

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE ELEVADORES NO MERCADO  
RELEVANTE DO ESTADO DA PARAÍBA: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA SOBRE AS PREFERÊNCIAS DOS  
CLIENTES**

Quinto Giulio Toia

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Luciana Hazin Alencar

RECIFE, Dezembro / 2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE ELEVADORES NO MERCADO  
RELEVANTE DO ESTADO DA PARAÍBA: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA SOBRE AS PREFERÊNCIAS DOS  
CLIENTES**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
POR

QUINTO GIULIO TOIA

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Luciana Hazin Alencar

RECIFE, Dezembro / 2011

Catálogo na fonte  
Bibliotecária: Rosineide Mesquita Gonçalves Luz / CRB4-1361 (BCTG)

T646a Toia, Quinto Giulio.  
Assistência técnica de elevadores no mercado relevante do Estado da Paraíba: uma pesquisa exploratória sobre as preferências dos clientes. / Quinto Giulio Toia. – Recife: O Autor, 2011.  
vii, 57f., il., figs., gráfs., tabs.

Orientador: Profª. Luciana Hazin Alencar

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011.  
Inclui Referências, Apêndice e Anexo.

1. Engenharia de Produção. 2. Elevadores. 3. Assistência Técnica. 4. Comportamento do Cliente. 5. Gestão de Serviços. 6. I. Alencar, Luciana Hazin (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (22.ed) UFPE/BCTG-2012 / 041



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO PROFISSIONAL DE

QUINTO GIULIO TOLA

*"ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE ELEVADORES NO MERCADO  
RELEVANTE DO ESTADO DA PARAÍBA: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA SOBRE AS PREFERÊNCIAS DOS CLIENTES"*

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato QUINTO GIULIO TOLA APROVADO.

Recife, 19 de dezembro de 2011.

---

Prof. LUCIANA HAZIN ALENCAR, Doutor (UFPE)

---

Prof. CRISTIANO ALEXANDE VIRGÍNIO CAVALCANTE, Doutor (UFPE)

---

Prof. FERNANDA WANDERLEY CORRÊA DE ARAÚJO, Doutor (FAVIP)

## AGRADECIMENTOS

Um dos motivos que me levaram a enfrentar este desafio foi a famosa afirmação de Descartes: “Penso, logo existo”. Descartes considerava o pensamento a essência da natureza humana, extraordinário mecanismo virtual com imponderável poder de criação. Minha primeira homenagem vai para este grande mestre da humanidade, que concebeu o modelo estrutural para a produção do conhecimento, sendo referência obrigatória para todos aqueles que se aventuram a procurar a verdade nas ciências.

Meus sinceros agradecimentos a Universidade Federal de Pernambuco pelo brilhante programa, em especial ao seu douto corpo discente, a começar pela Professora. Dr.<sup>a</sup>. Luciana Hazin, que me orientou nesta pesquisa. Meus sinceros agradecimentos aos membros da banca examinadora que, com maestria, julgaram, criticaram e propuseram os ajustes necessários para aperfeiçoar este trabalho. Agradeço a todos os meus colegas de classe e a todos os integrantes da secretaria do programa de pós-graduação em engenharia de produção pelo inesquecível companheirismo.

Agradeço a empresa Engeltech Elevadores por ter facilitado a minha participação neste programa e também ao seu técnico, Santiago dos Santos, um amigo e um colaborador importante na realização deste trabalho.

Agradeço a minha mulher Flora e as minhas lindas crianças, Patricia e Giuliana, pelo apoio, amor, carinho, alegria, compreensão, paciência, preocupação e cuidado. Sem este trio, nada feito.

E uma homenagem póstuma, muito especial. Aos meus queridos e amados pais, Vincenza Roppa e Giovanni Toia, pelo amor incondicional, pelos exemplos de conduta ética, moral e integridade, tão fundamentais na minha formação. Vocês estão vivos no meu pensamento e são o meu porto seguro.

## RESUMO

A construção vertical cresce gradualmente em nosso país e com ela o desenvolvimento de uma ampla rede de indústrias e serviços que dela depende para fazer negócios. As empresas exclusivas de assistência técnica de elevadores participam da cadeia de obras prediais num segundo nível e, assim, se aquecem para entrar em campo com o crescimento da demanda do insumo elevador para as construções. No entanto, a indústria de elevadores, que mais ostensivamente presta serviço de assistência técnica, é altamente dependente deste segmento para recompor suas margens de lucro sacrificadas na venda de elevadores novos. Tal peculiaridade destes mercados provoca uma acirrada competição entre indústria e empresas de serviço independentes. Os construtores têm um alto poder de barganha e, apesar de apenas poucas indústrias dominarem o mercado, as negociações são muito disputadas, reduzindo significativamente as margens dos fabricantes. Este estudo trata de uma pesquisa de campo realizada com o objetivo de identificar quais fatores orientam os clientes que consomem serviços de assistência técnica de elevadores para escolher e manter seus fornecedores. Entre estes, está a preferência inequívoca, ou não, pelo serviço pós-venda prestado pelo próprio fabricante. Os resultados do estudo demonstraram que há oportunidades a serem aproveitadas a partir das motivações que orientam aqueles clientes atentos às mudanças de cenário.

**Palavras-chave:** Elevadores, Assistência Técnica, Comportamento do Cliente, Gestão de Serviços.

## ABSTRACT

The construction of buildings grows steadily in our country and with it the development of a wide range of industries and services that depend on it to do business. The independent companies of service elevators take part of a building construction chain at a second level and thus have begun to warm-up to take the field with the growing demand for construction elevator input. However, the elevator industries, which ostensibly provide technical assistance service, are highly dependent on this segment to recover its sacrificed profit margins on the sale of new elevators. This peculiarity of these markets causes a fierce competition between industries and independent service companies. The builders have a high bargaining power and, though only a few industries dominate the market, negotiations are much disputed, significantly reducing the margins of manufacturers. This study is a field research conducted in order to identify which factors drive customers consuming technical assistance services of elevators to choose and maintain their suppliers. Among these is the strong preference, or not, the after-sales service provided by the manufacturer. The study results demonstrated that there are opportunities to be seized from the motivations that drive those customers aware of the change of scenery.

**Keywords:** Elevators; Maintenance; Customer Behavior; Services Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	1
1.1	Justificativas e relevâncias	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo geral	5
1.2.2	Objetivos específicos	5
1.3	Método de pesquisa	6
1.4	Estrutura da dissertação	6
<b>2</b>	<b>BASE CONCEITUAL</b>	8
2.1	Gestão de serviços	8
2.1.1	Classificação de serviços	11
2.1.2	Recuperação do serviço	13
2.2	Qualidade de serviço	14
2.3	Comportamento do cliente	18
2.4	Cliente de serviços	18
2.5	Acordo de nível de serviço	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	23
3.1	Caracterização da pesquisa	23
3.2	Técnica de investigação	23
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	30
4.1	Análise descritiva da amostra	30
4.2	Caracterização das edificações	31
4.3	Caracterização do prestador de serviço	34
4.4	Caracterização das atitudes associadas ao serviço	38
4.5	Considerações finais	44
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS</b>	46
5.1	Limitações e dificuldades	47
5.2	Sugestões para futuros trabalhos	47
	<b>REFERÊNCIAS</b>	49
	<b>APÊNDICE 1</b> – Formulário da Pesquisa	53
	<b>ANEXO 1</b> – Quadros extraídos do ato de concentração 08012.000189/0007-98, do CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 10/10/2007	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo da cadeia de valor.....	15
Figura 2.2 – Avaliação do cliente sobre a avaliação do serviço.....	17
Figura 3.1 – A estrutura do processo de medição.....	27
Figura 3.2 – Escalas de STEVENS.....	27
Figura 4.1 – Função exercida pelo respondente na administração do edifício.....	30
Figura 4.2 – Grau de instrução dos respondentes.....	31
Figura 4.3 – Idade dos equipamentos.....	31
Figura 4.4 – Tipo de uso dos edifícios.....	32
Figura 4.5 – Número de pavimentos.....	32
Figura 4.6 – Número de elevadores por edifício.....	33
Figura 4.7 – Nome dos fabricantes.....	34
Figura 4.8 – Responsável pelo serviço de manutenção.....	34
Figura 4.9 – Tipos de contrato.....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Pacote de serviços .....	11
Tabela 2.2 – Matriz do processo de serviço: grau de interação e customização .....	13
Tabela 4.1.a – Equipamentos que sempre foram mantidos pelo fabricante .....	36
Tabela 4.1.b – Equipamentos que sempre foram mantidos pelo fabricante.....	37
Tabela 4.2 – Tempo de contrato com a prestadora de serviço atual .....	38
Tabela 4.3 – Ranking de preferência dos fatores chave para escolha de fornecedores .....	41
Tabela 4.4 – Ranking de preferência dos fatores chave para manter os fornecedores .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, nos últimos vinte anos, o mercado de equipamentos para o transporte vertical vem progressivamente se modificando como consequência da inserção do país no processo de globalização. As fábricas de elevadores e escadas rolantes que produziam a maioria das partes-componentes de seus produtos, pouco a pouco se transformam em montadoras (Secretaria de Acompanhamento Econômico – Brasil, 2008). Estas indústrias já terceirizam grande parte da produção de seus produtos e reestruturam seus sistemas produtivos utilizando o setor automotivo como modelo.

