54 (January) 42-58. 1990.

AMARO, Victor V.;CASQUET, Clementina G.; CÁCERES, José Maria Guerrero. **El Marketing de Relaciones em Canal de Distribuicion: un acercamiento al cliente final**. Universidade de Extremadura, setembro de 2001 _ XI Congresso Nacional de ACEDE (Asociacion Científica de Economia y Direccion de La Empresa).

AUGUSTO, Mabel Alves; MATTOSINHO, Pedro; GRANUZZO, Alexandre. Avaliação da Qualidade de um Serviço e Algumas Ferramentas Úteis no Gerenciamento da Qualidade de Serviços. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n.4, p. 30-57, 2000.

BACHMAN, Gina Maria. **O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária**. 2002. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) _Universidade Federal do Paraná.

BERRY, L. L. Relation marketing of services: growing intrest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**.v.23, p.236-45.1995.

BERRY, L. L. **Services Marketing is Different Business**. Num.30 May-June. P.24-29.1980.

BERRY, L. L. The employee as customer. **Journal of Retailing Banking**. March. P. 33-40.1981.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1995

BRUGGEN, Gerrit H. V; KACHER, Manish; NIEUWLAAT, Chantal. The impact of channels function performance on buyer-seller relationship in marketing channels. **ERIM Report Series Research in Management**. July 2001. Rotterdam, The Netherlands

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.

CARMAN, James M. Consumer Perception of Service Quality: na Assessment of the SERVQUAL Dimensions. **Journal of Retailing**. California, Spring 1990. Vol 66, number 1.

CARR, Christopher L. A. Psychometric Evaluation of the Expectations, Perceptions, and Difference-Scores Generated by the IS-Adapted SERVQUAL Instrument. **Decision Sciences**, Spring 2002, Vol. 33 Issue 2, p281, 16p, 5 charts, 2 diagrams.

CHIU, Hung-Chang. A study on the cognitive and affective components of service quality. **Total Quality Management**, Mar 2002, Vol. 13 Issue 2, p265, 10p, 1 chart, 1 diagram

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLEMAN, James E.; ROBICHEAUX, Robert A. The structure of marketing channel relationship. **Journal of Academy of Marketing Science**, 22 (1), 38-51.

CONOVER, W. J. **Practical Nonparametric Statistics**, New York: John Wiley & Sons, 1980. 493 p.

DAY, George S. Managing Market Relationship. **Journal of the Academy Marketing Science**. Pennsylvania, vol 28, n. 1, pg 24-30. July 2000.

DEVARAJ, Sarv; MING, Fan; KOHLI, Rajiv. Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference: Validating e-Commerce Metrics. **Information Systems Research**, Sep2002, Vol. 13 Issue 3, p316, 18p, 2 charts, 4 diagrams.

DONEY, Patrícia M.;CANNON, Joseph P. An Exam of the Nature of the Trust in the Relationship between Buyer-seller. **Journal of Marketing**, New York v.61, p.1 a 21, april 1997.

DONKERS, Bas; FRANCES, Philip Hans; VERHOEF, Peter C. Changing Perception And Changing Behavior In Customer Relationships. **ERIM Report Series Research in Management**. Maio 2001.

DWER, F. Robert; SHURR/ Paul H.;OH, Sejo. Developing beyer-seller relationships. **American Sociological Review**, 27 (February), 31-41. 1987.

DRAGHETTI, Luciana Berté. **Marketing de Relacionamento no Mercado de Consumo de Produtos de Alto Envolvimento**: um estudo de caso do setor de automóveis em Porto Alegre, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) __ Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. Qualidade na prestação de serviço: uma avaliação com clientes internos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.09, n 3, julho/setembro 2002.

GEORGE, W. R. The retailng services: a challenging future. **Journal of Retailing**,1997.v.53, p. 85-98.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. Ed. Pioneira. Sao Paulo. 1997.

GRONROOS, C. A service quality model and its marketing implication. **European Journal of Marketing**, abril 1984. p.36-44.

GRONROOS, C. Internal Marketing – An integral part of marketing theory, en Donnelly y George (ed). **Marketing Research Services**, p. 89-118. Chicago,I. L.: American Marketing Association,1981.

