

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL MOURA FREITAS DOS SANTOS

APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL PARA MENSURAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO CNA
CARUARU/PE.

CARUARU
2016

RAPHAEL MOURA FREITAS DOS SANTOS

**APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL PARA MENSURAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO CNA
CARUARU/PE.**

Trabalho apresentado à Coordenação/Núcleo do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

Co-orientadora: Profa. Dra. Luciana Cramer.

CARUARU – 2016

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Paula Silva – CRB/4-1223

S237a Santos, Raphael Moura Freitas dos.
Aplicação da escala servqual para mensuração da satisfação dos serviços prestados pelo CNA Caruaru/PE. / Raphael Moura Freitas dos Santos. – 2016.
71f.;il.: 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Coorientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Satisfação do consumidor (Caruaru-PE). 2. Controle de qualidade (Caruaru-PE). 3. Percepção. 4. Serviços ao cliente – Avaliação. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Cramer, Luciana (Coorientadora). III. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-421)

RAPHAEL MOURA FREITAS DOS SANTOS

**APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL PARA MENSURAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO CNA
CARUARU/PE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao
Curso de Administração do Centro Acadêmico
do Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco para a obtenção do grau/título de
bacharel/licenciado em Administração.

Aprovado em: 09 /11 / 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof.^a. Dr.^a Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a. Dr.^a. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho as pessoas que me ajudaram a chegar onde estou: Marcílio Antonio, Silvana Moura e Alycia Stephane.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por me capacitar, sem Ele nada se concretizaria.

Agradeço também aos meus pais, por terem me direcionado ao caminho certo, e que me guiaram até aqui, me apoiando e incentivando a conquistar meus objetivos, obrigado Marcílio Antonio e Silvana Moura, vocês são minha base!

Alycia Stephane, este trabalho tem muito do seu amor, cada palavra escrita tem traços do nosso futuro, que está mais perto a cada dia, obrigado por escolher estar comigo mesmo nos momentos de dificuldade, sempre me auxiliando.

Aos professores, em geral, que contribuíram com minha formação como profissional, muito obrigado, o conhecimento compartilhado foi de extrema importância para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço imensamente a minha orientadora, Maria Auxiliadora, que aceitou o desafio e guiou-me para o fim deste ciclo acadêmico, polindo meu trabalho com toda paciência e dedicação, com tudo, agradeço a segurança transmitida até os últimos momentos, que com certeza fizeram toda a diferença, muito obrigado.

“Aquele que leva a preciosa semente, andando e chorando, voltará, sem dúvida, com alegria, trazendo consigo os seus molhos.” Salmos 126:6

*“Pensar é o trabalho mais difícil que existe, e esta é provavelmente a razão por que tão poucos se dedicam a ele.” **Henry Ford***

RESUMO

Atualmente o cenário econômico brasileiro está alicerçado no setor de serviços, passando a qualidade a ser tratada como vantagem competitiva e diferencial no meio empresarial. Surge então a necessidade, por parte da empresa, em aprimorar o seu processo de qualidade, visando sua permanência e novas conquistas no mercado. A satisfação e qualidade é então formada na perspectiva do cliente que tem suas expectativas e percepções a respeito do serviço adquirido. Surge então o presente estudo que busca mensurar a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço prestado, através da aplicação da escala SERVQUAL, no CNA Inglês Definitivo – Caruaru/PE. Apresentando uma análise crítica da avaliação da expectativa e percepção do mesmo com o intuito de investigar os aspectos relacionados e sugerir propostas de melhorias contínuas. Realizou-se uma pesquisa quantitativo-qualitativa descritiva, utilizando o método indutivo, sendo aplicada em outubro de 2016. Diante dos resultados, segundo a avaliação dos clientes, constata-se que a empresa atende seus clientes de forma satisfatória.

Palavras-chave: SERVQUAL. Escola de Idiomas. Qualidade. Serviços.

ABSTRACT

Currently the Brazilian economy is rooted in the service sector, through the quality to be treated as a competitive advantage and differential in the business. then the need arises, by the company in improving your quality process to its permanence and new achievements in the market. The satisfaction and quality is then formed on the customer's perspective to have their expectations and perceptions regarding the service purchased. Then comes the present study seeks to measure customer perceptions about the quality of service through the application of SERVQUAL in CNA English Final - Caruaru/PE. Presenting a critical analysis of the assessment of expectation and perception of it in order to investigate aspects and suggest proposals for continuous improvement. We conducted a descriptive quantitative and qualitative research, using the inductive method, being applied in October 2016. Based on the results, according to customer evaluation, it appears that the company serves its customers satisfactorily.

Keywords: SERVQUAL. Language School. Quality. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: O espectro mercadorias-serviço	19
Figura 2.2: Eras da qualidade	25
Figura 2.3: Autores e ideias mais importantes da qualidade total	27
Figura 2.4: As cinco forças de Michael Porter	33
Figura 2.5: As três estratégias genéricas de Porter	37
Figura 2.6: Modelo “GAP” de qualidade de serviço	41
Figura 3.7: Fórmula para determinação do tamanho da amostra (n) com base na estimativa da média populacional	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Principais diferenças entre as características de serviços e bens físicos	21
Quadro 2.2: Principais características dos serviços	21
Quadro 2.3 : Riscos das estratégias genéricas	37
Quadro 2.4: Dimensões da Escala SERVQUAL	42
Quadro 3.1: Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra	47
Quadro 4.1: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do tangível	52
Quadro 4.2: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da confiabilidade	53
Quadro 4.3: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da responsividade	55
Quadro 4.4: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da segurança	56
Quadro 4.5: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da empatia	56
Quadro 4.6: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da competência	57
Quadro 4.7: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da estrutura e imagem	58
Quadro 4.8: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do custo	59
Quadro 4.9: Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas	59

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Pergunta de pesquisa	15
1.3 Objetivos geral e específico	16
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	16
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	16
1.4 Organização da monografia	17
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Serviços	18
<i>2.1.1 Definição de Serviços</i>	18
<i>2.1.2 Classificação dos Serviços</i>	19
<i>2.1.3 Características dos serviços</i>	20
2.2 Qualidade	23
<i>2.2.1 Definição de Qualidade</i>	23
<i>2.2.2 Eras da Qualidade</i>	25
<i>2.2.3 Gestão Estratégica da Qualidade</i>	27
<i>2.2.4 Qualidade em Serviços</i>	29
2.3 Estratégia competitiva	31
<i>2.3.1 As cinco forças de Porter</i>	33
<i>2.3.2 Vantagem Competitiva</i>	36
2.4 Técnicas da avaliação da qualidade no setor de serviços	38
2.5 Escala servqual	39
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	44
3.1 Procedimentos metodológicos	44
3.2 Ambiente da coleta de dados cna - caruaru	45
3.3 Coleta de dados	45

<i>3.3.1 O tipo de Amostragem</i>	47
<i>3.3.2 Universo da Pesquisa</i>	47
<i>3.3.3 Tamanho da Amostra</i>	47
<i>3.3.4 Determinação do tamanho da amostra para populações finitas</i>	48
<i>3.3.5 Instrumento de Pesquisa</i>	49
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS	51
4.1 Avaliação dos resultados	51
4.2 Tangível	52
4.3 Confiabilidade	53
4.4 Responsividade	54
4.5 Segurança	55
4.6 Empatia	56
4.7 Competência	57
4.8 Estrutura e imagem	58
4.9 Custo	59
4.10 Resumo das dimensões e gaps	59
<i>4.10.1 Identificação de oportunidades de melhorias para o CNA Caruaru</i>	60
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
5.1 Conclusões quanto ao objetivo geral	62
5.2 Limitações do estudo	63
5.3 Sugestões para futuras pesquisas	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	70

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A economia brasileira, no cenário hodierno, se desenvolve preeminente através do setor de serviços. Segundo Fitzsimmons (2004, p.29) “os serviços ocupam papel central no desenvolvimento econômico e na geração de conhecimento e inovação para toda a sociedade.” Mostrando-se o setor importante, não apenas no cenário brasileiro, mas em diversas economias mundiais.

O setor dos serviços vem assumindo uma condição central na economia brasileira, conseqüentemente, sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) torna-se relevante. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2015, o estudo sobre o PIB contabilizou que 70,00% da renda nacional estão ligados a empresas deste setor.

Conforme Fitzsimmons (2004) a globalização é responsável por mais um marco no âmbito do desenvolvimento dos serviços. Levando em consideração que o crescimento do mercado instiga o aumento da competitividade das empresas, faz-se necessário que as empresas busquem cada vez mais prestar um serviço de qualidade, atendendo às expectativas dos seus clientes com a prestação do serviço disponibilizado, sempre com o intuito de manterem-se à frente de seus concorrentes.

Para um serviço ser considerado de qualidade o mesmo deve atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar (DEMING, 1990). Estando a satisfação do consumidor sobre o produto ou serviço adquirido diretamente ligado à qualidade do mesmo. A satisfação do cliente é a garantia de continuidade da empresa no mercado, tendo em vista sua posterior fidelização (FALCONI, 1989).

Em busca de desenvolver um método para mensurar a qualidade do serviço prestado, controlar os processos e buscar a melhoria de seu desempenho, Berry, Parasuraman e Zeithami (1985), criaram o *servqual*, uma escala que analisa cinco critérios sobre a qualidade do serviço, são eles: elementos tangíveis – aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação; fiabilidade – capacidade para prestar o serviço de forma fiável e cuidadosa; capacidade de resposta – disposição da empresa para com o consumidor, vontade para facilitar a comunicação com os clientes e proporcionar um serviço eficaz; segurança – conhecimento, atenção e capacidade demonstrados para inspirar credibilidade e confiança; e empatia - atenção

individualizada que a empresa oferece aos seus cliente. Onde, o *gap* 1 irá medir a discrepância entre as expectativas dos utilizadores e as percepções dos gestores. O *gap* 2 a discrepância entre as percepções dos gestores e as especificações ou normas de qualidade. O *gap* 3 avalia a discrepância entre as especificações de qualidade do serviço e a prestação do serviço. O *gap* 4 determina a discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação externa. O *gap* 5 calcula a discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido. Buscando, através desta escala, estabelecer uma definição de qualidade, verificando a variação entre os *gaps* – expectativas e percepções dos clientes.

Nesse contexto a abordagem sugerida pelo presente trabalho é utilizar a aplicação da escala *servqual*, com estudantes do CNA Caruaru, a fim de delinear e garantir os requisitos para que se haja excelência na prestação do serviço.

1.1 JUSTIFICATIVA

Independentemente do crescimento e da relevância que o setor de prestação de serviço vem adquirindo no cenário brasileiro atual, o mesmo ainda não recebe a devida atenção para com a qualidade do serviço prestado. As empresas estão despertando e aos poucos entendendo que apenas a qualidade do produto não é suficiente, mas que é necessário também à qualidade do serviço, que para isso, primeiramente, é necessário medi-la (REICHHELD; SASSER, 2004).

Uma das razões para avaliar o nível da qualidade dos serviços prestados está diretamente ligada à necessidade de progresso, em função da crescente competitividade. A competição de preços e a busca constante pela melhoria dos serviços tem se mostrado cada vez mais acirrada, com o aumento da oferta e por pressão na redução dos preços. Ao medir a qualidade de seus atuais serviços a empresa consegue definir de maneira concreta e estratégica formas para melhoria dele, criando um diferencial na atualidade, tendo em vista que a satisfação de um cliente é diretamente relacionada a qualidade do mesmo. A partir desses indicadores é possível ter embasamento para estudar no que se faz necessárias melhorias, sanando assim suas deficiências, também é possível analisar seus pontos fortes, melhorar sua proposta, atendendo exatamente às necessidades dos seus consumidores, fornecendo um serviço de excelência, partindo do princípio de que os serviços só podem ser avaliados por quem os consome, admitindo que possa existir divergência de pensamentos entre gestores e clientes, sempre em busca de um avanço contínuo para que se possa obter vantagem competitiva no meio empresarial.

A avaliação da qualidade também gera benefícios para o tomador de decisões, uma vez que, ao serem observados os resultados da sua avaliação, a empresa buscará formas de melhorar a qualidade de seus serviços, fazendo assim com que mesmo num ambiente competitivo o cliente almeje mais que um bom preço e sinta-se ainda mais satisfeito com o prestador, tendo muito mais que apenas uma necessidade sanada, elevando o nível do serviço oferecido, inclusive tornando-se um cliente fidelizado.

Através da pesquisa, a empresa pode utilizar os parâmetros expostos, os *gap's*, que consistem na discrepância entre a real percepção que os consumidores do serviço têm a respeito de sua prestação, promovendo interação institucional-cliente que servirá para atingir de forma acurada seu público alvo, fixando seus ideais e demonstrando que são reais e perceptíveis a eles.

No âmbito da justificativa prática pode-se resaltar a importância deste estudo baseado em que trazer a voz do cliente para dentro da empresa, serve como ferramenta estratégica de crescimento, quando coletada de forma correta. Por meio de estatísticas e abordagens, vem a servir como um meio de melhoria contínua, permitindo ao CNA traçar um plano de ação para conquistar novos clientes, inclusive, conservar os já existentes. É possível, a partir dos relatórios, aprimorar seus serviços e processos, quantificando as deficiências na qualidade do serviço com diferentes níveis de análises. Ao avaliar essas deficiências, a empresa pode mensurar seu nível de qualidade global, enquanto prestadora de serviço, podendo também, determinar quais são seus parâmetros e peculiaridades, com o propósito de centralizar nesses pontos seus esforços e estratégias para chegar a excelência quanto a seu serviço.