A mudança vem provocando o surgimento de uma significativa rede de indústrias de peças e partes-componentes para elevadores que tem como mercado as principais fabricantes do setor: Atlas Schindler, Otis e ThyssenKrupp, como também outras indústrias menores e firmas independentes de serviços. Com a estruturação desta nova base industrial de sobressalentes para elevadores, associada à farta mão de obra qualificada disponível no mercado, o número de firmas independentes de serviço começa a crescer de forma vigorosa e tenta se estruturar para conquistar uma fatia de um mercado que até pouco tempo atrás era quase que totalmente dominado pelas grandes indústrias. No passado, havia forte barreira natural à entrada de novos concorrentes no segmento de serviço (Secretaria de Acompanhamento Econômico - Brasil, 2005). O incipiente mercado de sobressalentes criava as condições para que o virtual oligopólio nas mãos dos grandes fabricantes de elevadores da época se mantivesse naturalmente protegido.

Agora, as indústrias líderes defendem seus negócios de assistência técnica com grande esforço. Para não perderem contratos para as novas empresas independentes, propõem reduzir o preço dos serviços e em certas disputas oferecem até serviços temporariamente gratuitos, tudo em troca da fidelidade do cliente. Algumas indústrias, estrategicamente, também ampliaram a prestação de serviços de assistência técnica para equipamentos produzidos por seus concorrentes, prática que não adotavam no passado, quando prestavam manutenção apenas às suas marcas. Para continuar crescendo, elas precisam aumentar constantemente a base da carteira de serviços e, para isso, o volume de conversões de contratos de venda de novos equipamentos em contratos de assistência técnica pode não ser suficiente para satisfazer seus respectivos planos de lucro. No setor de serviço, as disputas comerciais entre uma firma de pequeno porte e uma multinacional passaram a ser repletas de rivalidades valendo-se a primeira, invariavelmente, da oferta de preços baixos e a segunda, de sua

reputação, condição de fabricante e o custo da mudança para o cliente (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, Brasil, 2008). Este último é muito utilizado pelos fabricantes quando se deparam com uma ameaça de cancelamento. Isto porque eles sabem que os clientes são suscetíveis a avaliar o risco em relação aos custos que poderão arcar com a troca de um fornecedor por outro (BURNHAM, FRELS & MAHAJAN, 2003). Não é prática comum das empresas concentrarem a disputa com ênfase no próprio nível de serviço quando estão ameaçadas (KOTLER, 2000).

Segundo dados divulgados em 2008 pelo presidente do SECIESP (Sindicato das Empresas de Conservação, Manutenção e Instalação de Elevadores do Estado de São Paulo) e publicados no site da revista eletrônica Construção em Negócios, as empresas do setor instaladas no Brasil faturaram em 2007, juntas, 2,0 bilhões de reais, incluindo a venda de 9,5 mil novos equipamentos e a contratação de serviços. Desta receita, 55% foram captados de contratos de serviços, 30% da venda de novos equipamentos e os 15% restantes vieram dos negócios de modernização de equipamentos com tecnologia ultrapassada (Revista Eletrônica Construção e Negócios, 2008). Claro está que a venda de serviços é o negócio mais cobiçado no setor de transporte vertical, pois os elevadores são construídos para durarem por toda a vida do edifício, gerando a necessidade de serviços de assistência técnica continuada. Além de ser a responsável pela maior porção da receita total, as margens da atividade de serviço promovem recompensas acima de 40%, enquanto que a venda de novos equipamentos é muito baixa e algumas vezes negativa. Neste sentido destacam Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) que a Otis Elevadores percebeu há muito tempo que as receitas dos contratos de manutenção pós-venda excedem em muito os lucros das vendas de equipamentos para elevadores. Portanto, as grandes indústrias de elevadores no Brasil têm a assistência técnica como principal negócio, justificando as fortes ações que desenvolvem no mercado no sentido de proteger seus portfólios de serviço.

O tema desta pesquisa foi escolhido neste contexto. Uma indústria ou firma independente que não estiver atenta ao contínuo aperfeiçoamento do seu nível de serviço encontrará dificuldades para continuar crescendo ou mesmo manter seus clientes, independentemente de seu porte. O relacionamento cliente - fornecedor no setor de serviços baseia-se fortemente na confiança e no atributo experiência (PRIDE & FERREL, 2001). Não dar ao cliente o que ele espera pode, fatalmente, anular as forças da reputação, do porte e da confiança que a grande indústria em geral goza, fazendo com que o cliente a substitua por uma firma local, de

pequeno porte. Mas, esta, por sua vez, se não estiver bem estruturada e atenta às expectativas depositadas, também não conseguirá reter o cliente por muito tempo, perdendo a oportunidade de se estabelecer e evoluir. Assim, a proximidade, o relacionamento constante cliente-consumidor a análise crítica do nível de serviço com vistas ao aprimoramento contínuo e a adaptação aos desejos do cliente em permanente mutação, são primordiais para a proteção das margens de lucro e expansão dos negócios (MELHADO, 1994).

### **1.1 Justificativas e relevância**

Com a estabilidade, crescimento da economia e incentivos do governo para o setor de habitação, o mercado de elevadores novos vem crescendo substancialmente. De acordo com o SECIESP, 2007, o mercado brasileiro de 10.000 equipamentos/ano, tem um alto potencial de expansão. Tais fatores criarão suficiente estímulo para atrair novos empreendedores para o setor.

Consultas ao SINDUSCON-PB e Prefeituras Municipais de João Pessoa e Cabedelo, evidenciaram que não se dispõe de dados oficiais sobre a demanda por elevadores no estado da Paraíba. Tais informações a partir da ABIEL (Associação Brasileira da Indústria de Elevadores), também são impensáveis de serem conseguidas por ser a mesma uma corporação hermética. Mas sendo o elevador um insumo da construção civil, pode-se inferir facilmente que o crescimento do licenciamento de obras e lançamentos de edifícios trará um incremento natural nas vendas de elevadores e, como consequência, impulsionará o mercado de assistência técnica.

A cada dia surgem novas pequenas indústrias com soluções de peças e partes-componentes para elevadores, o que acirra a competição no mercado de sobressalentes e reduz o custo da manutenção (Secretaria de Acompanhamento Econômico - Brasil, 2005);

As margens de contribuição do setor de assistência técnica continuam bastante atraentes, principalmente porque foram introduzidas inovações tecnológicas que reduziram substancialmente a demanda de horas de manutenção por equipamento (Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Brasil, 2005);

O acesso à tecnologia de elevadores é amplo, sem restrições e possui pouca variabilidade devido à rigorosa normalização em nível internacional e nacional (Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Brasil, 2005).

As três principais indústrias de elevadores, todas multinacionais com atuação global, ainda concentram uma fatia extremamente expressiva de participação no mercado local de serviços, o que as torna vulneráveis, exigindo, cada vez mais, administrações mais complexas e controles rigorosos dos padrões de atendimento para retenção de clientes. Neste sentido, empresas menores, locais, com gestão empresarial profissional e focada no nível de serviço esperado pelo cliente, podem vir a se desenvolver e disputar o mercado com boa vantagem competitiva.

O resultado deste estudo poderá fornecer subsídios para uma visão geral aproximativa no sentido de desenvolver, identificar, esclarecer, modificar conceitos ou despertar idéias que possam ser aproveitadas para desenvolver negócios ou como ponto de partida para estudos posteriores, uma vez que não se encontrou na literatura trabalhos similares com este mesmo enfoque.

Também não se encontrou na literatura pesquisas referentes ao comportamento do cliente neste segmento. A escolha do tema deste trabalho se deu em parte pela constatação de que não existem estudos sobre o embate travado entre empresas fabricantes que prestam serviços de assistência técnica e empresas não fabricantes que prestam exclusivamente serviços de assistência técnica. O segmento de elevadores é fechado no que se refere à prestação de serviços.