GRONROOS, C. Relationship approach to marketing in service context : the marketing organizational behaviour interface. **Journal Business Research**, january, 1990, n. 20, p. 3-11

GOSLING, Marlusa. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. **FACES Revista de Administração**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p. 86-103. Jan/Jun 2003.

HAIR, Joseph F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 4th ed. New York: Prentice-Hall, 1995..

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo**. Makron Books, 1.996.

HUI, Changhong Y. V.. An empirical assessment and application of SERVQUAL in a Mainland Chinese department store. **Total Quality Management**, Mar2002, Vol. 13 Issue 2, p241, 14p, 8 charts.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Indicadores / Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 20 de set. de 2003

JIANG, James J.; KLEIN, Gary; CARR, Christopher L. Measuring Information System Service Quality: Servqual From The Other Side. **MIS Quarterly**, Jun2002, vol. 26 Issue 2, p145, 22p, 3 diagrams, 1bw.

JOHNS, Nick; HOWARD, Antony. Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice. **Internacional Journal of Service Industry Management.**, Norwick UK, vol 9, issue 3, pg 248-265. 1998.

JOHNSON. R; BHATTACHARYYA, G. **Statistics Principles and Methods.** New York: John Wiley & Sons, 1986. 578p.

Jr. CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, July 1992. vol 56, pg 55-68.

Jr. CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Servperf versus Servqual: reconciling performancep-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, January 1994, Vol 58. pg 125-131.

JÜTTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter. Relationship Marketing From A Value System Perspective. **Internacional Journal of Service**, Zurich Switzerland. vol 5, n 5, p. 54-73. 1994.

KANG, Helen; BRADLEY, Graham. Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. **International Journal of Accounting Information Systems**, Oct2002, Vol. 3 Issue 3, p151, 14p.

KASSIM, Norizan Mohd; BOJEI, Jamil. Service quality: gaps in the Malasyan telemarkting industry. **Journal of Business Research**, Oct2002, Vol. 55 Issue 10, p845, 8p, 7 charts.

KEITH, Robert. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**. January 1960.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. Prentice Hall, 2000.

KUO, Ying-Feng. A study on service quality of virtual community websites. **Total Quality Management & Business Excellence**, Jun2003, Vol. 14 Issue 4, p461, 13p.

MACHADO, Marco Antônio. **Avaliação da Qualidade de Serviços, segundo o modelo SERVQUAL modificado**: uma concessionária de veículos.1999. 109f. Dissertação (Mestrado em Administração) _ Universidade Federal de Minas Gerais

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing _ uma orientação aplicada**. . 3. ed. Porto Alegre:Editora Bookman, 2001

MARTIN-HIRSCH, Julie; WRIGHT, Gillian. The Development of a Quality Model: Measuring Effective. **Internacional Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol 2, issue 2, pag 50. 1998.

MATOS, Celso Augusto de Matos; VEIGA, Ricardo Teixeira. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.07, n. 3, julho/setembro 2000.

MAZURKY, David; GEVA, Aviva. Temporal decay in satisfaction –purchase intention relationship. **Psychology and Marketing**, march,1989, p. 211-217

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1993.

MOHR-JACKSON, Iris. Conceptualizing Total Quality Orientation. **European Journal of Marketing**, New York, vol 32, issue 1/2, p. 13-22. 1998.

MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v.58, p.20-38, Jul, 1994.

PARASURAMAN, A; ZEITHMAL, Valarie A; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. **Journal of Marketing**, vol. 49, pg 41-50. 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHMAL, Valarie A., BERRY, Leonard L. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**. Spring 1988. pg 12-40.

PARASURAMAN, A; ZEITHMAL, Valarie A; BERRY, Leonard L. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**. Winter 1991. Vol 67, number 4 .

PATRICK, Michelle L.; CAPRARO, Anthony J.; CREDITO, Candace M. Keeping the Medical Practice Financially Viable: A Marketer's Approach. **Health Marketing Quarterly**, 2002, Vol. 19 Issue 4, p39, 15p, 4 charts, 1 diagram.

PINTO, Solange da Costa. **Marketing de Relacionamento e Retenção de Clientes: um estudo de caso na indústria jornalística**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)._ Universidade Federal de Minas Gerais..

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1991.

PRABHAKARAN, S.; SATYA, S. An Insight Into Service Attributes In Banking Sector. **Journal of Services Research**, Apr-Sep2003, Vol. 3 Issue 1, p157, 13p.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatraman.Co-opting customer competence **.Harvard Business Review**. January-February, 2000,p. 79-87.