Em um mercado tão competitivo é cada vez mais difícil conquistar novos consumidores, e é essencial que, uma vez atraído, sinta-se satisfeito e fidelize-se, mas também, que recomende o serviço a outros.

Por fim, este estudo representa uma oportunidade de embasamento para tomadas de decisões mais precisas, tendo em vista que a empresa conhecerá seu desempenho global, mediante os serviços prestados, do ponto de vista do exigente mercado consumidor.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando-se a situação apresentada e tendo como campo de pesquisa a

administração no âmbito da gestão da qualidade de serviços, a pergunta central de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

- Aplicando a escala SERVQUAL, qual o nível de satisfação dos clientes pelos serviços prestados pelo CNA Inglês Definitivo – Caruaru/PE?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

Em busca de respostas à questão apresentada, se propõem os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é mensurar a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço prestado, através da aplicação da escala SERVQUAL, no CNA Inglês Definitivo – Caruaru/PE.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que seja alcançado o objetivo geral desta pesquisa faz-se necessário averiguar os seguintes aspectos:

- Elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes à pesquisa, tais como: qualidade, qualidade em serviços, estratégia competitiva, modelo SERVQUAL;
- Desenvolver um estudo de caso;
- Fazer o questionário de pesquisa baseado no modelo SERVQUAL;
- Realizar a coleta de dados;
- Analisar as respostas - Calcular a dispersão do *gap* entre a percepção do cliente acerca do serviço prestado e sua expectativa referente ao mesmo;
- Propor ações de melhorias para reduzir a distância entre o padrão atual e o padrão desejado.
- Desenvolver as conclusões do trabalho de pesquisa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo deste trabalho encontra-se assim organizado para melhor explanação e compreensão do conteúdo:

No capítulo 1, é apresentado o problema de pesquisa que guia toda a construção desta monografia, as justificativas para a escolha do tema, pergunta de pesquisa e os objetivos almejados para conclusão deste estudo.

No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico, onde estão presentes os temas pertinentes, que formam a base para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa. Os temas são os seguintes: serviços, qualidade, qualidade em serviços, estratégia competitiva, modelo SERVQUAL;

Por sua vez, no capítulo 3 é abordada a metodologia do trabalho e como o mesmo foi desenvolvido, desde o tipo da pesquisa, a escolha do estabelecimento, estrutura do questionário.

No capítulo 4 são apresentadas as análises obtidas com a pesquisa efetuada e os resultados consoantes ao objetivo anteriormente traçado.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais do trabalho e a resposta à pergunta de pesquisa.

Posterior ao capítulo 5 são apresentadas as referências e apêndices do presente trabalho.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado à abordagem dos conceitos teóricos que foram utilizados como base para estruturação e realização da pesquisa. De início, elucida-se sobre a definição de serviços e suas características. A seguir, são tratados os conceitos de qualidade, qualidade em serviços, estratégia competitiva e o modelo de mensuração de qualidade de serviços – SERVQUAL.

2.1 SERVIÇOS

É notório o crescimento do setor de serviços, que vem passando a ocupar condição central na economia, em âmbito mundial. Um progresso e amplitude equiparável que pode ser comparado ao que ocorreu com a industrial durante o período da Revolução Industrial, no século XVII e XVIII (GRONROOS,1993).

Essa esfera se reproduz inclusive no Brasil, onde, segundo o IBGE (2015), a renda mediante do setor dos serviços já corresponde a cerca de 70% do PIB nacional.

Os fatores responsáveis pelo crescimento deste setor no Brasil podem ser caracterizados pela demanda dos consumidores e compradores organizacionais e as novas tecnologias que vem tornando os serviços mais acessíveis. São eles, portanto, fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional, instituindo o setor dos serviços como força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000).

É complexa a diferenciação entre bens e serviços, partindo do pressuposto que é difícil expor um exemplo de serviço puro ou de um bem físico desassociado de serviço. Isso ocorre porque as empresas prestadoras detêm-se de um conjunto de valores englobados (PALADINI, 2008)

2.1.1 Definição de Serviços

Existem várias definições de serviços na literatura, dentre elas, a NBR ISO 9004-2/1991 (pág.13), define serviços como: “Os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades dos clientes”. Segundo a NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000, pág.10) “os serviços são decorrentes de ao menos uma atividade realizada entre

fornecedor e cliente, sendo uma dinâmica intangível”. Ou ainda, Troster (1999) *apud* Machado *et al.* (2006), que conceitualiza os serviços como atividades que se destinam a satisfazer as necessidades do ser humano, direta ou indiretamente.

Os serviços se diferem de bens e produtos, eles buscam atender uma necessidade ou desejo, sendo oferecido ao mercado para que seja apreciado, adquirido ou consumido. O ato, ação, esforço ou desempenho do serviço, portanto, não resulta na propriedade de nada, sua execução pode ou não estar ligada a um produto específico, já que ele é a parte intangível da transação (KOTLER, 2006).

Considerando o setor de serviços de modo amplo, pode-se observar que quanto maior a predominância da intangibilidade de um produto, em sua oferta, mais se caracteriza o serviço. A Figura 2.1, abaixo ilustra melhor o espectro dos componentes tangíveis e intangíveis entre mercadorias e serviços.

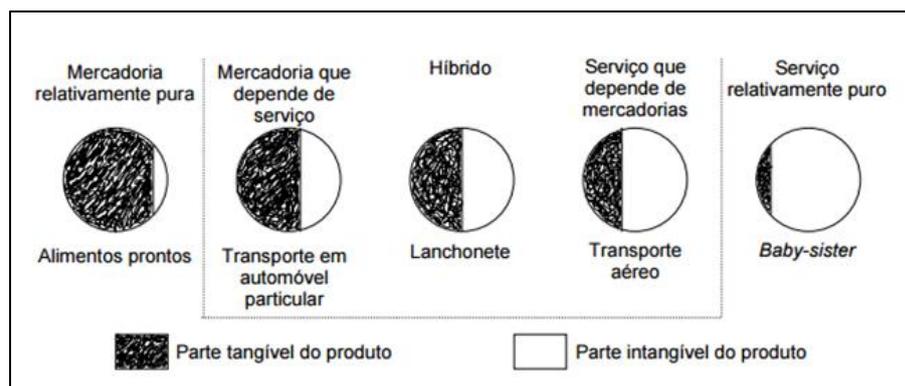


Figura 2.1: O espectro mercadorias-serviço.

Fonte: Berry e Parasuraman (1992) *apud* Las Casas (2008, p.12)

Pode-se perceber que existem mercadorias e serviços moderadamente puros em ambos os extremos. Enquanto o intermédio deste espectro busca representar uma combinação moderada entre os dois. Para Kotler (2006) as ofertas das empresas sempre hão de incluir serviço, seja ele parte principal ou secundária.

2.1.2 Classificação dos Serviços

Pela imensa diversidade de serviços, tornou-se necessário um meio para classifica-los. Para Las Casas (2006) eles se dividem em três categorias:

- a) Serviços relacionados a produtos altamente intangíveis, como: viagens, educação e segurança;
- b) Serviços que agrega valor ao elemento intangível, como: seguros, manutenções e serviços pessoais;
- c) Serviços que disponibilizam os produtos tangíveis, como: transportes, vendas por meios eletrônicos, atacado e varejo.

Lovelock e Wright (2002) veem essa classificação de forma mais complexa, e para isso propõem agrupar os serviços em categorias, são elas:

- a) Processamento com pessoas: envolve ações tangíveis no corpo das pessoas. As pessoas precisam estar fisicamente presentes para usufruir o bem desejado, como: assistência médica, transporte de passageiros, restaurantes;
- b) Processamento com bens: inclui ações tangíveis aos pertences do cliente, no entanto, o cliente não precisa estar presente, é necessário apenas o objeto, como: reparo e manutenção, transportes.
- c) Processamento com estímulo mental: são ações intangíveis que estão ligadas a causar efeito sob a mente das pessoas, como: propaganda, serviço de informação.
- d) Processamento com informações: onde as ações intangíveis estão ligadas aos bens de um cliente, e necessitam de envolvimento direto com o mesmo, como: contabilidade, seguros.

Segundo Kotler (2006), em um meio empresarial tão competitivo, o serviço pode ser um diferencial dentro de uma organização, usando o serviço como meio de aproximação com o cliente, podendo inclusive ampliar a percepção de um produto que está sendo comercializado. Las casas (2006) enfatiza que o principal durante a finalização da prestação de um serviço, independe de classificações, o resultado final é o mais importante, e é sempre caracterizado como um sentimento, de ter ou não suprido suas necessidades e expectativas, ficando satisfeito ou não.

2.1.3 Características dos serviços

Os serviços possuem características peculiares, que o distinguem dos bens físicos. Os bens físicos estão baseados na produção de um bem que servirá de oferta para atender as necessidades de uma demanda, por meio de uma aquisição, uso ou consumo que lhe trará um benefício específico. Os serviços são acompanhados pelo tomador, desde seu processo de produção até sua destinação, que é o próprio cliente, e uma importante observação é de que eles não são tangíveis, portanto não podem ser possuídos. (KOTLER, 2006).

Gronroos (1993, p.37 e 38), cita as principais diferenças entre eles:

Quadro 2.1: Principais diferenças entre as características de serviços e bens físicos.

Serviços	Bens Físicos (Produtos)
Intangível	Tangível
Heterogêneo	Homogêneo
Produção, distribuição e consumo em processos simultâneos	Produção e distribuição separadas do consumo
Uma atividade ou processo	Uma coisa
Valor principal produzido nas interações entre prestador e tomador	Valor principal produzido em fábricas
Clientes participam da produção	Clientes não participam do processo de produção, normalmente
Não pode ser mantido em estoque	Pode ser mantido em estoque
Não transfere propriedade	Transfere propriedade

Fonte: Gronroos, 1993, p.37-38.

Vários autores dissertam sobre quais seriam as peculiaridades dos serviços. As características apresentadas por Zeithaml e Binter (2003), Kotler (2000) e Las Casas (1999) estão presentes a seguir, no Quadro 2.2:

Quadro 2.2: Principais características dos serviços.

	Zeithaml e Binter (2003)	Kotler (2000)	Las Casas (1999)
Características	Intangibilidade	Intangibilidade	Intangibilidade
	Percibilidade	Inseparabilidade	Inseparabilidade
	Heterogeneidade	Variabilidade	Heterogeneidade
	Produção e Consumo Simultâneos	Percibilidade	Simultaniedade

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Binter (2003); Kotler (2000) e Las Casas (1999).

Pode-se observar que ambos citam quatro características semelhantes, ainda que existam pequenas diferenças em sua nomenclatura. A intangibilidade dos serviços refere-se a sua natureza. Para Zeithaml e Bitner (2003) a intangibilidade está relacionada ao fato de serviços serem mais atuações e ações do que objetos propriamente ditos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados, em consonância com o que diz Kotler (2000) que os serviços são intangíveis pelo fato que não podem ser apalpadados, vistos, ouvidos, cheirados ou provados antes de sua aquisição, não havendo alojamento para esse tipo de setor, não se alocando em estoques. Las Casas (1999) define intangibilidade como uma característica da abstração, já que os tomadores não recebem um produto físico em mãos. A intangibilidade não permite uma demonstração efetiva antes de sua aquisição, portanto também não pode ser testado antes da compra.

A Inseparabilidade dos serviços, descrita por Kotler (2000) e Las Casas (1999), denominada de perecibilidade por Zeithaml e Bitner (2003) se refere à produção e consumo feitos de forma simultânea, tendo em vista que o mesmo não é executado em processos distintos, fazendo com seja difícil a intervenção do controle de qualidade. A pessoa encarregada de prestar o serviço torna-se também parte dele. Assim como o tomador do serviço também se faz presente no momento da prestação, havendo uma interação entre ambos, afetando o resultado do serviço prestado. A variabilidade, descrita por Kotler (2000), denominada de heterogeneidade por Las Casas (1999) e Zeithaml e Bitner (2003) revela o fato de o processo ser inseparável, e por esse motivo se tornar variável, tendo em vista que dependem das pessoas que viabilizam o serviço até o cliente. Cada cliente tem uma expectativa diferente acerca do serviço adquirido, um serviço prestado nunca será exatamente igual a outro, os seres humanos são diferentes, e tanto clientes quanto colaboradores podem agir de formas distintas a cada encontro; criando interações diferentes e únicas. Para isso, as empresas devem treinar os prestadores de serviço para que se busque padronização e harmonização na execução do processo até seu destino final.

São essas características, consideradas como principais quando se tratam dos serviços que nos ajudam a definir a complexidade existente na prestação do serviço. Um serviço é algo substantivo, representado por um processo entre prestador e tomador que interagem em busca de um resultado ou benefício esperado. E mesmo que a prestação de serviço seja feita pelos colaboradores de forma constante, pode haver variações na

satisfação do cliente, por isso é importante avaliar o que se trata a respeito da qualidade do serviço.

2.2 QUALIDADE

Passam-se por constantes transformações na economia, em um âmbito mundial, e é a partir dessas modificações que surge então a competitividade, onde as empresas disputam em um único mercado, e sobrevivem apenas as melhores, as que se prepararam e adéquam-se a essas mudanças e novas exigências. O que garante a sobrevivência de uma empresa são seus resultados, e a começar disso é necessário que ela consiga ofertar o que atende a demanda solicitada, o mercado precisa absorver o que se é oferecido (MOURA, 1997).