Neste sentido, é importante desenvolver o conhecimento sobre o mercado de serviços para elevadores e aprofundar estudos futuros específicos a respeito do comportamento do consumidor em questão, colaborando assim para o desenvolvimento do setor.

## **1.2 Objetivos**

Entre os objetivos desta pesquisa, está a avaliação da extensão do principal paradigma ligado ao setor de elevadores que restringe aceitar a experiência de ser servido por uma empresa de serviços local, não fabricante, no lugar do fabricante que, via de regra, é uma multinacional de considerável reputação. Qual o aspecto ou aspectos que anulariam esta força? Em quais circunstâncias o cliente aceitaria mudar? O que o cliente mais valoriza: o tempo de resposta aos pedidos para conserto ou o preço? O tempo de resposta aos pedidos para conserto, ou o fato de ser atendido pelo fabricante do seu equipamento, ou mesmo de ser atendido por outro fabricante, prestador do mesmo serviço?

Os conhecimentos que se pretende conseguir terão aplicação prática na busca de resultados e no desenvolvimento, principalmente, de pequenas firmas de serviço. No entanto, face o caráter científico da pesquisa, a experiência buscada também poderá gerar subsídios para aprimorar processos e tecnologias trazendo benefícios a outras firmas que atuam no setor, sejam elas locais ou não, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Poderá principalmente despertar interesse e gerar estímulos para a ampliação do estudo desta problemática, aprofundando assim, o conhecimento sobre os mecanismos deste mercado.

O Brasil avança determinado a ocupar uma posição de destaque no cenário global, o que incentiva o ingresso de investimentos estrangeiros à medida que abre sua economia e desperta o interesse externo por negócios imobiliários no país. A legislação sobre acessibilidade, que obriga a criação de condições para facilitar, com dignidade, o trânsito vertical de pessoas portadoras de necessidades especiais nas edificações, também é um importante indutor de negócios para as firmas do segmento de elevadores. A oportunidade de expansão deste mercado é uma realidade.

### 1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral a identificação dos fatores que orientam a preferência de escolha e manutenção dos consumidores por determinado fornecedor de serviço que atua no ramo de assistência técnica de elevadores no mercado relevante do estado da Paraíba. Para este estudo, considerou-se mercado relevante os territórios que concentram um expressivo número de construções verticais com mais de quatro pavimentos. Esta concentração seria tão expressiva a ponto de alcançar capacidade suficiente para atrair uma estrutura de oferta de assistência técnica.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral do presente estudo se estabeleceram os seguintes objetivos específicos:

- Identificar estudos específicos sobre o consumidor de serviços de assistência técnica de elevadores e suas interações com o mercado;
- Levantar o comportamento de consumidores em relação ao nível de serviço esperado;

- Identificar os fatores que influenciam as preferências dos consumidores em relação à decisão de escolha e preservação do fornecedor do serviço de assistência técnica de elevadores.

### **1.3 Método de pesquisa**

Para o desenvolvimento deste estudo, escolheu-se a realização de uma pesquisa de campo com o levantamento de dados primários, tendo como objetivo identificar as preferências dos clientes ao contratar e decidir manter, prestadores de serviço de assistência técnica de elevadores.

Elaborou-se um questionário estruturado com 29 perguntas dirigido a administradores de condomínios, síndicos e gerentes de manutenção.

A amostra foi extraída de um levantamento de potenciais consumidores que compõe o sistema de informação de marketing da empresa Engeltch Elevadores Ltda., estabelecida na cidade de João Pessoa. A empresa mantém operações nas cidades de João Pessoa, Cabedelo e Campina Grande, no estado da Paraíba.

Os dados coletados foram lançados no software *Statistica*, e uma estatística descritiva foi realizada e posteriormente analisada a fim de identificar o comportamento do clientes quanto a fatores julgados relevantes para as empresas que prestam serviços de assistência técnica de elevadores.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Este trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos. O capítulo 1, Introdução – apresentou um breve histórico sobre as mudanças em andamento no setor de assistência técnica de elevadores iniciadas no Brasil há mais de vinte anos, assim como a estrutura do mercado de prestação serviços deste segmento. Apresentou também a importância econômica do setor, as perspectivas de crescimento, os objetivos do estudo e as justificativas.

O capítulo 2 – Base Conceitual, apresenta os principais conceitos levantados na literatura sobre os temas que fundamentaram o desenvolvimento da pesquisa: gestão de serviços, comportamento do cliente; qualidade de serviço e acordo de nível de serviço.

O capítulo 3 – Metodologia, apresenta o relato do método de pesquisa adotado e a caracterização do mercado relevante e seus agentes.

O capítulo 4 – Análise dos Resultados, apresenta o resultado descritivo da pesquisa de campo exploratória e qualitativa, aplicada por meio de questionários estruturados a gestores prediais, tais como síndicos, administradores de condomínios e gerentes de facilidades.

O capítulo 5 – Considerações Finais, reafirma a importância do setor face às evidências de crescimento da demanda por serviços de modo geral e em particular o de assistência técnica de elevadores tendo em vista os vultosos investimentos no mercado imobiliário, as limitações e as dificuldades que foram experimentadas na condução do estudo e sugere algumas ações para abordagem em estudos futuros.

## **2 BASE CONCEITUAL**

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico relativo à gestão de serviços, comportamento do cliente e qualidade de serviços. Também se pesquisou acerca do gerenciamento de nível de serviço para testar a viabilidade da utilização do ANS (Acordo de Nível de Serviço) em contratos de assistência técnica de elevadores.

### **2.1 Gestão de Serviços**

A gestão de serviços vem recebendo muita atenção das empresas. Elas já perceberam que o serviço passou a ser um diferencial competitivo visto que há grande similaridade entre os produtos que atendem a uma mesma necessidade.

Gianesi & Corrêa (2004) observa que as mudanças que vem ocorrendo no ambiente econômico e social estão despertando cada vez mais a demanda por serviços. Entre elas, destaca o interesse pela qualidade de vida, a valorização do lazer, o aumento da urbanização, o aumento da expectativa de vida, as mudanças tecnológicas e o aumento das exigências dos consumidores. Todas essas mudanças requerem serviços cada vez mais especializados para atender as novas necessidades.

Em contraponto, o levantamento realizado por Johnston (2005), mostra que ainda existem algumas lacunas associadas à gestão de serviços que devem ser preenchidas como, por exemplo, o conceito de produtividade de serviço, como a produtividade se relaciona com a qualidade do serviço e a lucratividade, como a produtividade do serviço pode ser medida, o que significa valor para o cliente e como ele pode ser identificado e capturado. Johnston (2005) chegou a esta conclusão depois de analisar cerca de duzentos e cinquenta trabalhos acadêmicos publicados em dois dos mais importantes periódicos dedicados a administração de operações. Mas, ele é otimista em relação ao futuro. Ele acredita que as pesquisas devem ser direcionadas para a nova onda que é o processo B2B (*business to business*) de serviços, uma vez que já existe um razoável conhecimento sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos, logística, gerenciamento do fluxo de informações, pensamento enxuto, entre outros.

Considerando as abordagens mais atuais observa-se um extenso repertório de interpretações sobre os conceitos de serviço e diversas formas de classificá-los. Para Kotler (1994), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que

seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O serviço é uma ação ou atividade que proporciona benefícios para o cliente, consumidor final ou usuário, onde o fator humano é essencial para o êxito da operação (LOVELOCK & WIRTH, 2002).

Em termos específicos o conceito de serviço depende do que a empresa oferece ao mercado e o que é que este mercado exige. Em termos gerais, são inúmeros os conceitos de serviço encontrados na literatura especializada, no entanto, ao observar os conceitos de diversos autores, nota-se que a essência é quase sempre a mesma. A grande maioria destes conceitos relaciona fortemente o serviço com as suas características clássicas associadas ao fluxo, variedade e uso intenso de recursos humanos. Assim, as características mais consideradas nos estudos são a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade.

Os serviços são intangíveis, não podem ser vistos ou tocados antes de serem consumidos, são experiências que os clientes vivenciam. Tanto para a empresa quanto para o cliente, a intangibilidade e a variabilidade do serviço criam dificuldades para avaliar a qualidade e o resultado. Por serem prestados por pessoas, os serviços são difíceis de serem padronizados, tornando o processo de gestão bastante complexo. Para o cliente a alternativa é recorrer à opinião de terceiros ou confiar na reputação que a empresa goza no mercado (GIANESI & CORRÊA, 1994).

Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não podem ser estocados, não existe uma etapa intermediária entre a produção do serviço e o consumo pelo cliente, daí a suas características de inseparabilidade e perecibilidade. Estas características também são críticas para a gestão do processo. Se a capacidade produtiva disponibilizada não for utilizada ela será perdida, o que ocorre com relativa frequência, uma vez que a demanda por serviços apresenta comportamento cíclico, com fluxo não constante (KOTLER, 1994).