REIS, Izabel Cristina da Silva. **A escala SERVQUAL modificada: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque floresta**. 2001 141f Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) __ Universidade Federal de Santa Catarina.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de relacionamento como fator chave de sucesso no mercado de seguros**. ERA, jan/mar 1999.

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso; REBELLO, Maria Alice França Rangel; BEZERRA, Maria Aparecida; VILLELA, Maria Cristina Olaio; SANT'ANNA. **Avaliação Continuada da Qualidade dos Produtos e Serviços Oferecidos pelo SIBI/USP**, São Paulo 1992. Disponível em: <isampaio@usp.br> Acesso em 28 de abril de 2003.

SAS INSTITUTE INC. SAS User's Guide: Statistics Version 5. Cary NC: SAS Institute Inc. 1985.

SELNES, Fred. Antecedents and Consequences of the trust and of the satisfac in relationship of the buyer-seller. **European Journal of the Marketing**, New York 1998, p. 305 – 322, v. 32, ed. 3.

SEMENIK, Ricahrd J; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing**. Makron Books, 1995.

SHETH Y PARVATIYAR. Relationship marketing in costumer markets: antecedents and consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**. V23.Num 4, p.255-271. 1995

SNOJ, Boris; MUMEL, Damijan. The measurement of perceived differences service quality -The case of health spas in Slovenia. **Journal of Vacation Marketing**, Sep2002, Vol. 8 Issue 4, p362, 18p.

SO, Hyoung Ki. Quality improvement of barrack life in the Republic of Korea army. **Total Quality Management**, May2002, Vol. 13 Issue 3, p323, 12p.

STRAUGHAN, Robert D.; COOPER, Marjorie J. Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. **Marketing Review**, Spring, 2002, Vol. 2 Issue 3, p253, 13p, 1 chart.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing.** Atlas, 1993.

VERHOEF, Peter C; FRANSES, Philip Hans; HOEKSTRA, Janny C. The effect of relational constructs on relationship performance: does duration matter ? **ERIM Report Series Research in Management** , March 2000.

VIADIU, Frederic Marimon; CASADESÚS FA, Martí; SAIZARBITORIA, Iñaki Heras. Do quality consultants offer a quality service? **Total Quality Management**, Sep2002, Vol. 13 Issue 6, p797, 15p.

WIELE, Ton Van Der; BOSELIE, Paul; HESSELINK, Martijin. Empirical Evidence for the Relation Between Customer Satisfaction and Business Performance. **Erim Report Series Research in Management**, May 2001.

WITKOWSKI, Terrence H.; WOLFINBARGER, Mary F. Comparative service quality: German and American ratings across service settings. **Journal of Business Research**, Nov2002, Vol. 55 Issue 11, p875, 7p, 6 charts.

XIE, M. Measuring web-based service quality. **Total Quality Management**, Aug2002, Vol. 13 Issue 5, p685, 16p.

ZEITHML, V. A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: The Free Press, 1990. 226p.

ANEXOS

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SEMPREVIVA

Empresa Cliente:

Local:

Serviço prestado:

Data da avaliação:

Instruções:

As afirmativas que você vai encontrar a seguir dizem respeito a características de empresas prestadoras de serviços na área de mineração. Para cada característica, assinale o seu grau de concordância com relação à afirmativa correspondente, seguindo o seguinte critério: se você concorda totalmente (isto é, com a máxima intensidade) com a afirmativa, assinale o número 7; se você discorda totalmente da afirmativa, assinale o número 1. Se o seu grau de concordância estiver num ponto intermediário entre esses dois extremos, assinale um número entre 1 e 7 que corresponda ao grau de intensidade com o qual você concorda com a afirmativa, lembrando sempre que assinalar um número mais próximo de 7 equivale a concordar mais intensamente e assinalar um número mais próximo de 1 equivale a concordar com a intensidade mínima, ou discordar.

As afirmativas são seguidas de duas colunas. Na primeira coluna, assinale seu grau de concordância, considerando uma empresa referência, aquela que poderia ser considerada como padrão de comparação. Na segunda coluna, assinale seu grau de concordância, avaliando a SEMPREVIVA com relação à mesma característica.