Para que uma organização seja competitiva nesse meio ela precisa atender às expectativas de seu tomador, e para tanto, há a necessidade não apenas de se haver a necessidade sanada, mas o serviço prestado deve ser equivalente ao esperado para que assim haja satisfação e, inclusive, possível fidelização do cliente (GRONROOS, 1984).

A qualidade nos serviços é um fator diferencial para a empresa, no entanto ela não se deve exclusivamente por mérito de uma única pessoa, mas para alcançá-la é necessário o trabalho de todos os colaboradores em conjunto, tendo como único objetivo a satisfação do cliente. A busca da qualidade é um desafio para o diferencial. (ALBRECHT, 1994).

2.2.1 Definição de Qualidade

Slack (2002) define qualidade como não cometer erros durante o processo produtivo na oferta de um bem ou serviço, suprimindo as necessidades dos clientes. Para isso requer desenvolver todas as etapas de forma precisa, no tempo conveniente. Tornando assim a qualidade fator crucial na satisfação ou insatisfação dos clientes.

Garvin (1987) *apud* Slack (2002) abordou as diversas definições sobre qualidade em cinco abordagens, são elas:

- a) Abordagem transcendental – excelência inata; caracteriza-se como uma abordagem absoluta quando um produto ou serviço tem as melhores especificações possíveis.
- b) Abordagem baseada em manufatura – são produtos ou serviços que correspondem exatamente às suas especificações, livres de qualquer tipo de erro.
- c) Abordagem baseada no usuário – a oferta está adequada a seu propósito. É produzida conforme suas especificações de manufatura, com foco no consumidor final.
- d) Abordagem baseada em produto – expõe a qualidade como um conjunto capaz de ser mensurado e distinto de características, capazes de satisfazer o consumidor.
- e) Abordagem baseada em valor – custo e preço; explicita que a qualidade é capaz de ser constatada em relação a seu preço.

Segundo Garvin (2002, p. 47) o termo qualidade apresenta inúmeras interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

A palavra qualidade deve nos remeter à associação a algo que se distingue dos demais, seja ele uma coisa ou pessoa. Essa distinção pode ser tomada pelo seu modo de ser, atributos relacionados ao mesmo, aptidão, pré-disposição, princípios, ou qualquer outro elemento que faça dele um diferencial (GOMES; SILVA; VIOLATO, 2008).

Hargreaves; Zuanetti; Lee (2001) alude que no meio empresarial sobrevivem às empresas que obtêm, em seu resultado financeiro, lucro, e é este o maior desafio atual, conciliar qualidade e lucratividade, consolidando-se no mercado.

Surge então a necessidade de avaliar os procedimentos internos, por parte dos administradores. Para isso, segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2004) consideram-se as seguintes dimensões:

- a) confiabilidade: trata da prestação do serviço de forma confiável e exata, como acordado de início com o cliente, em todos os aspectos;
- b) responsabilidade: refere-se à disponibilidade da empresa para auxiliar o cliente e fornecer o serviço, tempestivamente. Estando disposto inclusive para dúvidas, sugestões e esclarecimentos;

- c) segurança: aborda a competência e postura do funcionário em prestar o serviço, demonstrando que o funcionário, como parte do processo tem interesse na satisfação do cliente;
- d) empatia: reporta à acessibilidade, sensibilidade, presteza e esforço para que as necessidades dos clientes sejam atendidas;
- e) aspectos tangíveis: são os aspectos que tratam a estrutura física da empresa, condição do ambiente e conduta de outros clientes que utilizem o serviço.

2.2.2 Eras da Qualidade

Pode-se dizer que a qualidade passou por três eras, sendo a primeira delas a era da inspeção, seguida do controle estatístico da qualidade e por fim, a era da qualidade total. Sendo resumida por Maximiniano (2000) como:

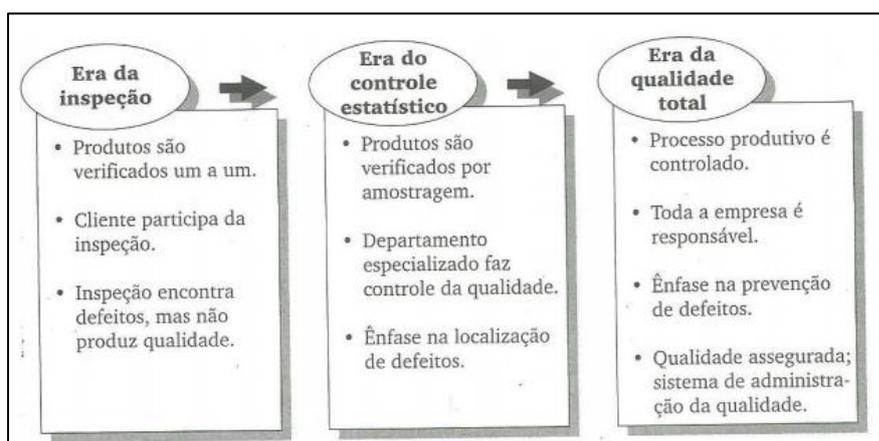


Figura 2.2: Eras da qualidade
Fonte: Maximiniano (2000)

A primeira era da qualidade, é compreendida entre o final do século VIII e o início do século XIX, foi sinalizada inicialmente pela Idade Média, proeminente dos artesãos e artífices que eram incumbidos de fabricar seus produtos com qualidade. “Foi nessa época que se definiram os padrões primários da qualidade, tanto no âmbito dos bens quanto do serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, determinando também as condições gerais para o trabalho.” (PALADINI, 1995).

Foi apenas com o advento da grande produção e a necessidade de peças intercambiáveis que passou a ser imprescindível a formalização da inspeção. Onde, posteriormente, em 1992, foram associadas ao controle de qualidade, por intermédio da

publicação da obra de George Radford: *The Control of Quality in Manufacturing*. Passou então, a qualidade, a ser vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Na esfera do controle da qualidade, a conquista mais notável foi a da criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. (GARVIN, 2002). O foco era a detecção de eventuais defeitos de fabricação, mesmo não havendo metodologias para sua execução, com o objetivo de assegurar que o produto não chegasse até o consumidor com defeito. (OLIVEIRA *ET AL*, 2006).

A segunda era, deu-se nas décadas de 30 e 40 e foi marcada pelo aumento do volume de produção industrial, e, conseqüentemente a necessidade de aprimoramento da inspeção, por meio de técnicas, nos processos produtivos. Vários pesquisadores como W. A. Shewart, Harold Dodge, Harry Roming, G.D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran, dedicaram-se a várias pesquisas até o surgimento do Controle Estatístico de Processo. (OLIVEIRA *ET AL*, 2006). Em 1931, foi publicado por Walter Shewhart a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, conferindo caráter científico à matéria. Ele desenvolveu o gráfico de controle de processo, uma ferramenta utilizada até hoje. (GARVIN, 2002).

A era da qualidade total originou-se no ocidente, no final da década de 70, ocasionada a partir da invasão no mercado dos produtos japoneses de alta qualidade, baseado em seu conceito de círculos de qualidade, dentro de um modelo que posteriormente ficou conhecido como a abordagem participativa da qualidade. (PALADINI, 1995)

Essa era ficou marcada pelo surgimento de novos elementos que vieram a ser considerados para o fator determinante – qualidade. “O objetivo agora era de separar os produtos, bons e ruins, por meio de uma amostragem estatística. Teve seu auge na segunda guerra mundial, onde surgiu a necessidade de controlar com precisão a qualidade dos milhões de itens fabricados. Nesta era também veio a surgir o departamento do controle de qualidade na estrutura das empresas. (MAXIMINIANO, 1995) Com o crescimento industrial acelerado e a utilização da mão-de-obra pouco capacitada, pela urgência na produção, os produtos e serviços tiveram seu níveis de qualidade afetados e para tanto fez-se necessário aperfeiçoar os procedimentos. (PALADINI, 1995).

Segundo Garvin (2002, p. 13):

A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

A qualidade passa então a ser entendida como sistemática, responsabilidade de todos dentro da empresa, abrangendo assim todos os aspectos. Garantindo-se a qualidade do sistema, assegura-se a qualidade dos produtos e serviços. E foi por meio dessa mudança filosófica que se deu a era da qualidade total. (MAXIMINIANO, 1995).

Segundo Maximiniano (2000) vários autores foram responsáveis pelas ideias fundamentais para o desenvolvimento dos princípios da qualidade:

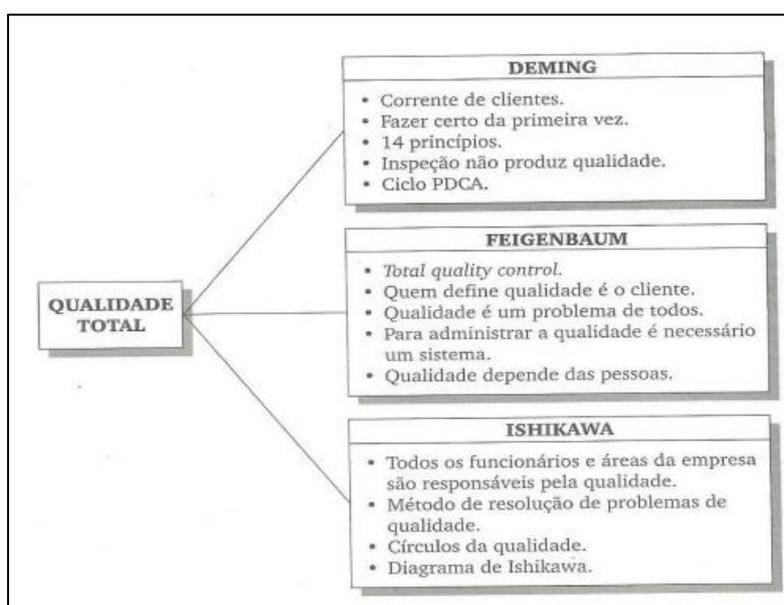


Figura 2.3: Autores e ideias mais importantes da qualidade total.
Fonte: Maximiniano (2000)

Embora tenham ocorrido várias mudanças em busca de se almejar a qualidade dentro das empresas, sua definição implícita pouco se alterou ao longo das eras. Nesta perspectiva é fácil notar que a qualidade passa de um diferencial de competitividade para um requisito indispensável na tentativa de sobrevivência no mercado. (CORDEIRO, 2004).

2.2.3 Gestão Estratégica da Qualidade

Segundo Paladini (2009) a gestão estratégica da qualidade busca como arma de

estratégia e fortalecimento da competitividade e rentabilidade a melhoria. Para tanto, é necessário que os objetivos estratégicos da empresa estejam baseados em seus objetivos e metas. Faz-se necessário também uma abordagem sistemática, com valores e princípios, liderança inovadora, satisfação dos clientes e desenvolvimento organizacional, buscando melhoria contínua em seus processos, serviços/produtos e relacionamentos. “Seu objetivo é remover todos os impedimentos para que a execução das atividades ocorra com excelência.” (CARPINETTI, 2010.)

A gestão estratégica adere uma abordagem de melhorias ininterrupta, incorporando diversas técnicas à suas contribuições, adequando-se a cada tipo de organização. (CARPINETTI, 2010).

Nessa esfera ressaltamos a utilização das certificações de qualidade na gestão estratégica, que segundo Gomes e Morgado (2012, p. 98) “é um instrumento que demonstra evidências de que a organização cumpre com os requisitos previstos no sistema de garantia de qualidade de produtos ou serviços.” Sendo capaz de aumentar a satisfação e confiança dos tomadores dos mesmos, reduzindo custos, aumentando sua produtividade, imagem e processos, adquirindo facilidades no acesso à novos mercados. Essa certificação permite uma avaliação das conformidades determinadas pela organização por meio de seus processos internos, garantindo também ao cliente um produto ou serviço adequado, segundo padrões, procedimentos e normas. (CARPINETTI, 2010.)

Para isso conta-se com várias normas, (NBR – Norma Brasileira aprovada pela ABNT) ISO – *Internacional Organization for Standardization*) 9000, 9001, 9002, 9003, 9004), sendo a Norma NBR ISO 9001 a mais abrangente, um componente estratégico que define requisitos para o sistema de gestão da qualidade, discorrendo sobre a forma que a empresa deve ser gerenciada, objetivando identificar e atender a necessidade dos clientes. É profícuo, portanto, que a empresa seja certificada por um órgão (empresa certificadora) fundamentado na mesma. (CARPINETTI, 2010)

Para as atividades de certificação podem ser necessárias análises de documentos, realização de auditorias e/ou inspeções, coletas e ensaios de produtos, tudo com o objetivo de avaliar sua conformidade e manutenção. Não se trata de um processo isolado e específico, mas uma forma de visualização geral, abrangendo todos os aspectos, tanto internos quanto externos. Uma organização atenta à necessidade da preservação da qualidade entende que precisa de aperfeiçoamento. Precisam de medidas

eficazes para manter um ambiente de trabalho adequado possibilitando auferir suas metas, visão, valores e missão. (CARPINETTI, 2010).

2.2.4 Qualidade em Serviços

Toda empresa se compromete com a satisfação de seu cliente e para isso faz esforços para atingir esta meta. Para que empresas de serviços alcancem o sucesso e desempenho almejado é necessário adotar métodos de análise para medir a eficiência em todos os procedimentos realizados, no intuito de, ao final, prestar um serviço de qualidade a seu cliente.