O conceito de empresa de serviços também é muito presente na literatura, com definição proposta por muitos autores. Para Levitt (1972), *apud* Salomão (2000), “as indústrias de serviços não existem. Há somente indústrias cuja dimensão serviço é mais importante ou menos importante do que a das outras indústrias. Todas estão nos serviços”.

Shostack (2002) *apud* Moreira argumenta que embora os serviços fracassem por incompetência humana, a causa principal está na ausência de métodos sistemáticos para o projeto e o controle. Segue argumentando que novos serviços são desenvolvidos aplicando-se o método de tentativa e erro, que não garante a qualidade e a uniformidade do serviço na falta de um planejamento detalhado. Assim, Shostack (2002) *apud* Moreira propõe, um conjunto de quatro ações com o objetivo de orientar o estudo de um serviço a ser implantado e melhorado:

a) A identificação dos processos.

Mapeamento inicial dos processos do serviço. Tais processos formam um conjunto ordenado de atividades visíveis e não visíveis para o cliente. Uma das vantagens de se identificar e descrever as atividades é que os insumos e os resultados a eles associados podem ser detalhados. Outra vantagem é a possibilidade de poder analisar as atividades em separado, identificando maneiras de controlá-la e aperfeiçoá-la. A importância das atividades invisíveis para o cliente também pode influenciar o modo como o cliente percebe o serviço. É o caso da utilização de sistemas informatizados que aumentam a velocidade de busca de uma informação e a sua qualidade de armazenamento. Isso não é visto pelo cliente, mas influi na imagem que o cliente tem da empresa e do serviço, ao estabelecer contato com este processo.

b) A identificação dos pontos de falha real e potencial

Esta ação possibilita prever sistemas antecipados para prevenir, corrigir ou até melhorar o processo, antes que os serviços sejam colocados em prática.

c) O estabelecimento dos tempos de execução

O tempo de execução é vital na área de serviços. Tanto pela imagem que forma no cliente, como também pelos custos incorridos. A padronização dos tempos de execução devem ser adotados permitindo-se, no entanto, certo desvio quando o serviço se encontra sob influência de condições anormais. Subjetivamente, observa-se que o cliente admite um máximo de tempo de espera sem alterar a avaliação da qualidade do serviço.

d) A análise da rentabilidade/produtividade

Quando uma atividade que compõe um serviço leva mais tempo que o necessário, os lucros podem ser diminuídos significativamente, afetando diretamente os custos de produção

do serviço. É uma regra que o tempo padrão mantenha o serviço rentável e a produtividade constante ou em ascensão. O padrão é fundamental para uniformizar o atendimento além de servir como um modelo para a organização.

É também importante notar que nem todas as alternativas que podem aumentar a produtividade e os lucros devem ser adotadas. Algumas podem até prejudicar a imagem que o cliente consolidou sobre a qualidade do serviço.

É o caso, por exemplos, dos pacotes de serviços, caracterizados como um conjunto de bens e serviços fornecido em um ambiente. Via de regra, as empresas estabelecem pacotes de serviço diferenciados conforme a segmentação de sua clientela. Esses pacotes, ou benefícios, devem ser adequadamente ajustados ao nível de contribuição de cada segmento para assim se atingirem os objetivos das organizações. A tabela 2.1 a seguir apresenta as características desses pacotes.

*Tabela 2.1- Pacote de Serviços*

<b>Características</b>	<b>Comentários</b>
Instalações de apoio	Representam recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Ex. campos de golfe; estações de esqui; hospitais e aviões.
Bens facilitadores	O material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Ex. cursos de golfe; esqui; suprimentos médicos
Serviços explícitos	Benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Ex. a ausência de dor depois de uma restauração de um dente; tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.
Serviços implícitos	Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente ou características extrínsecas dos serviços. Ex. saber que está sendo atendido por profissionais formados em universidades de prestígio.

*Fonte: FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2004)*

### 2.1.1 Classificação de serviços

O interesse pela classificação de serviços reúne economistas, administradores, contabilistas e vários outros profissionais. Historicamente não há consenso entre os pesquisadores sobre a conceituação das fronteiras e a consequente classificação dos serviços.

Assim, para o objetivo proposto, se adotou a classificação de Ganesi & Corrêa (1994), que divide os serviços em profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

Serviços profissionais são aqueles que os consumidores procuram nos prestadores de serviços por serem detentores de uma capacitação específica, tais como médicos, advogados e engenheiros.

A loja de serviço se caracteriza por um volume maior de clientes atendido num determinado período, como ocorre em bancos, restaurantes, hotéis e lojas de varejo. O valor do serviço é criado na linha de frente (front-office), assim como também na retaguarda (back-office). A customização do serviço é importante para captar e reter os consumidores.

Os serviços de massa comumente não são personalizados, mas possuem um padrão nas operações. Este padrão permite a utilização de equipamentos que resultam num baixo grau de contato e impessoalidade no atendimento. Encontram-se neste grupo os hipermercados, os serviços de telefonia, alguns serviços bancários e serviços de transporte, como o metrô.

A tabela 2.2, Matriz do Processo de Serviços, proposto por Schmenner (1986, *apud* FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004) mais adiante apresentada, associa o grau de intensidade do trabalho com o grau de interação e customização. Os serviços de assistência técnica de elevadores, segundo, essa proposta, apresentam baixo grau de intensidade de trabalho e alto grau de interação e customização. Em relação a este segmento, o que se vê na prática é que as grandes indústrias de serviços tendem a uma padronização com baixa customização e as empresas independentes, bem menores, tentam oferecer serviços mais ajustados aos desejos dos clientes. Ambas tem dificuldades de superar este desafio, face aos custos que acarretam. O aumento da competição no mercado de assistência técnica de elevadores, ao longo dos últimos anos, tem reduzido o preço médio deste serviço.

Tabela 2.2- Matriz do processo de serviços

		GRAU DE INTERAÇÃO E CUSTOMIZAÇÃO	
		Baixo	Alto
GRAU DE INTENSIDADE DO TRABALHO	Indústria de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Companhias aéreas;</li> <li>✓ Transportadoras;</li> <li>✓ Hotéis;</li> <li>✓ Resorts e recreação.</li> </ul>	<b>Estabelecimento de serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hospitais;</li> <li>✓ Oficinas mecânicas;</li> <li>✓ Outros serviços de manutenção;</li> </ul>
	Serviços de massa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Varejista;</li> <li>✓ Atacadista;</li> <li>✓ Escolas;</li> <li>✓ Bancos comerciais.</li> </ul>	<b>Serviços profissionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Médicos;</li> <li>✓ Advogados;</li> <li>✓ Contadores;</li> <li>✓ Engenheiros.</li> </ul>

*Adaptado de SCHMENNER, 1986, apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004.*

### 2.1.2 Recuperação do Serviço

Um aspecto vital para o êxito do serviço, mais presente nos serviços profissionais e lojas de serviço, é a interação servidor/cliente. Diferentemente da facilidade que um gerente de fábrica tem para controlar a produção de um bem, o gerente de serviço tem muita dificuldade para controlar os processos, porque lida com o intangível real que é o elemento humano. As instalações de uma loja podem ser as mais confortáveis e atraentes possíveis, seus prazos rigorosamente atendidos, no entanto, se o consumidor sair com uma impressão negativa sobre a conduta de um atendente, todos os demais recursos poderão ser esquecidos (LOVELOCK & WRIGHT, 2002).

Lovelock & Wright (2002) ainda enfatizam que as empresas devem prever a necessidade de projetar meios para recuperar o serviço, muito embora nada substitua a correta prestação do serviço já na primeira vez. Ao adotarem um sistema de recuperação de serviço que demonstre ser eficaz, as empresas não devem cometer o erro de deixar que ele substitua a confiabilidade do serviço. Se os problemas são causados por condições que podem ser controladas, não devem se conformar que continuem ocorrendo. Falhas recorrentes no serviço são impactantes para a produtividade.

## 2.2 Qualidade de serviço

As empresas que oferecem bons serviços têm efetivamente condições de entregá-los, porque elas aplicam princípios básicos da qualidade de serviço. Denton (1990), autor desta afirmação, identificou doze princípios que seriam os constituintes da qualidade em serviço. São eles:

- 1) Visão gerencial;
- 2) Possuir um nicho estratégico;
- 3) Demonstração de apoio da alta administração;
- 4) A compreensão do negócio;
- 5) A aplicação dos fundamentos operacionais;
- 6) Entender, respeitar e monitorar o cliente;
- 7) Fazer uso de tecnologia apropriada;
- 8) Inovar;
- 9) Contratar as pessoas certas;
- 10) Fornecer treinamento com base no perfil;
- 11) Definir padrões, medir o desempenho e agir;
- 12) Promover incentivos.