CARACTERÍSTICA	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem possuir equipamentos conservados e tecnologicamente adequados.														
2. Instalações físicas em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser esteticamente harmônicas com as instalações do cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SEMPREVIVA

3. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem ter aparência e trajes bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Relatórios e demais documentos entregues ao cliente em empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem realizar suas atividades no momento acordado.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem demonstrar interesse sincero em resolver os problemas do cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem executar os serviços da forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem cumprir o prazo de execução prometido.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem apresentar relatórios, documentos e informações sem erros.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem priorizar a segurança do trabalho, saúde ocupacional e respeito ao meio ambiente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SEMPREVIVA

11. Os empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem atender prontamente seus clientes.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem procurar ajudar seus clientes.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem estar disponíveis para atender aos pedidos do cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. O comportamento de empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração deve transmitir confiança aos clientes.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Clientes de empresas prestadoras de serviço em mineração devem sentir-se seguros em suas negociações.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem ser educados e corteses com os clientes.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem ter conhecimento adequado para responder as perguntas do cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem dar atenção individualizada ao cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SEMPREVIVA

20. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem operar em horários adequados ao cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem ter empregados que dão atenção pessoal ao cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem priorizar os interesses do cliente.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23. Os empregados de empresas prestadoras de serviço em mineração devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24. Empresas prestadoras de serviço em mineração devem participar do desenvolvimento social nas comunidades onde atuam.	Empresa Referência							SempreViva						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SEMPREVIVA

Alocação de Pontos

Instruções: Cinco características de empresas prestadoras de serviço em mineração estão listadas abaixo.

Indique a importância de cada uma destas características na avaliação da qualidade da empresa.

Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características, de acordo com o grau de importância em sua avaliação – quanto mais importante for a característica, mais pontos devem ser usados na avaliação.

Assegure que o total da avaliação das cinco características some 100 pontos.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS
1- A aparência das instalações físicas, pessoal, materiais de comunicação e equipamentos das empresas prestadoras de serviço em mineração.	pontos
2- A execução dos serviços de forma precisa, confiável e segura pelas empresas prestadoras de serviço em mineração.	pontos
3- A ajuda aos clientes e o pronto atendimento às suas demandas pelas empresas prestadoras de serviço em mineração.	pontos
4- O conhecimento, a cortesia e a confiabilidade transmitida pelos empregados das empresas prestadoras de serviço em mineração.	pontos
5- A atenção individualizada aos clientes pelas empresas prestadoras de serviço em mineração.	pontos
TOTAL	100 PONTOS

Dados do Entrevistado:

Cargo:

Tempo de empresa:

Formação:

Idade:

Sexo:



SERVQUAL

Instrumento de Mensuração da Percepção do Cliente Acerca da Qualidade de um Serviço Prestado

(Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1988)

Projeto de Dissertação de Sara Pimenta Resende

Orientador: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

Mestrado Profissional em Administração

PUC Minas / FDC

Apresentação da metodologia de pesquisa – SEMPRE VIVA

Diferença entre Bens e Serviços

Características	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com o cliente.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibilidade	Serviços só podem ser usados no momento que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do Cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Qualidade em Serviços

- ✚ A qualidade em serviços é de mais difícil avaliação por parte do consumidor do que qualidade em produtos.
- ✚ A evolução da qualidade em serviços não pode ser baseada somente no serviço entregue, mas precisa considerar o processo de prestação do serviço.
- ✚ Percepção da qualidade em serviços é um resultado da comparação da expectativa do consumidor com o serviço efetivamente prestado.

Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.

Expectativa = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.

Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é ruim.

Critérios para Avaliação da Qualidade em Serviços

- ✚ **Confiabilidade:** prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança.
- ✚ **Rapidez:** velocidade no atendimento e prontidão para atender o cliente.
- ✚ **Tangibilidade:** refere-se a qualquer evidência física do serviço, como instalações, funcionários e equipamentos que estão envolvidos no processo.
- ✚ **Empatia:** cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente.
- ✚ **Flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes.
- ✚ **Acessibilidade:** facilidade de acessar ou contatar fisicamente o serviço.
- ✚ **Disponibilidade:** facilidade de encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.



Dimensões das Expectativas dos Clientes

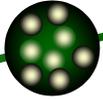
Confiança: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada.