Segundo Deming (1990, p. 125):

“A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. É necessário atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

É importante que cada colaborador entenda seu importante papel no processo, almejar a qualidade deve ser um desígnio em comum para que seja possível seu alcance. Para que o cliente se sinta satisfeito ou insatisfeito com a qualidade do serviço prestado, leva-se em conta seu resultado final. Colaboram para essa percepção campanhas de marketing e até pessoas que já utilizaram o serviço, no entanto, o único meio para formulação de opinião convicta é experimentar o serviço.

A diferenciação em relação à qualidade especialmente no setor dos serviços é muito importante tendo em vista que quando o tomador do serviço fica satisfeito com o mesmo, tende a fidelizar-se ao prestador, e também recomendar seus serviços aos demais. (GRONROOS, 2003) De acordo com Gronroos (2003), a qualidade, no setor dos serviços apresenta dois fragmentos importantes, são eles:

- a) qualidade real: é a representação do serviço, o que será desenvolvido pelo designado ao processo;
- b) qualidade de percepção: é a opinião acerca do serviço pela ótica do tomador;

Garvin (1984) *apud* Suarez (2015) propõe que se a qualidade deve ser gerenciada, ele deve ser inicialmente compreendida. Em 1987, publicou na Harvard Business Review o artigo “Competindo nas oito dimensões da qualidade” onde apresentou um novo modelo para a qualidade, considerando oito dimensões para avaliação da mesma. Neste modelo cada dimensão é considerada autosuficiente e distinta, nela engloba-se certos atributos, capazes de formular um critério sobre aquele âmbito. A relevância das dimensões é peculiar a cada produto/serviço em questão. Alguns componentes são tangíveis e mensuráveis, enquanto outros, seu oposto, são eles:

1. Desempenho: Trata das características funcionais primárias de um produto, englobam sua adequação e eficácia em atender seu propósito. Inclui também a acessibilidade ao produto, disponibilidade e oportunidade, usabilidade e contato, além de interatividade e customização;
2. Características: Compreende aspectos secundários, complementares ao essencial, apenas suplementam o produto. São peculiaridades que agregam valor ao mesmo mas não são imperativas, não sendo motivo para sua não escolha ou reclamação;
3. Confiabilidade: Discorre sobre a probabilidade de mau funcionamento do produto;
4. Conformidade: Reflete o grau em que um projeto e as características de um produto ou serviço estão de acordo com padrões pré- estabelecidos, com sua especificação;
5. Durabilidade: Designa a vida útil de um produto, durante quanto tempo ele mantém suas características, perfeito funcionamento;
6. Atendimento: Sendo a mais empírica das dimensões, é capaz de afetar diretamente a percepção do cliente, compreende o período desde antes de sua aquisição (apresentação/negociação) até posteriormente (forma de utilização/sanar eventuais problemas);
7. Estética: é a aparência de um produto, o sentimento/sensação que ele ocasiona;
8. Qualidade Percebida: é a transferência da “reputação” do fornecedor ao produto. É sua percepção frente à sua experiência.

Como evidencia Garvin (1984) *apud* Suarez, (2015) “... as dimensões da

qualidade tornam-se mais do que simples sutilezas teóricas, passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência.”.

Para Zeithaml (1988) *apud* Consoli, Martinelli (2001), é definida em três as categorias relacionadas à facilidade de percepção do cliente acerca da mensuração da qualidade de bens e serviços. O primeiro grupo é o de qualidades de pesquisa, que tem como característica a simplicidade que o cliente tem de buscar de forma específica um produto, baseado em suas prioridades. Em segundo grupo temos o de qualidades de experiência, onde seus traços podem apenas ser observados após suas aquisição e/ou consumo. O terceiro grupo ficou nomeado como qualidades de credência, grupo que revelam a deficiência em avaliar as peculiares de um produto, mesmo após seu uso. Em geral, isso ocorre por sua intangibilidade, inseparabilidade e não-padronização; ou até mesmo o consumo simultâneo, tornando sua avaliação de qualidade bem mais complexa.

Com relação a qualidade percebida pelos clientes, existem duas dimensões: a técnica produzida e a funcional do processo. A qualidade técnica produzida pela empresa retrata o potencial em atender o cliente, suprimindo sua necessidade. A qualidade funcional do processo, é a visão do cliente acerca do processo por parte da organização. Nesse âmbito submetem-se os fatores internos. (GRONROOS,1993).

Nesse contexto existe também a qualidade técnica percebida pelo cliente, onde a empresa deve se mostrar competente para resolver os problemas para o cliente. As recomendações técnicas podem ser replicadas pela concorrência, no entanto, é necessário um melhor relacionamento com o cliente, para obter-se uma vantagem competitiva acima dos outros. (GRONROOS,1993).

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A palavra estratégia provém de origem grega, derivando-se da palavra *strategos*, e seu registro têm mais de dois mil anos. Inicialmente utilizada para fazer referência às guerras, onde os militares buscavam realizar um planejamento e execução almejando derrotar seus inimigos. (MOTTA, 1985; MINTZBERG *et al*, 2000).

Aplicando o conceito de estratégia às técnicas de administração estratégica podemos observar que elas ultrapassaram os campos de batalhas militares e passaram a servir como base nas organizações que buscam unir meios e recursos para alcançar

metas previamente definidas. (MAXIMIANO, 2000).

As estratégias são, portanto meios de relacionar a organização ao seu ambiente, considerando as inúmeras mutações existentes no mercado, sempre em busca de alcançar a maximização de seus resultados, segundo Oliveira (1988).

Para Matos (1993) a estratégia reflete sua própria existência enquanto organização são os valores que representam sua filosofia traduzida em objetivos e diretrizes.

Maximiano (2000) destaca que são as estratégias de uma empresa responsáveis por permitirem a mesma estar à frente de seus concorrentes.

Baseado em conceitos de estratégia Porter define, então, estratégia competitiva como o conjunto de ações de uma empresa para poder criar uma posição de sustentabilidade no mercado sendo capaz de enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre seu investimento. (PORTER, 2004)

Porter menciona que quanto ao desenvolvimento dessa estratégia competitiva, pode ocorrer de duas maneiras: as que são desenvolvidas explicitamente, por meio de planejamentos e as que evoluem de forma implícita, proveniente dos departamentos funcionais da própria organização.

Chiavenato (2000, p. 126) afirma que “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.”

Em consonância, Porter (2004) salienta a necessidade da formulação de estratégias explícitas de competitividade, levando em consideração que devem ser pensadas, elaboradas e planejadas, para apenas posteriormente serem colocadas em prática. Esse processo resulta em benefícios significativos para a empresa em todos os âmbitos, tendo em vista que ela integra as políticas departamentais na formação de um conjunto comum de metas, as quais todos farão esforços para atingir.

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra. (PORTER, 2002, p.190)

Fica evidente a importância de estratégias, não apenas para grandes empresas, mas para empresas de qualquer porte, para assim aspirar suas metas, e poder se manter no mercado mesmo com a forte concorrência. A única forma de uma empresa sobreviver é tendo a noção clara do mercado em que trabalha, e a partir de então procurar maneiras

peculiares de se diferenciar de seus concorrentes. (PORTER, 2002)

2.3.1 As cinco forças de Porter

Pensando nisso Porter (2004) desenvolveu um modelo que define como sendo cinco as forças competitivas que atuam no mercado. São elas: As entrantes potenciais, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça substitutos e rivalidade entre os concorrentes. As cinco forças refletem o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

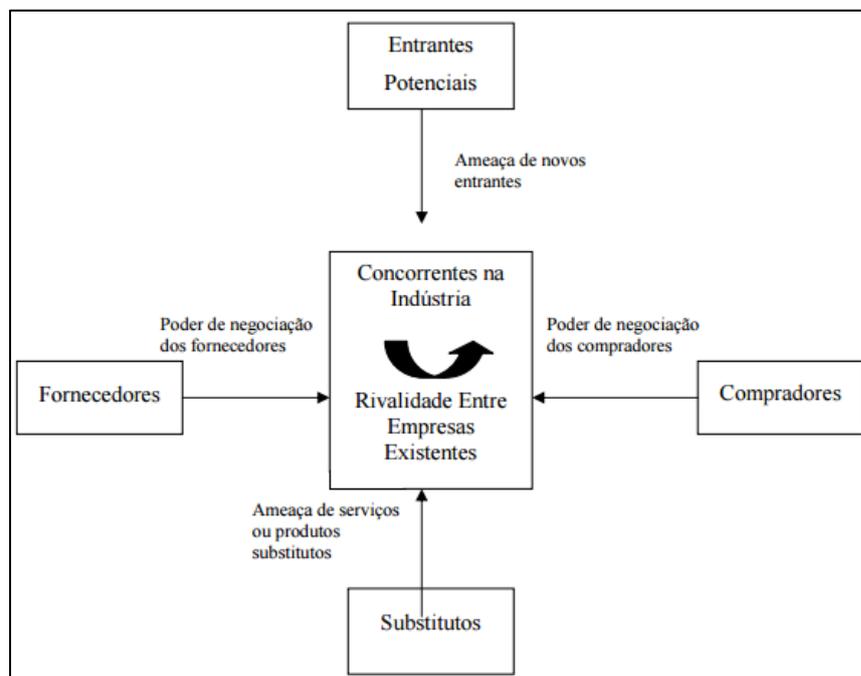


Figura 2.4: As cinco forças de Michael Porter.
Fonte: Porter (1989, p.04)

Essas forças, segundo ele, determinam a intensidade de competição de um determinado setor. A meta da estratégia competitiva para uma empresa é justamente constatar uma posição onde ela possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. (PORTER, 1989).

A primeira força é a ameaça de novos concorrentes, são as dificuldades ou facilidades que o novo concorrente pode sentir ao desejar ingressar em um determinado setor no mercado. Quanto maior as dificuldades para ingresso de novas empresas no mercado maior a garantia de lucros em longo prazo. Porter (1989) ainda destaca sete

barreiras que intrincam esses possíveis novos concorrentes:

1) Economias de escala: se relaciona ao decréscimo nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas que pretendem ingressar neste mercado se sujeitar a uma desvantagem quanto ao valor dos custos. Essa barreira pode estar presentes em quase toda a função da empresa (fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, rede de serviços, marketing, utilização de forças de vendas e distribuição).

2) Diferenciação de produto: Com o tempo, as empresas adquirem sua identidade, e ao longo do tempo vão fidelizando seus clientes, para uma empresa nova é necessário um investimento peculiar para romper os vínculos já estabelecidos anteriormete.

3) Exigências de capital: A necessidade de integralização de um alto capital é uma barreira à entrada de novos fornecedores no mercado. Principalmente se o valor investido for arriscado ou irrecuperável.

4) Custos de troca: São os custos com os quais o comprador se depara quando deseja mudar de fornecedor. Isso pode acarretar na necessidade de aquisição de novos equipamentos, treinamentos, testes. Quando altos, são considerados uma barreira à entrada de novas empresas no setor.

5) Acesso aos canais de distribuição: Considerando os canais de distribuição eistentes, e sendo atendidos pelas empresas já estabelecidos na indústria. É necessário para as novas empresas perduadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de desconto, verbas para campanhas de publicidade, reduzindo o lucro da empresa. E quanto mais limitados os canais de atacado e varejo para um produto, e maior o controle dos concorrentes sobre eles, mais difícil seu ingresso.

6) Desvantagens de custo independente da escala. Empresas que já estão instaladas podem ter vantagens de custo por inúmeros motivos, inclusive tecnologia patenteadada, know-how de produtos, localização privilegiada, acesso favorável à matéria-prima, curva de aprendizagem/experiência, entre outros.

7) Política governamental. O governo pode limitar ou impedir o ingresso de novas empresas em determinados setores solicitando licenças de funcionamento, limitando o acesso a matérias-primas, inclusive criando outras normas.

A segunda força mencionada por Porter (1989) são os produtos substitutos.

Eles são responsáveis por reduzir os retornos potenciais de um indústria, afixando um teto nos preços que as empresas podem cobrar. São produtos que podem desempenhar a mesma função que outro.

A terceira força está relacionada ao poder de negociação dos compradores, segundo Porter (1991, p.40), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros; tudo à custa da rentabilidade da indústria”. Porter (2004, p.28) ainda ressalta que “a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial”. Portanto alguns pontos são analisador para classificar um comprador:

- a) Concentração ou volume de aquisição em relação às vendas do vendedor;
- b) Representação dos produtos que ele adquire da indústria em frente a seus próprios custos ou compras;
- c) Tipo de aquisição de produtos (padronizados ou não diferenciados);
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) Ele consegue baixos lucros;
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- h) Nível de informação do comprador. (PORTER, 2004)

Temos também o poder de negociação dos fornecedores, que dependendo da sua autonomia e desenvoltura pode aumentar ou diminuir preços e qualidade do que se é ofertado, influenciando diretamente a rentabilidade da empresa. As condições para definir um fornecedor poderoso se assemelha a dos compradores, o poder de negociação do fornecedor necessita ser maior quando:

- a) São dominados por um pequeno número de companhias e é mais centralizado que a indústria para a qual realiza a venda;
- b) Na venda para indústria está desobrigado a lutar com outros produtos substitutos;
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) O produto dos fornecedores é de grande importante para o comprador;

- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- f) Os fornecedores representam ameaça concreta de integração para frente.
(PORTER, 2004)

Temos também a rivalidade entre concorrentes, que ocorre diariamente, implicando em ser mais fraca ou mais forte, dependendo do seu ramo. Uma forte concorrência pode trazer altos custos, com promoções, publicidade, treinamentos, diminuindo assim o lucro com os produtos/serviços. A rivalidade ocorre porque as empresas sentem-se pressionada ou visam oportunidade de melhorar sua posição no cenário atual. Em um determinado mercado/setor existem alguns fatores que influenciam a concorrência:

- a) o lento crescimento do setor;
- b) custos fixos com valores elevados;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- d) capacidade elevada em investimentos grandes;
- e) variedade/quantidade de concorrentes e/ou porte e recursos;
- f) amplos interesses estratégicos; e
- g) barreiras às saídas são altas. (PORTER, 2004).