A abordagem de Denton (1990) é feita com foco na visão da produção dos serviços. Para ele, é o gerenciamento operacional que oferece as condições ideais para que altos níveis de serviço sejam atingidos e mantidos.

Os princípios de Denton (1990) podem ser agrupados em três abordagens: Ação gerencial, abordagem sistemática dos serviços e pessoas.

- Os gerentes precisam desenvolver uma visão clara do que querem alcançar, depositar nela todo o empenho necessário e criar as condições para que seja seguida pelo pessoal da organização que tem a responsabilidade de executá-la.
- Devem ser criados instrumentos, canais que possibilitem a todos os membros entenderem como e porque a empresa opera de determinada forma e o que é esperado de cada um para que o serviço seja entregue como requerido. A empresa precisa de tecnologia adequada que interaja a contento com as equipes para que possam desenvolver um serviço efetivo e não apenas eficiente. É imperativa a

criação e manejo de um sistema de aprimoramento contínuo. Todos estes sistemas devem estar integrados de modo que os clientes sejam preservados e possam se sentir a vontade para dizer o que desejam ou não desejam receber. Um canal de comunicação eficaz deve estar permanentemente disponível para solicitar e processar ativamente informação sobre seus clientes.

- As pessoas podem mitigar as falhas que certamente vão ocorrer nas duas primeiras abordagens. O serviço existe (e desaparece) nas interações individuais de cada colaborador, seja na linha de frente ou nas operações de apoio.

Porter, em 1986, representou uma empresa com um conjunto de atividades desenvolvidas para planejar, produzir, comercializar, entregar e suportar o produto ou o serviço ao cliente. Segundo Porter (1986), todas essas atividades podem ser representadas através da utilização de uma cadeia de valores, dividida em atividades primárias e de apoio. As primeiras são aquelas diretamente relacionadas com o desenvolvimento do produto ou serviço, a comercialização, transferência para o cliente e a assistência pós-venda. As atividades de apoio, como o próprio nome revela, constituem o suporte das atividades primárias e delas próprias, disponibilizando insumos, tecnologias e recursos humanos. Percebe-se assim que as atividades de valor são os elementos chave para a superação da concorrência. A forma como as atividades são desenvolvidas em associação com a sua economia irá determinar a contribuição para atender aos requisitos do cliente e à liderança em custos. A Figura 2.1, a seguir, ilustra o modelo de cadeia de valor de Porter (1986).

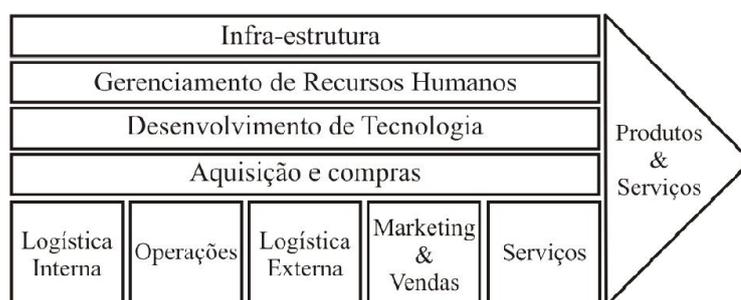


Figura 2.1 - Modelo de Cadeia de Valor  
Fonte: Porter, 1986

A qualidade percebida do serviço depende diretamente da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Desta forma, quando a expectativa é maior do que a qualidade

percebida, a qualidade do serviço é insatisfatória. Quando a expectativa é igual à percepção, a qualidade percebida é satisfatória, e por fim, quando a percepção é maior do que a expectativa criada, a qualidade de serviços percebida tende a se aproximar da ideal (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988).

Os autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), a partir da ideia de comparar o desempenho de uma empresa diante do que seria o ideal, desenvolveram o modelo SERVQUAL baseado em cinco lacunas:

1. Primeira lacuna:
  - Refere-se à percepção dos gerentes sobre o que os consumidores esperam e a real expectativa destes;
2. Segunda lacuna:
  - Refere-se à percepção dos gerentes sobre o que os consumidores esperam e a especificação da qualidade determinada para a execução do serviço;
3. Terceira lacuna:
  - Compara as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a real qualidade da entrega;
4. Quarta lacuna:
  - Refere-se à verdadeira qualidade de entrega ou execução do serviço e à qualidade da execução descritas na comunicação externa da empresa;
5. Quinta lacuna:
  - Refere-se ao serviço esperado e o que foi percebido pelo cliente, como resultado das lacunas anteriores.

O modelo SERVQUAL, considera também cinco dimensões da qualidade em serviços:

- Tangibilidade: Foca os equipamentos, as instalações, os empregados e os materiais utilizados pela empresa de serviços;
- Confiabilidade: A consistência e o desempenho de uma empresa quanto ao cumprimento de promessas e prestação de serviços confiáveis;

- Capacidade de resposta: Desejo, disponibilidade e preparo dos empregados. Habilidade para entender os problemas e dificuldades dos clientes e prontamente proporcionar-lhe o serviço;
- Segurança: Cortesia dos empregados na interação com o cliente transmitindo-lhe a certeza de que está livre de perigos, dúvidas e riscos;
- Empatia: Atenção individualizada, facilidade de acesso e boa comunicação e tornar seus serviços acessíveis.

A figura 2.2, abaixo, apresenta os critérios sobre a qualidade do serviço de Zeithaml Parasuraman & Berry (1990), utilizado no modelo SERVQUAL.

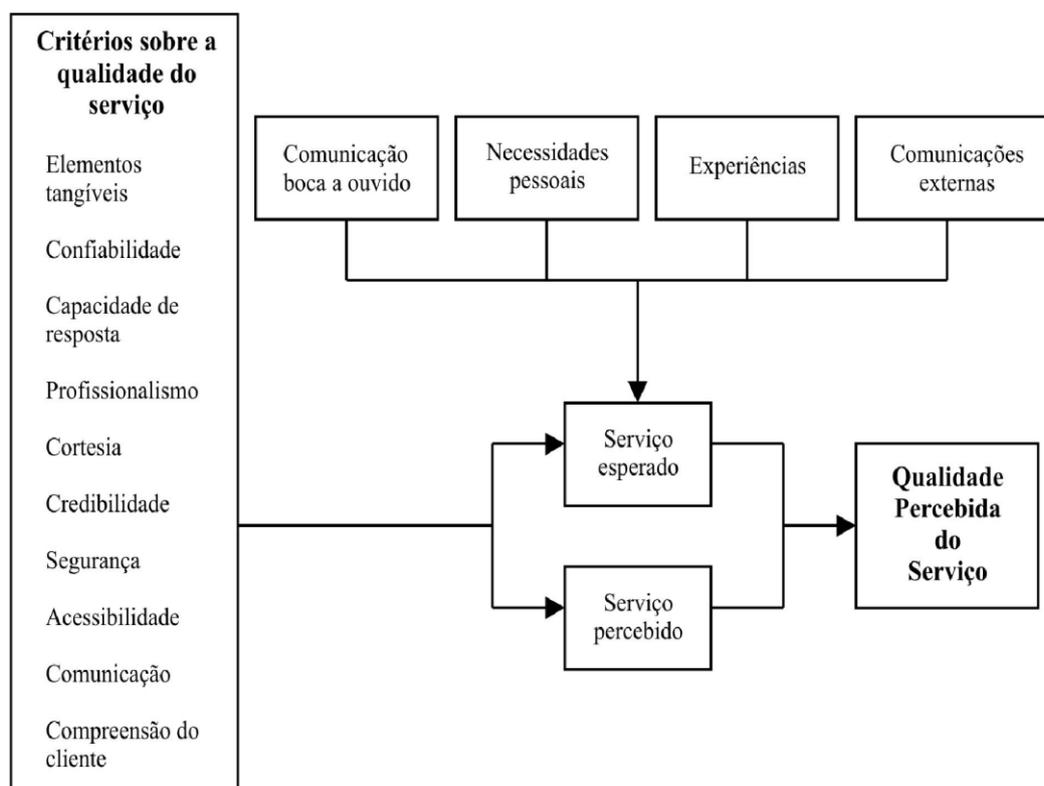


Figura 2.2 - Avaliação do cliente sobre a qualidade do serviço  
 Fonte: ZEITHAML, PARASURAMAN & BERRY, 1990

Este modelo não é completamente aceito uma vez que se supõe genérico e que não mediria as dimensões específicas de um determinado ramo de atividade, segundo Cronin e Taylor (1994), Carman (1990), entre outros. Outra crítica que este modelo recebe refere-se ao fato de que, sendo a qualidade relativa, e o modelo restrito ao enfoque de qualidade

estabelecido nas cinco dimensões, o modelo não poderia incluir todos os atributos da qualidade que o mercado teria interesse, conforme Freeman e Dart (1993). Mas, apesar das críticas, este modelo criado a quase vinte e cinco anos continua sendo utilizado com adaptações que permitem alcançar os objetivos, segundo as características de cada negócio.