Tangibilidade: aparência das instalações físicas e do pessoal.

Presteza: boa vontade em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente.

Segurança: Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade.

Empatia: Atenção individual dada aos clientes.



Obrigada!



Sucesso!

O **Seminário da Segurança - SempreSegurança, SempreViva**, realizado de 26 a 28 de junho foi um sucesso.

O evento contou com a presença dos clientes da SempreViva: representantes da Samarco e MBR. E participaram ativamente do seminário a diretoria, gerências gerais, gerências de unidades e lideranças das áreas de operação e manutenção, além, é claro de todos os técnicos de segurança da SempreViva.

A palestra ministrada pelo Professor João Cândido abriu os olhos para detalhes que passam despercebidos no dia-a-dia. Vejamos as principais ações resultantes do Seminário:

Criação do Comitê de Segurança

O comitê tem como objetivos:

- envolver toda a liderança na gestão de Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente
- enfatizar para toda a empresa a importância da Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente
- agir proativamente na eliminação de atos e condições inseguras
- garantir que os assuntos relativos à Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente sejam parte integrante da cultura da SempreViva, e sejam prioritários em todas as atividades
- realizar auditorias de segurança nas unidades

São Membros do Comitê:

Edwarde
Geraldo
Kátia
Leonardo
Lívio
Márcio
Miguel – Coordenador

Código de Conduta das Lideranças

O Código de Conduta das Lideranças é outro importante "fruto" do Seminário da Segurança. O código vai nortear todas as ações e decisões da equipe da SempreViva nos assuntos relacionados à Segurança.

Então, vamos nos familiarizar com o código? Vejamos as responsabilidades:

LIDERANÇA:

- Realizar regularmente o DDS e valorizá-lo devidamente
- Assegurar que a segurança seja considerada como parte integrante de todas as atividades da empresa
- Não realizar atividades sem que haja uma APR atualizada
- Assegurar que as admissões sempre sejam feitas com qualidade
- Assegurar que os treinamentos introdutórios e operacionais sejam realizados em tempo adequado
- Solucionar no tempo adequado todas as condições de riscos identificadas
- Realizar as análises de acidentes e quase acidentes com a devida profundidade, de forma a eliminar as suas causas, não permitindo a omissão de informações relevantes.

OPERAÇÃO:

- Respeitar os procedimentos operacionais
- Fazer comunicação regular de todos os riscos e quase acidentes identificados
- Participar ativamente dos DDS e das realizações e atualizações de APR

Fique ligado! Na próxima semana falaremos sobre **AMBIENTE FÍSICO, EQUIPAMENTOS e PROCEDIMENTOS!**

Ética e Responsabilidade Social

O Diretor Conselheiro, Pedro Santos e o Gerente Geral de Administração, Eder Resende participarão do Encontro Internacional - As dimensões éticas do desenvolvimento, que acontecerá nos dias 3 e 4 de julho em Belo Horizonte.

Ética, Responsabilidade Social e Voluntariado Empresarial são os assuntos-chaves a serem discutidos no evento, que conta com a presença de representantes de empresas e entidades como a Samarco Mineração, Sistema FIEMG, BID e Governo do Estado de Minas Gerais.

Tome Nota:

- Unidade de Itabirito recebe treinamento para cipistas de 1 a 3 de julho. Quem ministra o curso é Rosângela da Hiest Assessoria.

Conhecendo melhor o cliente

Agora é a vez das unidades de Tamanduá e Ubu receberem a equipe responsável pela implantação da metodologia SERVQUAL.

A pesquisa será aplicada no dia 1º de julho em Tamanduá, no cliente MBR, e nos dias 2, 3 e 4 em Ubu, no cliente SAMARCO. Esta é, sem dúvida, uma grande oportunidade para conhecermos a opinião do cliente sobre os serviços prestados pela SempreViva.

Afinal, um diferencial da SempreViva é o relacionamento duradouro com os clientes, não é mesmo?



SempreSegurança
SempreVida

Prêmio Samarco de Excelência

O evento de entrega do 3º Prêmio Samarco de Excelência acontece hoje, dia dois de junho, às 19:30h, em Belo Horizonte.