2.3.2 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é alcançada dentro de uma empresa quando seus níveis de desempenho econômico são superiores à média do mercado, em seu setor. A empresa consegue criar uma competência ou valor superior que faz com que seus clientes a vejam como um diferencial. (PORTER, 1989)

Segundo Porter, um meio da empresa conseguir abrir vantagem competitiva sobre seus concorrentes pode dar-se por dois aspectos básicos de estratégia: menor custo ou diferenciação. Adotando a estratégia do menor custo a empresa deve aderir a políticas de baixo custo para que possa oferecer seu bem/produto de forma inferior à da concorrência. Já a diferenciação faz com mesmo mais oneroso ele se justifique por ter benefícios únicos. (PORTER 1989).

Segundo Porter (1989) estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados levam a três estratégias genéricas de competição: liderança em custo,

diferenciação e enfoque. Sendo o enfoque levado em consideração sobre duas variáveis: enfoque no custo e na diferenciação.

Estratégias Competitivas Genéricas			
		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 2.5: As três estratégias genéricas de Porter

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Essas estratégias genéricas de liderança de custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de seguimentos, enquanto a estratégia do enfoque busca a vantagem de custo ou de diferenciação em um segmento mais específico.

“A maioria das vantagens é transitória porque pode ser duplicada, neutralizada ou superada rapidamente. Mas uma vantagem sustentável difere amplamente no tempo e segundo as peculiaridades apresentadas por cada mercado.” (TAVARES, 2005, p. 287).

Segundo Porter (1989) cada estratégia genérica tem seus riscos peculiares, são eles:

Quadro 2.3 : Riscos das estratégias genéricas

Riscos na Liderança de Custo	Riscos da Diferenciação	Riscos do Enfoque
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Tecnologia muda • Outras bases na liderança de custos se desgastam 	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores 	A estratégia de foco é limitada: <ul style="list-style-type: none"> • Segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais • Estrutura erode • Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade no custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: <ul style="list-style-type: none"> • As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se • As vantagens de uma linha ampla aumentam

Continua

Continuação do Quadro 2.3

Riscos na Liderança de Custo	Riscos da Diferenciação	Riscos do Enfoque
Enfocadores no custo obtém custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Fonte: Adaptada Porter (1989, p. 18)

O mercado vivencia inúmeras mutações e para que a empresa mantenha sua vantagem competitiva é necessário buscar meios para aperfeiçoamento de suas habilidades, também a busca por desenvolver novos meios. Isso é possível através de estudos que propiciam a comparação da empresa com seus concorrentes, de modo interno como comparação de períodos anteriores, esclarecendo as razões da procura por determinado fornecedor. Podendo ser citado também a escolha sobre as vantagens que a empresa pode ou pretende fornecer a seus clientes. (MAXIMIANO, 2000).

2.4 TÉCNICAS DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

Várias técnicas foram desenvolvidas almejando um meio de mensuração da qualidade no setor dos serviços. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) concedem ao termo qualidade a disparidade entre a expectativa do cliente sobre um determinado serviço e sua percepção final sobre a obtenção do mesmo. Considerando-se como serviço de qualidade aquele que satisfaz o cliente, superando suas expectativas. Os autores ressaltam que além de fornecer um serviço de qualidade, é também de extrema importância a necessidade de monitoramento no processo, para *feedback* da percepção dos clientes, identificando as discrepâncias encontradas e suas causas, com o intuito da adoção de medidas corretivas para suas deficiências.

Podem-se destacar algumas técnicas para avaliação da qualidade:

- a) **AUDITORIA DE ACOMPANHAMENTO:** Técnica constituída por Johnston & Clark (2002), analisa a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço buscando sua melhoria. Neste processo são realizadas auditorias

periódicas, executadas por pessoas não ligadas ao setor/processo em análise, buscando identificar erros que acabam virando costumeiros do procedimento.

b) SERVPRO: Técnica constituída por Santos & Varyakis (2002), é uma adaptação da técnica IDEF3, criada por Tseng. Busca evidenciar as atividades dos serviços em linha de frente (*front office*), deixando de lado o processo de retaguarda (*back office*). Essa técnica adota dois elementos principais: o diagrama e o documento de elaboração. O diagrama é o responsável por mapear as atividades da linha de frente, responsáveis por constituir o processo de serviço, podendo ser otimizadas para que o cliente seja perspicaz acerca do serviço prestado. O documento de elaboração é uma ficha, elaborada com o intuito de fornecer a análise das atividades com os detalhes necessários para estudos (nome dos clientes, número e rótulo da atividade, determinantes da qualidade e medidas de desempenho).

c) QUALISERV: Técnica elaborada por Rieg *et al* (2009) têm o intuito de avaliar a qualidade do serviço, tanto na percepção do cliente, quanto no intrínseco do processo. Nessa modelo se é elaborado um mapeamento que constitui todas as etapas do processo em que o cliente mantém contato direto com a empresa, juntamente ao momento da realização de atividades de retaguarda. Posteriormente, são estabelecidos indicadores subjetivos associados a cada momento efetivo para captação da avaliação da qualidade inferida pelo cliente. Cruzam-se essas informações, e a partir de então são definidos os indicadores objetivos, passíveis para avaliação da qualidade intrínseca do processo, incluindo as atividades de *front office* e *back room*. Por fim, é feita a análise da influência da interface *front-office* e *back-room*.

Ambos os autores são conhecidos pela elaboração de um modelo que busca a análise e gerenciamento da qualidade de serviços. No entanto, para este trabalho de pesquisa, será utilizado o modelo de Escala SERVQUAL, tratado a seguir.

2.5 ESCALA SERVQUAL

Os estudos de Zeithami, Parasuraman e Berry (1990) resultaram em um modelo conceitual para qualidade de serviços, conhecido como o Modelo *gap*, que mais tarde serviu como base para estruturação da Escala SERVQUAL, uma das técnicas de mensuração mais conceituada atualmente. Esse método, o Modelo *gap*, se propôs a obter resposta às seguintes perguntas: Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço? Os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial? Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço? Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço?

Para desenvolver este modelo, inicialmente, foram realizadas entrevistas com clientes de quatro setores de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, seguros e serviços de manutenção. Abordaram questões acerca da satisfação/insatisfação com os serviços; como seria o serviço ideal; o que seria qualidade; quais os fatores relevantes na avaliação da qualidade e a expectativa a respeito do desempenho do serviço. As observações feitas em concórdia determinaram a chave da qualidade de um serviço, que é atender ou superar a expectativa do cliente. (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990). Podendo ser representada pela equação $Q = D - E$, onde Q é a avaliação do serviço, D a percepção efetiva do desempenho pelo tomador e E sua expectativa ao contratar o serviço (OLIVER, 1980)

Foi possível então concluir que do ponto de vista do cliente, para um serviço ser considerado de qualidade, são analisados vários aspectos, são eles: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, cortesia e segurança. Sendo considerado como fator crucial nesta relação à confiabilidade. (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990)

Baseado nisto, Zeithami, Parasuraman e Berry (1990) desenvolveram o modelo de 5 GAPs, ilustrado abaixo:

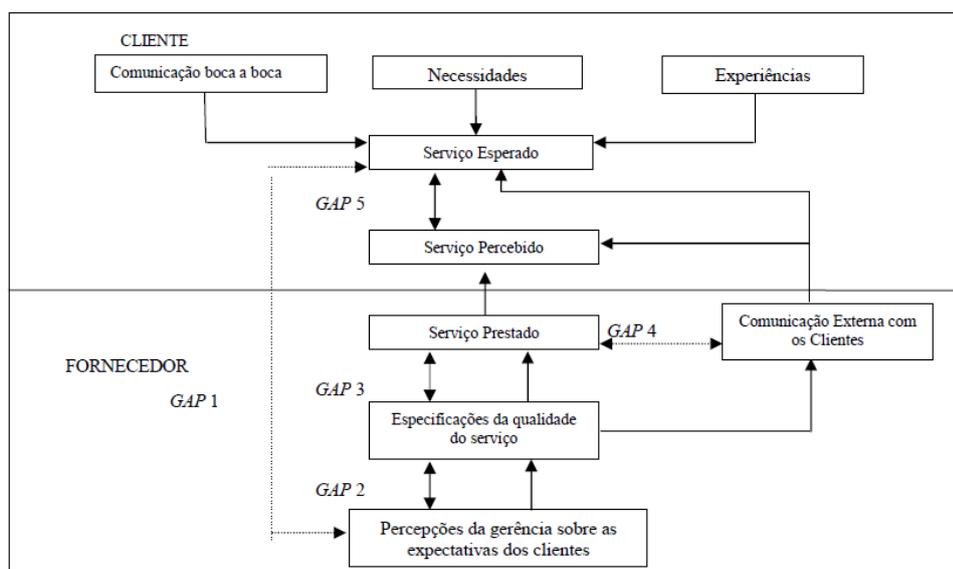


Figura 2.6: Modelo "GAP" de qualidade de serviço
 Fonte: Zeithami, Parasuraman e Berry (1990).

O GAP 1 é representado pela discrepância entre a expectativa do cliente e o que a gerência acredita ser a expectativa do cliente, utiliza-se para tanto a aplicação da pesquisa de campo. O GAP 2 é a discrepância entre a percepção da Gerência acerca das expectativas em se tratando das especificações da qualidade dos serviços. O GAP 3 é a discrepância entre aquilo que a empresa estabeleceu como padrão e especificações no processo da prestação do serviço e o que de fato vem a ser concretizado na prestação do serviço. O GAP 4 é a representação da discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa ao cliente. O GAP 5 é a discrepância entre a expectativa que o cliente tem a respeito do serviço e sua visão ao final de todo o processo, baseando-se em suas necessidades pessoais, experiências, comunicação, propagando e preço. Sendo o GAP 5 função de todos os outros - $GAP(5) = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$.

Baseado nisto, a Escala SERVQUAL consiste em um questionário com 22 (vinte e duas) questões, do tipo *Likert*, um tipo de escala de resposta psicométrica, em 07 (sete) pontos, os números indicam o quanto as respostas diferem entre si, referindo-se a determinadas características ou elementos, onde 01 representa forte discordância e 07 representa forte concordância. As 22 questões são agrupadas em 05 dimensões: tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, almejando melhor dimensão da qualidade do serviço. (ZEITHAMI, PARASURAMAN E BERRY, 1990)

As dimensões para qualidade do serviço na escala SERVQUAL representam:

Quadro 2.4: Dimensões da Escala SERVQUAL

Dimensão	Descrição
Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço de forma confiável e precisa, como acordado.
Responsividade	Disposição para auxiliar o cliente e proporção de um serviço rápido - pronto atendimento.
Segurança	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade.
Empatia	Atenção personalizada e cuidados individualizados aos seus clientes. Acessibilidade, compreensão e comunicação.

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

O instrumento SERVQUAL possui duas colunas que relacionam as 22 questões em análise, divididas nas 05 (cinco) dimensões, uma se refere à expectativa do cliente e outra à sua percepção efetiva, após todas as etapas do processo de prestação do serviço. Ambas avaliadas através da escala de *Likert*. O resultado da satisfação ou insatisfação se dá pela discrepância entre as respostas obtidas em cada item analisado (MIGUEL & SALOMI, 2004).

Para obtenção de um resultado satisfatório é necessário que o *gap* tenha valor positivo, indicando que as expectativas do cliente foram atingidas, até mesmo superadas. Um *gap* negativo demonstra justamente o contrário, que o serviço prestado não atendeu as necessidades/expectativas do tomador, fazendo-o insatisfeito.

O SERVQUAL é, portanto, um método que permite:

- a) avaliação da qualidade no âmbito de cinco dimensões, baseado em pontuações obtidas nos itens que formam cada grupo.
- b) regula uma medida geral de qualidade, baseada na média das pontuações obtidas em todas as dimensões.
- c) distingue, na empresa, os pontos fracos e fortes, servindo como base para melhoria continuada e;

d) permite comparar seu serviço com o de seus concorrentes, comparando as dimensões da qualidade de cada um. (FREITAS *et al*, 2008).