### **2.3 Comportamento do Cliente**

Evidências circunstanciais são frequentemente utilizadas pelos clientes para avaliar o serviço. Giansesi & Corrêa (1994) dá como exemplo o fato de alguns clientes decepcionarem-se com o médico que não receitou nenhum tratamento após a consulta, assim como também o fato de muitas empresas esperarem que seus consultores apresentem relatórios escritos sobre suas atividades. Mesmo que algumas evidências tangíveis sejam desnecessárias para a qualidade real do serviço, é recomendável que sejam previstas caso o cliente possa utilizá-la para medir a qualidade do serviço.

Para Slack et al (1996), em algumas situações os consumidores não conseguem avaliar as especificações do produto ou serviço. Assim, podem adotar medidas substitutivas baseadas na forma como eles percebem a qualidade. Os mesmos citam o caso de um consumidor que após a visita ao dentista, o mesmo teria dificuldade para avaliar a qualidade do atendimento para o tratamento de um dente, ao menos que o dente não lhe trouxesse mais problemas. Na realidade, o consumidor pode julgar através de outras percepções e assim avaliar a qualidade do atendimento baseado nas roupas, conduta do dentista e auxiliar, pela informação que foi prestada ou mesmo pela forma como ela foi prestada.

### **2.4 Cliente de serviços**

Conhecer como os clientes de serviços tomam decisões para escolher uma empresa que atenda suas necessidades, desejos ou satisfação, é muito importante para que elas desenvolvam estruturas eficazes para captação e retenção de contratos. No âmbito da assistência técnica de elevadores, a grande maioria de clientes responsável pela contratação, como é o caso de síndicos de edifícios, gerentes de manutenção e administradores prediais, representa um grupo de pessoas que será usuário deste serviço. Desta forma, é importante conhecer como compradores individuais e compradores de organizações se comportam face aos tipos de negócios que devem contratar.

O processo que envolve a decisão de compra de um serviço por um cliente leva em conta a apreciação de vários atributos. Entre eles estão o preço, a conveniência, a reputação e a segurança (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004). Saber quais são as variáveis específicas que possuem maior valor para o cliente individual é o ponto central para as empresas projetarem adequadamente seus serviços e, conseqüentemente, conseguirem êxito no negócio. Kotler, Hayes & Bloom (2002) identificaram três comportamentos de decisão de compra.

a) Compras rotineiras: Envolvem as compras de produtos e serviços que são realizadas com bastante frequência. O cliente normalmente não dedica muito tempo ou cuidado excessivo para este tipo de decisão.

b) Compras para resolver necessidades limitadas: Ocorrem quando o cliente se depara, por exemplo, com a necessidade de contratar serviços que são conhecidos, de fornecedores que não são conhecidos, tornando a decisão um pouco mais difícil. Nestes casos é comum os clientes terem mais cautela e dedicarem mais tempo na escolha do fornecedor.

c) Compras para resolver problemas de maior complexidade: É o caso que ocorre quando tanto a solução quanto os fornecedores não são conhecidos do cliente. Por faltar experiência ou conhecimento mínimo sobre quais aspectos seriam relevantes para a decisão de compra, os clientes dedicam muito mais tempo na procura e na busca de critérios que o auxiliem na decisão. É o caso, por exemplo, de serviços com alto grau de especialização que exigem profissionais altamente qualificados para solução de problemas de alta complexidade.

O cliente organizacional é o tipo de cliente que toma decisões de compra para um grupo, podendo ou não ele próprio fazer parte do grupo que irá utilizar o serviço. É o caso, por exemplo, do comprador de uma empresa ou síndico de um condomínio. Este tipo de cliente procura fundamentar sua escolha de acordo com o tipo de compra, os envolvidos no processo e as influências dos compradores (KOTLER, HAYES & BLOOM. 2002).

Ainda segundo os autores Kotler, Hayes & Bloom (2002), três circunstâncias em relação ao tipo de compra e quatro fatores de pressão comportamental são identificados:

a) **Recompra rotineira:** O comprador adquire um produto ou serviço que consome regularmente. Neste caso apenas o comprador ou, eventualmente, outras poucas pessoas da organização participarão da decisão.

b) **Recompra modificada:** Nesta circunstância estão presente outros fatores como a alteração de alguns itens; especificações, preços, condições de pagamento ou a substituição de um fornecedor. Aqui, mais pessoas serão envolvidas no processo.

c) **Novos serviços:** São requeridos cuidados especiais, já que a organização não tem conhecimento a priori para estabelecer critérios de avaliação. Agora um número grande de participantes é envolvido e muita informação deverá ser buscada para fundamentar a decisão.

As pessoas da organização são envolvidas no processo de compra por serem usuários, influenciadores, compradores, decisores ou *gatekeepers* (controladores do fluxo de informação). Por sua vez, elas agem de acordo com a pressão de fatores de diversas naturezas, assim classificados pelos autores.

a) **Fatores ambientais:** Cultura, costumes, economia, política, competitividade e evolução tecnológica;

b) **Fatores organizacionais:** Objetivos, procedimentos, políticas, estrutura e sistemas de organização do grupo;

c) **Fatores interpessoais:** A dinâmica da rede de relacionamentos entre os envolvidos.

d) **Fatores individuais:** Idade, grau de instrução, renda e personalidade.

Os serviços de assistência técnica de elevadores, segundo este modelo, se enquadram no tipo recompra modificada, já que sempre que uma prestadora de serviço é substituída, o preço, as condições de pagamento e as especificações são modificadas. Quanto às pessoas envolvidas no processo de compra destes serviços, na grande maioria das vezes o síndico assume o papel de comprador, além de influenciador e usuário. Os condôminos e usuários em geral desempenham o papel de influenciador. Aos conselheiros, cabe o papel de influenciador, e, em alguns casos, de decisor. A administradora do condomínio ou mesmo o agente de portaria, muitas vezes assume o papel de *gatekeepers*.

## 2.5 Acordo de Nível de Serviço

Um Acordo de Nível de Serviço (ANS) é um instrumento para o gerenciamento das expectativas do cliente que surgiu a partir do desenvolvimento da terceirização e é muito utilizado em contratação de serviços de TI, assim como em negócios do tipo *business-to-business*. Na fase de negociação de um contrato de prestação de serviço, as partes firmam um aditivo ao contrato onde se encontram ajustados os parâmetros de desempenho, nível de qualidade e prazos de execução. Para monitorar os níveis de serviço desejados são estabelecidos, de forma comprometida e proativa, indicadores objetivos que podem ser facilmente medidos (ROMANO, 2003). Este procedimento garante que cliente e fornecedor utilizem os mesmos critérios para avaliar o desempenho do serviço prestado.

No setor de assistência técnica de elevadores, como também em outros segmentos de prestação de serviços, ocorrem hiatos entre o que é prometido ao cliente na assinatura do contrato e o que efetivamente é entregue de fato durante a sua vigência. Estes hiatos ocasionalmente ocorrem devido à característica que os autores denominam de intangibilidade do serviço, uma vez que o mesmo só pode ser avaliado após o uso. Neste sentido, parece ser uma alternativa ponderável o estabelecimento de um acordo formal que identifique parâmetros e níveis desejados de desempenho compatíveis com as necessidades do cliente e a capacidade de atendimento do fornecedor. Como o cliente sempre espera um alto desempenho do serviço com o menor custo possível, a assinatura de um ANS poderia conciliar os interesses do cliente e do fornecedor, estabelecendo garantias prévias para reduzir o nível de incerteza acerca do resultado.