O prêmio tem o objetivo de valorizar o bom desempenho dos fornecedores em qualidade, segurança e responsabilidade social, valores que a Samarco faz questão de disseminar para os seus fornecedores. A SempreViva concorre ao Prêmio e está muito bem cotada. Vamos torcer para que a SempreViva receba o prêmio!

Semana do Meio Ambiente

No dia 5 de junho é comemorado o dia Mundial do Meio Ambiente. Data importante para a reflexão sobre a preservação do nosso planeta.

A unidade de Ubu participará, nos dias 5 e 6 de junho, de uma Feira do Programa de Educação Ambiental da Samarco. Com um stand, na área da Feira a equipe de Ubu mostrará quais as práticas adotadas pela SempreViva para preservar o meio ambiente.

Afinal, nosso negócio é oferecer soluções com segurança e respeito ao meio ambiente, não é mesmo?

Tamanduá é piloto

A áreas de manutenção, operação e segurança do trabalho estão a todo vapor para implantar o projeto piloto do Diagnóstico Operacional no Complexo do Tamanduá.

O projeto consiste no diagnóstico operacional, envolvendo aspectos comportamentais no que se refere à **operação, manutenção e segurança** dos equipamentos. O objetivo é levantar a atual situação nestes aspectos para,

Vamos conhecer melhor o cliente?

A SempreViva busca a excelência, e para alcançá-la é preciso conhecer muito bem seus clientes. Assim, a SempreViva está implantando um mecanismo para medir a satisfação dos seus clientes, chamado SERVQUAL.

A metodologia é amplamente aplicada em todo o mundo, e permite verificar a percepção da qualidade do serviço pelos clientes, identificando pontos fortes e o que pode ser melhorado.

O trabalho será desenvolvido, inicialmente, nas unidades de operações. A apresentação da metodologia será na próxima quarta-feira, dia 4 de junho, às 9 horas, para os gerentes das unidades de Germano, Mariana, Itabirito e Complexo do Tamanduá.

O resultado deste trabalho provirá a SempreViva de dados importantíssimos para melhorar o atendimento ao cliente, garantindo, assim, a permanência da prestação dos serviços.

Então, que inicie o Servqual!

Reunião de trabalho

Todas as terças-feiras acontecem, em Tamanduá, reuniões de trabalho para discutir melhorias na Gestão do SIM - Sistema Integrado de Melhorias - da MBR, relativas a Segurança e Saúde Ocupacional - SSO. Outro objetivo da reunião é aumentar o nível de conhecimento e envolvimento dos empregados na Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional.

Toda a equipe de segurança e lideranças da operação devem participar.

Então participe! Faça sua parte e garanta um ambiente adequado para o trabalho de todos.

posteriormente, aplicar o treinamento de forma eficaz.

O Diagnóstico será conduzido por Lair Lunardi, instrutor do Senai, nos dias 5 e 6 de junho. O projeto piloto será implantado no Complexo do Tamanduá e, posteriormente, será estendido por toda a empresa.

Tome Nota:

- Proteção das Mãos e Bloqueio de Energia, são os treinamentos que a equipe de Manutenção, do Complexo do Tamanduá, receberão no dia 4 de junho às 7 horas.
- Dia 7 de junho acontece a VesperViva "Santa Bárbara 300 anos", município da região de Itabira. Itabira e Santa Bárbara são consideradas cidades-irmãs, unidas por laços históricos, culturais e afetivos. O evento terá início às 20 horas na Praça Cléves de Faria.

ISO em ação

Unidade de Itabirito realiza treinamento em PRO - Procedimento Operacional - para todos os auxiliares de viagem. No procedimento estão registradas as atribuições da função.

O treinamento será ministrado por Maristela Bretas, técnica de segurança do trabalho, no dia 6 de junho, às 9 e às 15 horas, na sala de treinamentos da unidade.

Participe! Fique ligado na ISO e facilite seu trabalho.



SempreSegurança
SempreVida



Auditoria ISO 9002

A auditoria externa de manutenção do Sistema da Qualidade está batendo à nossa porta. Nos dias 23, 24 e 25 os auditores visitarão as unidades de Belo Horizonte, Mariana e Germano, para realizar a auditoria.

Então vamos lembrar alguns itens?