Existem algumas críticas relacionadas ao modelo SERVQUAL, como o fato do argumento de que o instrumento mede as expectativas de uma empresa ideal, e não específica; possuir um modelo genérico; e por ter seu modelo baseado no modelo conceitual da qualidade do serviço – ou Teoria dos “*Gaps*” que conduziria a resultados polarizados. Embora haja essas críticas associadas à utilização do modelo SERVQUAL, quanto à sua aplicação a serviços específicos, é indubitável sua utilidade. Podendo inclusive ser feitas adaptações, admitindo inclusão de questionamentos para abordagem completa de uma determinada dimensão, no instrumento, adequando-se a particularidades de determinadas empresas ou até mesmo para reduzir os problemas de polarização o questionário pode ser aplicado antes dos clientes tomarem o serviço, e posteriormente, um novo questionário para medir a avaliação efetiva do mesmo. (FREITAS *et al*, 2008)

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao método de abordagem a pesquisa recai sobre o método indutivo que se fundamenta em premissas, que conduzem a conclusões prováveis, segundo Cervo e Bervian (1978, p. 25), “pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando a premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira”.

Quanto ao objetivo a pesquisa será descritiva, que segundo Gil (1999), tem como principal objetivo as padronizações das coletas de dados. Já Andrade (2002) fala que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo observar os fatos, registrá-los, analisá-los, entre outros.

Quanto aos Procedimentos será Bibliográficos que de acordo com Gil (1999) é uma pesquisa já elaborada, principalmente por usar livro e artigos científicos. Apesar de que os outros trabalhos também precisem ter livro e artigos científicos existem pesquisas que precisem exclusivamente de fontes bibliográficos. Como também será de levantamento ou survey que segundo Gil (1999) menciona que a pesquisa de levantamento, são úteis em opiniões e atitudes, não sendo muito usado nos estudos de problemas por não terem tanta profundidade sobre os fenômenos ou objetivos de análise.

Quanto à abordagem a pesquisa será qualitativa e quantitativa, segundo Richardson (1999) afirma que a abordagem quantitativa,

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Enquanto Strauss e Corbin (2008) define a pesquisa qualitativa como um processo não matemático de análise de dados brutos com o intuito de organizar as informações para uma apresentação de um sistema explanatório teórico.

Pode-se afirmar que embora tenha sido utilizado a aplicação de questionários, a escolha pela pesquisa qualitativa também justifica-se por esta ter em sua essência a interpretação, dando a possibilidade do pesquisador desenvolver um maior detalhamento sobre o local que está sendo pesquisado (CRESWELL, 2007).

Nos procedimentos é utilizada a aplicação da escala servqual como pesquisa que terá a finalidade de mensurar a percepção dos clientes acerca da qualidade do serviço prestado, no CNA Inglês Definitivo – Caruaru/PE.

3.2 AMBIENTE DA COLETA DE DADOS CNA – CARUARU

Uma das maiores e mais tradicionais escolas de idioma do Brasil, o CNA - tem mais de 40 anos de atuação no ensino de inglês e espanhol. Existem atualmente 605 escolas em nosso país e cerca de 500 mil alunos. A metodologia da escola prioriza a fala, leitura, escrita e compreensão de um novo idioma, de forma natural, com vivências de situações cotidianas, através de uma plataforma de ensino integrada (CNA, 2016).

A prova final do curso de inglês para adultos é o exame para o certificado internacional *Cambridge English: First* – FCE, aceito por mais de nove mil empresas e universidades em todo o mundo. Além de oferecer todas as ferramentas para o aprendizado do idioma espanhol, O CNA também proporcionará aos alunos do curso CNA En Contacto 4 a chance de obter o diploma de espanhol DELE B1 como prova final do curso, ambas, sem custos adicionais (CNA, 2016)

O CNA Caruaru teve sua fundação em novembro de 2013, onde foram abertas as matrículas e suas aulas iniciaram em 2014. Conta atualmente com 900 alunos, distribuídos nos cursos de Inglês e Espanhol. Sendo o curso de Inglês oferecido a crianças a partir de 05 anos, dividido por módulos, segundo idade e nível de conhecimento; as crianças de 05 a 12 anos participam de cursos específicos – *Kids*, o adulto, conta com os níveis de básico a avançado. O curso de espanhol é oferecido aos adolescentes a partir de 13 anos, possuindo 04 módulos, do nível básico ao avançado (CNA, 2016)

Tem como missão: Garantir melhor gestão de rede por meio de uma equipe feliz e comprometida com o relacionamento verdadeiro com franqueados, alunos e sociedade (CNA, 2016)

Visão: Transformar sonhos de alunos, empreendedores e colaboradores em orgulho e sucesso. (CNA, 2016)

E os seguintes valores (CNA, 2016):

Ética: Agimos com clareza, confiança e credibilidade, buscando resultados de alto desempenho por meio de relações profissionais sadias e produtivas.

Respeito: Respeitamos as diferenças individuais acolhemos a diversidade. Agimos de acordo com o que falamos em prol do bem comum.

Inovação: Queremos ser referência no mercado em que atuamos. Criamos um ambiente que estimula a criatividade. Somos inovadores, empreendedores e permanentemente buscamos conhecimento para aplicar e perpetuar nosso negócio.

Responsabilidade Empresarial e Social: Expressamos nosso apoio aos direitos humanos fundamentais, somos socialmente responsáveis e atuamos com responsabilidade empresarial na busca de nossos resultados.

Alegria: Trabalhamos com alegria e construímos um ambiente de felicidade. Temos satisfação e entusiasmo com o que fazemos.

Confiança e credibilidade: Pautamos nossas relações na confiança e na credibilidade.

A escola, em âmbito nacional, possui 24 premiações, sendo o franqueador brasileiro que mais ganhou o Selo de Excelência, concedido pela Associação Brasileira de Franchising – ABF, de forma consecutiva na história do setor. Recebeu o Selo 5 Estrelas – As Melhores Franquias do Brasil, concedido pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. E a escola CNA Caruaru recebeu em 2015 o prêmio de melhor escola CNA do Brasil.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2016, ocorrida nas dependências do CNA Caruaru. Tendo como objetivo submeter os alunos, a partir de 14 anos, a responder ao questionário estruturado.

Foi realizada também, neste momento, uma conversa com o coordenador pedagógico da escola, Derick Coriolano, acerca da escola, alunos e perspectivas.

3.3.1 O tipo de Amostragem

Amostra é um subconjunto de indivíduos extraídos de uma população. A representatividade da amostra ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraída, assim com base nas informações disponíveis, passa-se a escolher apenas um subgrupo da população considerado representativo de todo o universo.

3.3.2 Universo da Pesquisa

Dessa forma, compreende-se que o universo da pesquisa pode ser representado por uma totalidade de 900 alunos, matriculados no CNA Caruaru, em 2016, nos três turnos (manhã, tarde e noite). Dado obtido na própria empresa.

3.3.3 Tamanho da Amostra

Amostragem é o processo de escolha dos indivíduos que pertencem a uma amostra. O pesquisador procura generalizar conclusões referentes à amostra, estendendo-as para toda a população da qual essa amostra foi retirada.

Há vários métodos de amostragem, e interessa para o pesquisador social os métodos que permitem que qualquer indivíduo da população possa vir a fazer parte da amostra. Estes métodos de amostragem são chamados de probabilísticos, onde selecionam os indivíduos da população de forma que todos tenham as mesmas chances de participar da amostra.

Porém, uma amostra não representa perfeitamente uma população, logo deve-se aceitar que a utilização de uma amostra implica em uma margem de erro, conhecida como erro amostral, que é a diferença entre um resultado amostral e o verdadeiro resultado populacional. O erro amostral não pode ser evitado, mas pode-se limitar seu valor através da escolha de uma amostra de tamanho adequado, ou seja, quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro cometido e vice-versa. Assim, o erro amostral e o tamanho da amostra seguem sentidos opostos.

3.3.4 Determinação do tamanho da amostra para populações finitas

Existem fórmulas para determinar o tamanho da amostra que consideram a população infinita, isso ocorre quando a população de onde se retira a amostra é muito grande. Porém, a maior parte das populações não é tão grande em comparação com as amostras. Então se a amostra tiver um tamanho (n) maior ou igual a 5% do tamanho da população (N), considera-se que a população seja finita. Aplicando, neste caso, um fator de correção às fórmulas.

Campello de Souza *et al.* (2002) afirmam que existe a necessidade da determinação de um tamanho mínimo da amostra, para que a pesquisa tenha relevância. E uma das características que definirá o tamanho da amostra é a precisão almejada. Portanto, admitindo-se que a população estudada é finita, pode-se utilizar a seguinte expressão para determinação de uma amostra minimamente aceitável neste trabalho de pesquisa.

$$n = \frac{Npq(Z_{\alpha/2})^2}{pq(Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1)e^2}$$

Figura 2.7: Fórmula para determinação do tamanho da amostra (n) com base na estimativa da média populacional.

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

N = Tamanho da população.

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se deseja estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que se deseja estudar ($q = 1 - p$).

e = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p).

Os valores de confiança mais utilizados e os valores de Z correspondentes podem ser encontrados no Quadro 4.1:

Grau de Confiança	E	Valor Crítico $Z_{\alpha/2}$
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Quadro 4.1: Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra

Fonte: Triola (1999)

Se “p” e “q” não forem conhecidos, a equação 4.1 exige que se substituam os valores populacionais p e q, por valores amostrais p^{\wedge} e q^{\wedge} . Mas se estes também forem desconhecidos, substituímos p^{\wedge} e q^{\wedge} por 0,5 (LEVINE; BERENSON e STEPHAN, 2000).

Deste modo, para determinação do tamanho da amostra, deve-se levar em conta o número de alunos matriculados no CNA Caruaru, ou seja, 900 alunos. Além disso, assumindo um erro de 0,5% e um grau de confiança de 95% foi calculada uma amostra de tamanho 270. Com os seguintes valores, $Z= 1,96$; $e= 0,05$; $p= 0,5$; $q= 0,5$; $N= 900$; $n= 269,27$.

Portanto, o número de entrevistas a serem realizadas terá como base a quantidade de alunos matriculados no ano de 2016, no CNA Caruaru, representando, então, uma totalidade de 270 questionários a serem aplicados.

3.3.5 Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário estruturado e desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) o SERVQUAL.

O modelo é caracterizado como genérico para mensuração de qualidade em serviços. Seu modelo básico é composto por 44 itens, sendo 22 se destinando a mensurar a expectativa do cliente acerca do serviço e 22 itens que revelam sua percepção, a respeito dos mesmos itens.

A diferença entre esses dois feedbacks resulta no gap. Para medir o grau de expectativa e realidade de cada item foi elaborada uma escala de 1 a 5, onde 1 representa discordo fortemente e 5 concordo fortemente. Assim, quanto maior a concordância maior seu peso. Cada valor possui um peso diferenciado, e para cálculo do gap utiliza-se a média ponderada dos valores da expectativa, subtraídos dos valores da média ponderada da percepção.

Esse gap pode então ser: positivo, nulo ou negativo. Onde se resultar em 0 é considerado cliente satisfeito, tendo em vista que sua expectativa é igual à sua percepção. Se positivo, o cliente é considerado insatisfeito, tendo em vista que sua expectativa foi maior que sua percepção. E se negativo o cliente está muito satisfeito, considerando que sua percepção foi muito maior que sua expectativa. (ZEITHAMI,

PARASURAMAN E BERRY, 1990).

Portanto, foram feitas adaptações ao questionário modelo, resultando 30 questões, divididas em oito dimensões, segue no apêndice:

- a) Tangível: seis questões;
- b) Confiabilidade: cinco questões;
- c) Responsividade: quatro questões;
- d) Segurança: três questões;
- e) Empatia: três questões;
- f) Competência: quatro questões;
- g) Estrutura e imagem: três questões;
- h) Custo: duas questões.

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados coletados.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, tendo como base os questionários aplicados em conjunto com a metodologia elaborada e o referencial teórico.

4.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de realizar a aplicação dos 270 questionários com os alunos do CNA Caruaru, o próximo passo foi a análise dos dados que foram coletados, baseando-se nas respostas dos respondentes, referente à sua expectativa e qualidade percebida pelos serviços oferecidos no CNA Caruaru.

A análise e a interpretação dos dados adquiridos durante a fase de pesquisa de campo foi feita através da homogeneização dos resultados do questionário; optou-se por dividir em duas partes: as expectativas e as percepções, apresentando as oito dimensões de mensuração utilizadas nesta pesquisa em ambas as partes e, por último, são apresentadas as comparações dos resultados, por meio do *gap*.

O maior valor obtido será na resposta indicada como concordo fortemente, será considerado como o mais satisfeito e o menor valor obtido na resposta indicada como discordo fortemente, será considerado como o menos satisfeito; e por fim, para a importância atribuída será feita a análise e interpretação por pontuação, atribuindo peso de 1 a 5 a escala de importância atribuída, de modo que a resposta apontada como mais satisfeito apresente peso 5, o de segunda maior satisfação peso 4 e assim consequentemente.

Portanto, o total da pontuação, irá determinar qual dimensão obterá maiores pontos e, consequentemente, definirá a dimensão de maior satisfação pelos alunos. Enquanto, a dimensão de menor pontuação, definirá a menor satisfação pelos alunos.

Bem como, os resultados também serão pontuados individualmente, o que permitirá o pesquisador identificar os critérios de maior e menor satisfação, item por item. Como a escala SERVQUAL utilizada no trabalho foi adaptada para uma escala de 1 a 5, entende-se como níveis altos para as expectativas, respostas entre os valores 4 e 5.

Será calculada a média aritmética das pontuações obtidas dos 270 questionários respondidos e obtido o seu desvio padrão. Permitindo uma melhor compreensão de

como foi feita a contabilização dos dados coletados através dos questionários, após a homogeneização dos resultados.