Ao mesmo tempo em que bem projetado e executado um ANS permite a aproximação cliente-fornecedor, a sua implantação sem cuidado pode acarretar problemas na integração entre as pessoas, ferramentas e processos. As pessoas podem não estar comprometidas com os resultados, os indicadores podem não representar adequadamente o desempenho e os níveis esperados podem ser inatingíveis, caso o estágio de maturidade do processo de serviço seja incompatível. Há quase vinte anos uma grande multinacional do setor de transporte vertical, por iniciativa própria, incluiu em seus contratos de assistência técnica uma cláusula de desempenho com dois indicadores apenas: tempo de resposta a chamados técnicos e disponibilidade dos equipamentos. A penalidade auto imposta era a devolução de parte da mensalidade paga pelo serviço. Em decorrência dos problemas de implantação e avaliação equivocada sobre o estágio de maturidade dos processos como mencionado acima, a empresa

começou rapidamente a acumular conflitos com seus clientes e decidiu abandonar a iniciativa em menos de um ano após a implantação. Este resultado chama a atenção para o cuidado indispensável que a implantação de um ANS deve receber por parte da administração e da gerência operacional, para ser bem sucedido.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta o relato do método de pesquisa que foi utilizado para alcançar os objetivos propostos. Tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, que foi operacionalizada por meio de coleta de dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

As pesquisas de caráter exploratório e qualitativo são empregadas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximativa de um fato. Este tipo de pesquisa foi escolhido porque é especialmente apropriado quando não se observa na literatura material suficiente para uma investigação mais ampla, ou quando o tema escolhido é genérico e se busca esclarecimentos e delimitações. A partir de um problema mais definido é possível, em outra oportunidade, avançar com métodos mais sistematizados (GIL,1999).

Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, pois trata de conhecer os níveis de serviço esperados pelos clientes, bem como também os aspectos relevantes que caracterizam as preferências por certos atributos exibidos pelos prestadores de serviço.

Quanto à natureza, classifica-se como quantitativa, pois teve o propósito de aferir aspectos relacionados à prestação de serviços de assistência técnica em elevadores tais como, os pesos da reputação da firma na hierarquia de preferências do cliente e o porte, entre outros.

Quanto aos dados, o estudo fundamentou-se em uma pesquisa de campo, obtido com a coleta e análise dos resultados de uma amostra da população de interesse localizada nas regiões do estudo.

#### **3.2 Técnica de investigação**

A técnica de investigação adotada foi a pesquisa *survey* a partir de um questionário escrito apresentado aos respondentes.

A pesquisa *survey* tem como objetivo captar opiniões, crenças, sentimentos e expectativas de um grupo específico de pessoas que seja representativo de uma população alvo (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993), no caso clientes que consomem serviços de assistência técnica de elevadores. O interesse desse tipo de pesquisa está em produzir descrições quantitativas de uma população.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base na literatura e aprimorado após reunião com membros da firma Engeltech.

Seguindo as orientações de alguns autores (GIL,1999), que estabelecem como regra que o número de questões de um questionário de pesquisa não deveria exceder a trinta, foram elaboradas 29 questões, usando os tipos fechada e dependente.

Uma carta de apresentação em separado acompanhou o questionário para informar aos respondentes as razões que determinaram a realização da pesquisa, o nome do pesquisador, a indicação da universidade e acerca do anonimato da pesquisa.

Em princípio o planejamento previa que todos os questionários seriam aplicados com entrevista, mas percebeu-se no início do trabalho de campo que a maioria dos respondentes se mostrava refratária a esta técnica e preferia que o questionário fosse deixado na portaria para ser respondido à posteriori, com auto aplicação. Assim apenas alguns poucos questionários foram respondidos com entrevista e a maioria não devolveu o formulário preenchido.

O questionário foi endereçado ao síndico, administrador, gerente de manutenção ou outra pessoa com a responsabilidade de contratar o serviço de manutenção para os elevadores. Por exercer uma função mandatária e transitória, estas pessoas possuem forte vínculo com as comunidades que representam. Assim, ao decidir pela contratação, continuidade ou substituição da firma responsável pela manutenção dos elevadores e/ou escadas rolantes, em geral sua decisão convém representar a vontade da maioria coletiva dos usuários dos equipamentos. Estas decisões, no caso do síndico, normalmente são tomadas em assembleias de condôminos ou, no mínimo, por voto de conselheiros, também mandatários e que também representam o interesse coletivo e podem ser investidos de poder pela assembleia para decidir sobre compras. Assim, o síndico, ao decidir pela substituição da prestadora de serviço, o fará porque tem o apoio da maioria dos condôminos. Da mesma forma, o gerente de manutenção ou o administrador tomará a mesma decisão pelo fato dos usuários estarem satisfeitos ou insatisfeitos com o desempenho dos elevadores e/ou prestador de serviço de assistência técnica.

Com os objetivos definidos elaborou-se um questionário (APÊNDICE 1) com 29 questões optando-se pela aplicação através de entrevista estruturada. Esta opção foi adotada por proporcionar tratamento uniforme à coleta de dados a partir de uma relação fixa de perguntas e mesmas opções de respostas. Entre as vantagens deste tipo de entrevista está a

rapidez e a praticidade na obtenção das respostas, além de possibilitar mais facilmente a realização da análise dos dados coletados. Por outro lado, esta modalidade de levantamento não possibilita um estudo mais detalhado, uma vez que os dados são oriundos de uma relação pré-determinada de perguntas e respostas. Porém, tendo em vista que a população a ser pesquisada é bastante heterogênea, considerando a classe social, ocupação, idade, sexo e grau de instrução, o tipo de estruturação adotado para a pesquisa é adequado (GIL, 1999).

- Questionário

As questões foram elaboradas com base em consultas feitas na literatura sobre gestão de serviços, comportamento do cliente e qualidade de serviço.

As questões de 1 a 8 tiveram como objetivo a coleta de dados sobre o respondente e a identificação do edifício: nome do respondente, função, sexo, grau de instrução, nome do edifício e endereço.

As questões de número 9 ao número 14 focaram a caracterização da edificação visando conhecer o porte e o tipo de uso, e também para ser possível uma associação com o padrão econômico: tipo de uso da edificação, número de pavimentos, número de apartamentos por pavimento, número de salas comerciais ou número de quartos de hotel e número de equipamentos instalados.

As questões de número 15 a 19 buscaram informações sobre a marca dos equipamentos, o tipo de fornecedor, o tipo de contrato e o tempo de relacionamento com o fornecedor atual do serviço.

O bloco de perguntas de número 20 a 29 exploraram questões de caráter subjetivo e constituem os dados centrais da pesquisa. Nele estão inseridas indagações sobre o nível de satisfação em relação ao serviço prestado, quais os motivos de uma eventual insatisfação, o tempo de resposta requerido para um atendimento técnico, o número máximo de falhas aceitável por equipamento durante um ano, a taxa de disponibilidade, os critérios de preferência para escolha e preservação de um fornecedor, se o cliente estaria disposto a pagar um preço diferenciado para receber um nível de serviço ajustado aos seus requisitos e quais seriam estes requisitos. A última questão teve o objetivo de correlacionar a importância que o cliente atribui à manutenção do elevador com a importância que atribui a manutenção do seu automóvel. Como o automóvel, o elevador também é um meio de transporte e ambos têm

forte apelo de segurança. Em relação aos automóveis, sabe-se que uma parte dos proprietários deixa de realizar as revisões periódicas nas redes autorizadas após o término do período de garantia, passando a fazê-las em uma oficina de sua confiança, sejam as revisões preventivas ou as corretivas, uma vez que as peças originais são facilmente acessíveis. Como atualmente a indústria de elevadores cada vez mais se aproxima do modelo de produção utilizado pela indústria automobilística, se propôs testar se há sinais que indiquem que os clientes estariam começando a aceitar o descolamento da atividade indústria (capacidade de produzir bens) da atividade serviço (capacidade de produzir serviços). Durante anos a indústria de elevadores produziu a maior parte dos componentes utilizados em seus produtos e, especialmente no Brasil, as peças de reposição somente eram acessíveis através de um contrato de serviço com o fabricante. Este cenário vem gradativamente se modificando desde a década de 90 (Secretaria de Direito Econômico – Brasil. 2005)

- Pré-teste

Antes da aplicação da pesquisa de fato o questionário foi submetido à apreciação dos sócios da firma Engeltech e em seguida testado com oito consumidores. A seguir foram feitos alguns pequenos ajustes decorrentes das contribuições recebidas, tais como a inclusão de perguntas como o sexo e o grau de instrução e o desdobramento de algumas questões.

- Categorização das escalas sociais

As escalas sociais são utilizadas para medir o grau de intensidade das opiniões e atitudes a fim de que a percepção corresponda de forma objetiva ao fato pesquisado. O termo atitude é definido pela maioria dos autores como a disposição psicológica, adquirida e organizada a partir da própria experiência que leva as pessoas a se comportar de uma forma específica em relação a certas pessoas, objetos ou circunstâncias. O conceito opinião denota o julgamento ou crença em relação a pessoas, objetos ou circunstâncias (GIL, 1999).