Missão da SempreViva

"Fornecer serviços competitivamente, gerando empregos nas comunidades onde atua e promovendo o desenvolvimento econômico e social do país"

Política da Qualidade

"Os serviços prestados pela SempreViva devem atender às necessidades e expectativas dos clientes e as melhorias devem ser implementadas continuamente"

Manual da Qualidade

"É o principal documento que contém todas as instruções do sistema da Qualidade exigidas pela ISO 9002"

Procedimentos Operacionais (PRO)

"Coleção dos procedimentos operacionais que explicam como as tarefas devem ser feitas"

Procedimentos de Processos (PP)

"Coleção de procedimentos que mostra qual a seqüência dos processos, desde o início até o fim, e o que fazer em cada passo"

Descrição de Cargos

"Coleção das descrições das diversas funções da empresa e suas exigências"

Que venha a auditoria de manutenção do Sistema da Qualidade!

SempreMais

O treinamento SempreMais está a todo vapor na unidade de Tamanduá. O processo tem como objetivo avaliar as condições de operação e manutenção dos caminhões e equipamentos, para encontrar maneiras de melhorar a disponibilidade e reduzir o custo de manutenção.

Sabemos que a SempreViva é um sistema e que cada área ou setor funciona como uma engrenagem, portanto, cada um tem seu papel que é fundamental para o funcionamento do todo.

Então participe! Aproveite para discutir o que cada um pode fazer para melhorar a operação e manutenção, gerando a satisfação de todos.

Vamos conhecer a logomarca do projeto?



Servqual em ação

A metodologia Servqual começa a ser implantada na SempreViva. Nos dias 17 e 18 de junho a unidade de Germano recebe a equipe responsável pela implantação do Servqual, para a apresentação aos clientes e aplicação dos questionários.

Em parceria com Sara Pimenta, mestranda em Administração pela PucMinas/FDC, o projeto abrange toda a área de operações, e consiste na aplicação de questionários com o objetivo de avaliar a satisfação dos serviços

Destaque acadêmico

A equipe da sempreViva está correndo atrás e obtendo sucesso!

Flavia Rodrigues, da unidade de Belo Horizonte, recebeu o Prêmio Carlos Drummond de Andrade pelo 1º lugar geral do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá.

O prêmio é concedido ao aluno que obtém destaque no índice de desempenho acadêmico.

Parabéns Flavinha! Parabéns pelos esforços e dedicação reconhecidos.

Eleições Cipamin-Pitinga

A unidade de Pitinga já elegeu os novos cipistas para a Gestão da Cipamin 2003/2004. A equipe eleita participou do Curso da Cipamin de 10 a 13 de junho, numa parceria da SempreViva com a Taboca Mineração, e agora aguardam a posse para colocar as mãos na massa. Bom trabalho aos novos cipistas!

Tome Nota:

- Unidade de Pitinga conta com mais um universitário: André Lúcio de Paula, gerente de produção foi aprovado no curso de Administração da Faculdade de Brasília e terá que se dedicar muito, pois o curso será realizado à distância pela Associação Internacional de Educação Continuada - AIEC.
- As equipes da unidade de Germano se reúnem num café da manhã, nesta terça-feira, dia 17 de junho. O café é em comemoração ao Prêmio Samarco de Excelência e reconhecimento ao esforço de todos na conquista do prêmio.

prestados pela SempreViva.

Os resultados da pesquisa são muito importantes para estreitar, ainda mais, o relacionamento da SempreViva com o cliente.

Afinal, precisamos conhecer as expectativas do cliente para melhor atendê-lo, não é mesmo?

Solidariedade

A cidade de Uberaba, localizada no Triângulo Mineiro, está com sérios problemas no sistema de distribuição de água, devido à contaminação do rio que abastece o município.

A SempreViva, a Vito e a Camter, empresas que formam o Consórcio SVC, em solidariedade à situação da população de Uberaba, cederam 7 caminhões-pipa para ajudar no fornecimento de água da cidade.

Mais uma vez a solidariedade se faz presente na rotina da SempreViva!

CIPAMIN age!

A equipe da Cipamin da unidade de Germano se une, com toda a garra, numa Campanha contra a AIDS.

A primeira ação é a Palestra sobre AIDS realizada por Nicéia Souto, do Grupo Geração Saúde, de Belo Horizonte. A palestra acontecerá no dia 17 de junho às 13:30 horas, no auditório CEAM-Samarco. Participe nesta luta contra a Aids!



SempreSegurança
SempreVida

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](#)