Os quadros a seguir, permitem uma melhor compreensão de como foi feita a contabilização dos dados coletados através dos questionários, após a homogeneização dos resultados.

A primeira coluna representa a dimensão que está sendo avaliada. A segunda expõe a questão abordada para os alunos e que está sendo analisada. A terceira coluna representa os valores de média aritmética e desvio padrão a respeito da expectativa do consumidor. A quarta coluna representa os valores de média aritmética e desvio padrão a respeito da percepção do consumidor. Para as análises das Expectativas x Percepções, de acordo com o proposto pelo método SERVQUAL, a expectativa dos clientes e a qualidade dos serviços prestada pelo CNA Caruaru foi calculada pela diferença entre expectativa (ME) e percepção (MP) através das médias obtidas de ambos os módulos, apresentadas na quinta coluna.

4.2 TANGÍVEL

No Quadro 4.1 está representada a dimensão do tangível.

Quadro 4.1: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do tangível.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Tangível	Equipamentos modernos	4,49	0,57	4,58	0,54	-0,09
	Material didático próprio	4,39	0,85	4,74	0,44	-0,35
	Material didático já reconhecido no mercado	3,73	0,95	3,77	1,16	-0,04
	Estrutura física visualmente atrativa	4,44	0,65	4,58	0,59	-0,14
	Funcionários bem apresentáveis	4,3	0,77	4,54	0,73	-0,24
	Salas de aulas devem ser confortáveis	4,77	0,48	4,71	0,43	0,06

Fonte: Autoria própria (2016)

As maiores expectativas são acerca de que “As salas de aula devem ser confortáveis” (4,77); “As escolas devem possuir equipamentos modernos” (4,49) e;

“Devem possuir estrutura física visualmente atrativa” (4,44). Demonstrando assim a importância do local ser visualmente atrativo aos alunos.

Analisando o desempenho da escola, é possível verificar que as maiores médias foram acerca de que “A escola possui material didático próprio” (4,74); “As salas de aula são confortáveis” (4,71); e “Possuem equipamentos modernos e estrutura visualmente atrativa” (4,58).

Com relação ao item de que “as salas de aula devem ser confortáveis”, mesmo apresentando tal desempenho, a escola não supera a expectativa dos seus alunos, obtendo um *gap* de 0,06; sendo considerado o ponto crítico desta dimensão.

Com um *gap* de -0,35 demonstra também a satisfação dos alunos com o “material didático próprio”, um item onde a expectativa dos alunos não era tão grande, porém, sua percepção foi extremamente satisfatória.

4.3 CONFIABILIDADE

No Quadro 4.2 está representada a dimensão da confiabilidade.

Quadro 4.2: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da confiabilidade.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Confiabilidade	Comprometimento com prazos	4,71	0,54	4,76	4,45	-0,05
	As escolas devem ser prestativas	4,71	0,53	4,47	0,61	0,24
	Professores devem transmitir confiança	4,71	0,49	4,78	0,44	-0,07
	Fornecer serviços em horários programados	4,68	0,47	4,71	0,48	-0,03
	Fornecimento de intercâmbio ou convênios	4,5	0,61	4,35	0,77	0,15

Fonte: Autoria própria (2016)

As maiores expectativas são acerca de que “A escola deve ter comprometimento com os prazos”; “As escolas devem ser prestativas” e; “Os professores devem transmitir confiança” ambas com média de 4,71. Os valores médios

para “Fornecer serviços em horários programados” (4,68); e “Fornecimento de intercâmbio ou convênios com escolas do exterior” (4,5) também são valores altos.

Ao analisar o desempenho da escola, é possível verificar que as médias também foram altas. “Os professores transmitem confiança” (4,78); “Há comprometimento com os prazos” (4,76); e que “Fornecem serviços em horários programados” (4,71).

Com relação ao item de que “As escolas devem ser prestativas”, mesmo apresentando tal desempenho (4,47), considerado alto, a escola não supera a expectativa dos seus alunos, obtendo-se um *gap* de 0,24. Os alunos também esperavam mais acerca do “Fornecimento de intercâmbio ou convênios com escolas do exterior”, resultando em um *gap* no valor de 0,15. Com um *gap* de -0,07, foi demonstrado também a “Satisfação dos alunos com a confiança transmitida por meio dos professores”, o “Comprometimento com os prazos” (-0,05) e o “fornecimento de serviços em horários programados” (-0,03).

Os pontos críticos desta dimensão são, portanto, a falta de prestatividade por meio dos professores e funcionários da escola e a ausência de mais projetos de viagens para intercâmbio e convênios com escolas do exterior.

4.4 RESPONSABILIDADE

A dimensão da confiabilidade está apresentada no Quadro 4.3.

Nesta dimensão obtiveram as maiores médias de expectativa, os itens: “Pontualidade dos funcionários e professores” (4,58); e “Prestatividade de funcionários e professores” (4,53).

No desempenho, o item com a melhor média foi: “Pontualidade de funcionários e professores” (4,7), e por isto, obteve um *gap* negativo (-0,12), ou seja, demonstrando que a expectativa do cliente está sendo muito bem atendida, atingindo uma média superior à sua expectativa. Também obtiveram como maiores médias de desempenho os itens: “Prestatividade de funcionários e professores” (4,52) e “Disponibilidade imediata de funcionários e professores” (4,48).

Quadro 4.3: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da responsividade.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Responsividade	Disponibilidade de funcionários e professores	4,38	0,62	4,48	0,61	-0,1
	Prestatividade de funcionários e professores	4,53	0,64	4,52	0,64	0,01
	Agilidade nos serviços de apoio	4,37	0,60	4,30	0,63	0,07
	Pontualidade de funcionários e professores	4,58	0,59	4,7	0,50	-0,12

Fonte: Autoria própria (2016)

O ponto crítico desta dimensão está no ítem “Agilidade nos serviços de apoio” com um *gap* de 0,07.

4.5 SEGURANÇA

O Quadro 4.4 expõe a dimensão da segurança:

As maiores médias da expectativa dos entrevistados referem-se aos ítems “Os funcionários possuem suporte e treinamento adequado” (4,67); seguido da espera em “segurança em suas instalações” (4,62), demonstrando a expectativa do aluno em estar em um lugar seguro.

Porém, o quesito segurança também se refere como os alunos se sentem em relação à integridade da escola, que pelo *gap* calculado, o que se espera não está sendo realmente atendido.

Quadro 4.4: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da segurança.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Segurança	Alunos se sentem seguros na negociação com funcionários	4,44	0,65	4,50	0,58	-0,06
	Os funcionários possuem suporte e treinamento adequado	4,67	0,54	4,66	0,59	0,01
	Segurança em suas instalações	4,62	0,58	4,22	0,98	0,4

Fonte: Autoria própria (2016)

O ponto crítico está na segurança das instalações, com um *gap* 0,4; seguido da necessidade de atenção ao fornecimento de suporte e treinamento aos funcionários (0,01); demonstrando que o aluno não está sendo atendido como esperado.

4.6 EMPATIA

No Quadro 4.5 são apresentados os dados que retratam a dimensão da empatia:

Quadro 4.5: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da empatia.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Empatia	Objetivos da escola atentado aos interesses dos alunos	4,45	0,66	4,51	0,64	-0,06
	Funcionários e professores corteses, gentis e prestativos	4,5	0,61	4,57	0,56	-0,06
	Flexibilidade de horários nos cursos	4,5	0,57	4,34	0,78	0,16

Fonte: Autoria própria (2016)

Na dimensão Empatia, todos os itens de expectativas se mostraram da seguinte forma: “Os professores e funcionários devem ser corteses, gentis e prestativos” (4,5), “Deve haver flexibilidade de horários nos cursos” (4,5) e “Os objetivos da escola atentado aos interesses dos alunos” (4,45), demonstrando o quanto o aluno espera ser bem atendido em qualquer escola de idiomas.

Com bons resultados dos *gaps*, a maioria das expectativas estão sendo atendidas de maneira eficaz, o único ponto crítico que deve ser analisado com mais cuidado refere-se ao item, “Deve haver flexibilidade de horários nos cursos”, podendo realizar uma entrevista individual com cada aluno para saber seus objetivos, ou traçar a melhor solução de ensino, customizando a aula conforme o necessário.

4.7 COMPETÊNCIA

A dimensão da competência é analisada no Quadro 4.6:

Quadro 4.6: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da competência.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Competência	Professores com domínio do conteúdo	4,73	0,60	4,8	0,47	-0,07
	Professores com habilidade de despertar/manter o interesse do aluno	4,61	0,59	4,7	0,51	-0,09
	Professores com formação acadêmica e certificação mundial	3,83	0,96	4,24	0,82	-0,37
	Professores com experiência no exterior	3,47	1	3,83	0,8	-0,83

Fonte: Autoria própria (2016)

Obtiveram as maiores médias de expectativa e percepção, os seguintes itens: “Os professores deveriam dominar o conteúdo” (4,73/4,8), “Os professores com habilidade

de despertar/manter o interesse do aluno” (4,61/4,7) demonstrando que os alunos esperam ter aulas com professores que realmente conheçam o assunto e saibam ensinar, e nesse caso, estão realmente satisfeitos, como demonstrados nos *gaps* (-0,07 e -0,09, respectivamente).

Em relação aos itens, “Os professores deveriam ter experiência no exterior”, o resultado foi um *gap* negativo (-0,83) e “Os professores deveriam ter formação acadêmica e certificação mundial – CAMBRIDGE e DELE B1 (-0,37)” demonstrando que os alunos, em sua grande maioria, conhecem as experiências dos professores, e que estas questões são bastante divulgadas. E, que eles estão bastante satisfeitos em relação a estes itens.

4.8 ESTRUTURA E IMAGEM

No Quadro 4.7 está representada a dimensão da Estrutura e Imagem.

Quadro 4.7: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da estrutura e imagem.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Estrutura e Imagem	Boa referência no mercado	4,37	0,62	4,61	0,58	-0,24
	Boa localização	4,38	0,81	4,73	0,84	-0,35
	Estacionamento próprio	3,78	1	3,59	0,99	0,19

Fonte: Autoria própria (2016)

Obtiveram as maiores médias de expectativa e percepção, os itens que fazem menção a escola como uma boa referência e boa localização, resultando nos *gaps* com o valor de -0,24 e -0,25, respectivamente.

O ponto mais crítico está no item “As escolas deveriam ter estacionamento próprio” (0,19), demonstrando insatisfação dos alunos quanto a este questionamento. Mesmo que a escola não tenha um espaço para tal, convênios com estacionamentos próximos podem melhorar este desempenho.

4.9 CUSTO

O Quadro 4.8 apresenta os quesitos relacionados a dimensão do custo.

Quadro 4.8: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do custo.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (E-P)
		<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	
Custo	Diferentes formas de pacotes e pagamentos	4,37	0,78	4,03	0,93	0,34
	Preço acessível para região	4,48	0,73	3,64	1,35	0,83

Fonte: Autoria própria (2016)

Nesta dimensão quanto à expectativa os itens: “Diferentes formas de pacotes e pagamentos” e “Preço acessível para região” tem as seguintes médias 4,37 e 4,48, respectivamente. Demonstrando o quanto é importante, para os alunos, a possibilidade de várias formas/pacotes de pagamento e preço acessível.

As médias quanto à percepção são 4,03 e 3,64, respectivamente. Ambos os *gaps* estão positivos. Porém o ponto mais crítico é o de maior *gap* (0,83), sendo também o maior *gap* de todos. É necessário, portanto, a verificação do valor cobrado pelas demais escolas no mercado na qual o CNA Caruaru atua, possibilitando inclusive uma revisão no valor dos pagamentos e uma possível diversificação no modo de fazê-lo.

4.10 RESUMO DAS DIMENSÕES E GAPS

Quadro 4.9: Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas.

DIMENSÃO	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	
Tangível (6)*	26,12	4,27	26,94	3,89	-0,82
Confabilidade (5)*	23,31	2,64	23,07	6,75	0,24
Responsividade (4)*	17,86	2,45	18	2,38	-0,14

Continua

Continuação do Quadro 4.9

DIMENSÃO	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME- MP)
	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	
Segurança (3)*	13,73	1,77	13,38	2,15	0,35
Empatia (3)*	13,45	1,84	13,42	1,98	0,03
Competência (4)*	17,64	3,15	17,57	2,6	0,07
Estrutura e Imagem (3)*	12,53	2,43	12,93	2,41	-0,34
Custo (2)*	8,85	1,51	7,67	2,28	1,18
*número de ítems por dimensão.					

Fonte: Autoria própria (2016)

Em resumo, no Quadro 4.9, é possível concluir que os pontos críticos em que a empresa tem satisfeito seus clientes são os aspectos que dizem respeito ao Tangível (-0,82); Estrutura e imagem (-0,34); e Responsividade (-0,14).

Por outro lado, as dimensões que requerem maior atenção são: “Custo” (1,18), Segurança (0,35), Confiabilidade (0,24), Competência (0,07) e Empatia (0,03). Ações de melhorias com relação a estas dimensões precisam acontecer para que a escola possa manter e ampliar seu mercado de atuação.

4.10.1 Identificação de oportunidades de melhorias para o CNA Caruaru

Pode-se constatar que existem alguns itens que causam insatisfação na avaliação da qualidade de serviços do CNA. Uma opção para auxiliar a priorizar os itens que podem ser considerados em uma estratégia de melhoria de serviços é a análise conjunta dos itens que geram alta expectativa e dos itens que apresentam maior satisfação. Tendo em vista que a expectativa do cliente é equivalente à importância que este atribui a cada item.

Os itens sobre os quais existem grande expectativa e *gap* negativo: 2, 5, 8, 24, 25, 26 e 27.

Por outro lado, observam-se, os itens sobre os quais existem maior expectativa e *gap* positivo: 6, 8, 11, 14, 18, 21, 28, 29 e 30. Com isso, pode-se sugerir que a empresa busque direcionar suas estratégias de melhoria da qualidade de serviços, inicialmente,

sobre esses itens, especialmente aqueles cujos *gaps* negativos foram maiores: 8, 15, 24, 28, 29 e 30.

Exemplificando as possíveis ações a serem tomadas, para atuar sobre o problema da indisponibilidade de resolver questões dos alunos (item 8), pode-se desenvolver reuniões com professores e funcionários determinando normas internas de flexibilidade.

Para a questão referente ao oferecimento de convênios com escolas no exterior para realização de intercâmbio para os seus alunos (item 15), o CNA poderia entrar em contato com representantes de escolas de intercâmbio no exterior e de cursos, como a InEx Brasil – Inglês no Exterior e a STB – *Student Travel Bureau*.

Em relação ao item 24, flexibilidade de horários nos cursos, a escola pode fazer um período de pré-matrículas onde verifica a disponibilidade de cada interessado, e a partir de então organizar o horário e dias de suas aulas, podendo inclusive formular várias turmas do mesmo nível, de acordo com a quantidade de pessoas atraídas.

Para sanar o problema do estacionamento (item 28), a escola pode verificar a possibilidade de um convênio com algum estacionamento próximo, disponibilizando vagas a seus alunos, suprimindo assim a demanda, tendo em vista que a escola já possui estacionamento.

Por fim, em relação ao preço (item 29), a escola pode realizar uma pesquisa de mercado, principalmente em sua área de influência, verificando assim a média dos preços de seus principais concorrentes. Averiguando também quais as formas de pagamento e pacotes fornecidas pelos mesmos (item 30).

Julgando a amplitude da pesquisa, acredita-se que os determinantes da qualidade identificados podem ser, em sua maioria, considerados inclusive por outras empresas do setor.

O capítulo seguinte refere-se às considerações finais desta pesquisa.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, faz-se necessário avaliar se os objetivos inicialmente propostos foram efetivamente alcançados. Os aspectos concludentes são trazidos de forma a tratar dos assuntos definidos pelos objetivos dessa pesquisa, conformando esse objetivo aos resultados alcançados.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi mensurar a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço prestado, através da aplicação da escala *servqual*, no CNA Inglês Definitivo – Caruaru/PE

Tendo em vista alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram os seguintes:

- Elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes à pesquisa, tais como: qualidade, qualidade em serviços, estratégia competitiva, modelo SERVQUAL;
- Desenvolver um estudo de caso;
- Fazer o questionário de pesquisa baseado no modelo SERVQUAL;
- Realizar a coleta de dados;
- Analisar as respostas - Calcular a dispersão do *gap* entre a percepção do cliente acerca do serviço prestado e sua expectativa referente ao mesmo;
- Propor ações de melhorias para reduzir a distância entre o padrão atual e o padrão desejado.
- Desenvolver as conclusões do trabalho de pesquisa.

Acredita-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido. As metas definidas nos objetivos específicos foram alcançadas com a base conceitual desenvolvida na revisão bibliográfica e na escolha do método.

Enaltece-se no trabalho questões que permitem trabalhar a qualidade como ferramenta estratégica no cenário do atual mercado competitivo. Sendo necessário mensurá-la, buscando corrigir erros e aperfeiçoar seus pontos fortes. Fazendo da aplicação do modelo SERVQUAL esse meio de mensuração, verificando a discrepância

entre percepção e qualidade, garantindo a continuidade da empresa.

A partir da análise dos dados desta pesquisa foi possível identificar os itens mais críticos e os pontos fortes nos serviços prestados pelo CNA Caruaru, segundo a expectativa e percepção de seus alunos.

A afirmativa com maior média perceptiva pelos alunos foi acerca do domínio dos professores pelos assuntos ministrados, enaltecendo a importância da continuidade da competência por meio de profissionais qualificados na referida escola de idiomas.

Dentre as afirmativas com menores médias perceptíveis podem-se citar a falta de um estacionamento que comporte a demanda de automóveis dos alunos, o preço das mensalidades dos cursos e suas formas de pagamentos e pacotes. Essas afirmativas demonstram a grande importância dos clientes no que diz respeito ao âmbito de estrutura e imagem e custos.

Considerando que as pessoas têm opiniões diferentes a respeito do mesmo aspecto e de que a percepção e expectativa traduzem características dinâmicas, conclui-se que a veracidade desse estudo não é absoluta, mas temporária, devendo considerar o período de coleta de dados; ressaltando a sugestão de um novo período de aplicação do mesmo para que se haja um comparativo entre os períodos.

Além disto, foi apresentado um mapa de oportunidades de melhoria para a referida escola.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para o estudo o suporte teórico e o modelo proposto apresentado foram suficientes para que pudesse ser concluído os seus objetivos. Houve algumas dificuldades quanto à literatura sobre o modelo SERVQUAL, já que sua bibliografia, em grande maioria, é em inglês. Já quanto aos serviços, qualidade e vantagem competitiva a bibliografia é extensa, é grande a quantidade de autores que dissertam sobre o assunto, fazendo-se necessário delimitar alguns tópicos.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão de pesquisas futuras as recomendações visam a continuidade do estudo na área da mensuração e avaliação da qualidade. São pesquisas que possam

melhor determinar a qualidade, em especial no setor dos serviços, levando em consideração sua importância no cenário atual, como já mencionado a grande participação deste setor na economia do país.

Artigos e estudos sobre a ferramenta SERVQUAL que embasem bibliograficamente futuros estudos também são sugeridos, já que a maioria de sua bibliografia é em inglês, incentivando sua aplicação no terceiro setor. Já que o mesmo sofre de carência de dados sobre o assunto. É também sugerida a adaptação e aplicação dessa escala em empresas do nosso país, já que a mesma é proveniente de outras culturas, para assim adequá-la a nossas necessidades e torná-la ainda mais cabível.

As referências e os apêndices do trabalho são apresentados a seguir.

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Informação e documentação - Referências – Elaboração*. 2000. Disponível em: <http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf> Acesso em 02 de agosto de 2016.
- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4 edição. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5 edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. Cap.1 a 4.
- CAMPELLO DE SOUZA, Fernando Menezes; CAMPELLO DE SOUZA, Bruno; SILVA, Alexandre Stamford. *Elementos da Pesquisa Científica em Medicina*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão de qualidade: conceitos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CNA, Caruaru. Disponível em <https://www.cna.com.br/>. Acesso em 01 de outubro de 2016.
- CONSOLI, M. A. & MARTINELLI, D. P. *Avaliação da qualidade de serviços: um caso*. *Revista da Administração Geral*. USP, 2001.
- CORDEIRO, J. V. B. M. *Reflexos sobre a gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?* *Revista FAE*, v. 7, p. 19-33, jan/jun. 2004.
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.
- FALCONI, V. C. *Gerência da Qualidade Total. Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Cristiano Otoni, 1989.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração e Serviços –*

Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 4ª edição. Porto Alegre : Bookman, 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C. e VIANA, N. R. N. G. *Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual*, Ci. Inf. [online], v.37, n.3, pp. 88-102. 2008.

GARVIN, D. A. *What Does Product Quality Really Mean*. Sloan Management Review. USA, Fall, 1984.

GARVIN, David A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARVIN, David A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES D. C. S.; SILVA G. R.; VIOLATO R. D. M. *Qualidade no atendimento: Supermercado Santa Laura*, Monografia. (Curso de Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, 2006.

GOMES, E. M.; MORGADO, A. *Compêndio de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=Xr626RCcshAC&printsec=frontcover&dq=Comp%C3%AAndio+de+Administra%C3%A7%C3%A3o&hl=ptBR&sa=X&ei=IvuKUb3gIIai9QSiijIGIAQ&ved=0CDMQ6AEwAA>. Acesso em 16 de setembro de 2016.

GRÖNROOS, C. *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. Tradução Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Tradução de Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; LEE, R. *Qualidade em prestação de serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro: editora Senac Nacional, 2001.

IBGE, 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 de julho de 2016.

IBGE. *Censo Demográfico 2015 – Produto Interno Bruto. Resultados da Amostra*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 de julho de 2016.

JOHNSTON, R e CLARK, G. *Administração das operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo. Atlas, 2006

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO M. D. et al. *Mensuração da Qualidade de Serviço em empresas de Fast Food*. Revista Gestão e Produção. v. 13, n. 2, p. 261-270, maio/ ago. 2006.

MATOS, F. G. *Estratégia de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIGUEL, P.A.C. e SALOMI, G.E. *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Produção, v. 14, nº1, p. 12-30, 2004.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J., *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6 ed. Record, 1985.

MOURA, R.A. *Manual de Logística: Armazenagem e Distribuição Física*. São Paulo: Iman, 1997.

NBR ISO 9004-2:1991, *Gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão de configuração*. Disponível em: <http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos,*

metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, O. J.; et al. *Gestão da qualidade: Tópicos avançados*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

PALADINI, E. P. *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, E.P. *Gestão da Qualidade no Processo: A qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 1995.

PALADINI, Edson P. *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis/(Organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto)*. São Paulo: Publifolha, 2002

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. *Deserção zero: a qualidade chega ao setor de serviços*. *Harvard Business Review*. reprint 90.508. 2004. Disponível em: https://profissional.bb.com.br/3/hmm/resrcs/focus/zero_p.asp. Acesso em 02 de agosto de 2016.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEG, D. L.; SCRAMIM, F. C. L.; ZAU, V. C. *QUALISERV – uma técnica para avaliação da qualidade em serviços: estudo de caso no setor de pós-vendas em uma empresa do setor automobilístico*. XXIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, 2009

SANTOS, L. C. & VARVAKIS, G. *SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços*. Revista Produção v. 12 n. 1 2002.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2 ed. Atlas, 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUAREZ, Gregório. *Garvin e as Oito Dimensões Revistas Da Qualidade*, 2015.

Disponível em:

http://www.aparq.org.br/destino_arquivo/artigo_aparq_gregorio_suarez_agosto_2015.pdf. Acesso em 20 de setembro de 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIOLA, Mário F. *Introdução à Estatística*. 7a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L.. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.



APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CAA
NÚCLEO DE GESTÃO – ADMINISTRAÇÃO

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu trabalho de conclusão de curso cujo tema é: **Aplicação da escala SERVQUAL para mensuração da satisfação dos serviços prestados pelo CNA Caruaru/PE;** e suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo! Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

Questionário

Responda o questionário abaixo, utilizando as seguintes escalas:

- | | | | |
|-----|---------------------|-----|---------------------|
| (1) | Discordo Fortemente | (4) | Concordo |
| (2) | Discordo | (5) | Concordo Fortemente |
| (3) | Indiferente | | |

Âmbito	EXPECTATIVA (E)	Meu nível de serviço desejado é:	O nível do serviço prestado pelo CNA – CARUARU é:
TANGÍVEL	As escolas de idiomas devem possuir equipamentos modernos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem possuir material didático próprio.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem adotar material didático já reconhecido no mercado.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter estrutura física visualmente atrativa.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os empregados das escolas de idiomas devem estar bem apresentáveis.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As salas de aulas devem ser confortáveis.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
CONFIABILIDADE	Quando as escolas se comprometem a fazer algo em determinado tempo devem cumpri-lo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Quando os alunos têm algum problema para ser resolvido, as escolas devem se mostrar propensas a resolvê-lo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os professores devem transmitir confiança.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas devem cumprir com os horários programados, seja em suas aulas ou na execução de suas atividades extras.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas devem oferecer convênios para realização de intercâmbio, ou inclusive promovê-lo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
RESPONSIVIDADE	As escolas de idiomas devem contar com a disponibilidade dos funcionários e professores da escola.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os funcionários e professores das escolas de idiomas devem estar sempre disponíveis em ajudar os alunos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter agilidade nos serviços de apoio.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os professores devem ser pontuais.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
SEGURANÇA	Os funcionários devem transparecer seguros na negociação com os alunos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

	Seus funcionários devem obter suporte e treinamento adequado das escolas de idiomas para cumprir suas tarefas corretamente.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter seguranças em suas instalações.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
EMPÁTIA	Os objetivos da escola devem atentar aos interesses de seus alunos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os funcionários e professores devem ser corteses, gentis e prestativos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Deve haver flexibilidade nos horários dos cursos para melhor atendimento aos alunos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
COMPETÊNCIA	Os professores devem dominar os conteúdos ministrados.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os professores devem ter habilidades em despertar/manter o interesse dos alunos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os professores devem ter formação acadêmica em sua especialidade e/ou possuir certificado reconhecido mundialmente CAMBRIDGE (Inglês)/ DELE B1 (Espanhol).	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os professores devem ter experiência no exterior.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
ESTRUTURA E IMAGEM	As escolas de idiomas devem ser uma boa referência no mercado.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter uma boa localização.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter estacionamento próprio.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
CUSTO	As escolas de idiomas devem possibilitar diferentes formas de pagamento/pacotes.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	As escolas de idiomas devem ter um preço acessível, na média do valor de escolas da região.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

MUITO OBRIGADO!