Nesta pesquisa foram empregadas as escalas nominal, ordinal e de razão (STEVENS, 1951). A introdução do conceito de escalas de medida remonta ao trabalho desenvolvido por Stevens em 1946, demonstrando que nas ciências do comportamento são possíveis diversos níveis de medição, mais ou menos fortes, mediante a elaboração de diversas axiomatologias.

Em geral a estrutura do processo de medição apresenta 4 níveis:

- A variável ou a propriedade que se quer medir;
- O atributo, o grau (modalidade) em que se manifesta a propriedade medida;
- O valor, a forma numérica de expressar o atributo;
- A relação aceitável entre os diferentes valores das variáveis

Na figura 3.1 é possível observar a estrutura do processo de medição, já a figura 3.2, ilustra o modelo da estrutura de medição e as escalas propostas por Stevens (1951)

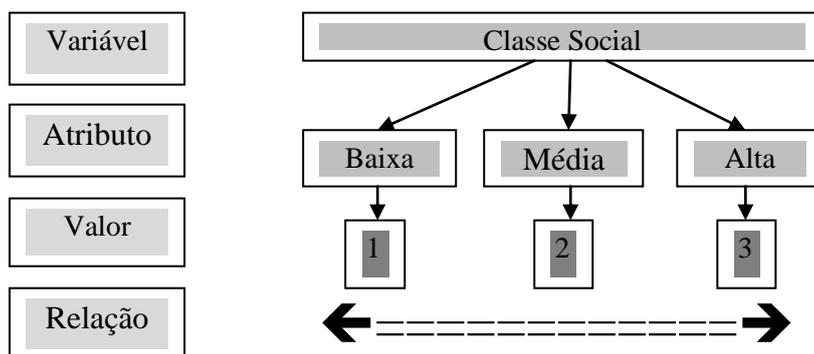


Figura 3.1 – A estrutura do processo de medição

Fonte: HERRERO & CUESTA - Adaptado do site;

[http://www.psico.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html](http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html), acessado em 20/08/2011.

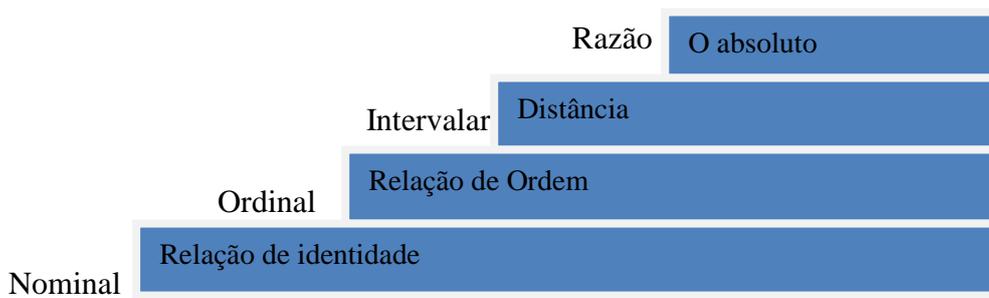


Figura 3.2 – Escalas de STEVENS (1951)

Fonte: HERRERO & CUESTA - Adaptado do site;

[http://www.psico.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html](http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html), acessado em 20/08/2011.

- Amostragem e Aplicação

Em relação à área do mercado relevante objeto deste estudo, as informações oficiais disponíveis referem-se ao ano de 2006 e dimensionam o mercado através da totalização das carteiras de serviço informadas pelas empresas. Dados obtidos no ato de concentração nº.

08012.000189/2007-98, julgado pelo CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica em 10/10/2007 (ANEXO 1) mostram que em dezembro de 2006 havia na região dos municípios de João Pessoa e Cabedelo 2.310 equipamentos, entre elevadores e escadas rolantes, dos quais 84% encontravam-se sob serviço das três principais indústrias do setor e 16% estavam distribuídos entre as oito pequenas firmas locais de prestação de serviços.

A cidade de Campina Grande, 120 km distante da capital João Pessoa, apesar de ser a segunda maior do estado da Paraíba em número de habitantes, não aparece no estudo do CADE (2007). Segundo dados não oficiais fornecidos por técnicos da Otis, Atlas Schindler, ThyssenKrupp e das demais empresas independentes que possuem clientes nesta cidade, estima-se que existiam cerca de 300 equipamentos sob serviço e que este número estaria sim incluído no total informado pelas empresas na época da indagação feita pelo CADE (2007). As empresas não possuem escritórios naquela cidade e os clientes ali concentrados, e também em cidades circunvizinhas, são assistidos por técnicos residentes vinculados aos seus escritórios em João Pessoa.

Considerando que o universo de interesse são os clientes responsáveis pela administração de edifícios que dispõem de equipamentos de transporte vertical localizados nos territórios açambarcados pelas cidades de João Pessoa, Campina Grande e Cabedelo, e que as estimativas apontam para uma população aproximada de 1500 edifícios, com cerca de 80% do mercado de assistência técnica dominado pelas indústrias multinacionais, adotou-se uma amostragem não probabilística com seleção aleatória a partir de um critério de conveniência.

O princípio para nortear a escolha da amostra baseou-se no critério de amostragem por acessibilidade ou conveniência, associado ao critério de amostragem sistemático tal como definidos por Gil (1999). Esses princípios foram escolhidos porque suas aplicações são adequadas para estudos exploratórios ou qualitativos, onde não se requer um elevado grau de acuracidade. A amostragem por acessibilidade foi escolhida tendo em vista a disponibilidade de acesso a certo número de registros de subgrupo representativo de uma população conhecida. Esta população constitui o mercado consumidor de serviços de assistência técnica de elevadores onde o autor atua profissionalmente. A partir das informações disponíveis aplicou-se o critério por amostragem sistemática. Ainda segundo Gil (1999), a população foi organizada em ordem alfabética de modo que cada elemento pudesse ser identificado unicamente pela sua posição, A delimitação da amostra dita sistemática consiste na

determinação de seus elementos através de uma lista, partindo-se do ponto inicial aleatório escolhido entre a posição um na ordem e o inteiro mais próximo, à razão do total de elementos da amostra. No presente experimento os elementos foram extraídos das posições múltiplas de 5 com início na posição de número 5. Deste modo selecionou-se uma subpopulação de aproximadamente 20% dos elementos que compõem uma relação com 756 potenciais clientes para prospecção, mantidos no sistema de informações de marketing da empresa Engeltech Elevadores Ltda. O resultado foi a seleção de um conjunto de 151 elementos para aplicação de um questionário estruturado.

Com o propósito de reduzir o tempo de coleta, um profissional vinculado a empresa Engeltech foi treinado e designado para realizar as visitas e aplicar o questionário. Alguns clientes se recusaram a participar, outros solicitaram que o formulário fosse deixado na portaria e finalmente alguns aceitaram participar da pesquisa no momento da visita.

No final foram recolhidos 56 questionários, dos quais 6 tiveram que ser descartados por não apresentarem informações coerentes ou porque apenas poucas respostas haviam sido fornecidas. Algumas questões tiveram uma frequência de valores omissos acima de 10% mas mesmo assim foram incluídas na base de dados.

A seguir os dados foram inseridos no software *Statistica* e uma análise descritiva foi realizada e discutida no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados apresentada neste capítulo está organizada em 5 seções: análise descrição da amostra; caracterização das edificações; caracterização do prestador de serviço; descrição das atitudes associadas ao serviço e considerações finais.

### 4.1 Análise descritiva da amostra

A amostra foi composta por uma porção da população de clientes privados, em sua maioria condomínios de apartamentos que representam a maior parcela do mercado geral de assistência técnica de elevadores. Os clientes pesquisados estão localizados nas cidades de Cabedelo, Campina Grande e João Pessoa, principais centros urbanos do estado da Paraíba que reúnem um significativo número de edifícios servidos por elevadores.

Dentre os resultados verificou-se que 62,0% dos participantes do estudo são consumidores que utilizam serviços de assistência técnica de elevadores há mais de quatro anos, e 72% são condomínios de apartamentos residenciais.

A maior parte dos participantes da pesquisa, com 47,92% do total de respostas válidas, informou ser administrador do condomínio e 35,42% ocupavam a posição de síndicos. Gerentes de manutenção e outros totalizaram 16,66% do total, igualmente dividido em cada categoria. Dois não indicaram as funções que exerciam (Figura 4.1). A figura do administrador de condomínio vem ampliando seu espaço progressivamente, por que o síndico condômino, na maioria das vezes não dispõe de tempo disponível para dedicar-se adequadamente a esta atividade. As proporções encontradas corroboram com a confirmação desta tendência que inclui o surgimento do síndico profissional.

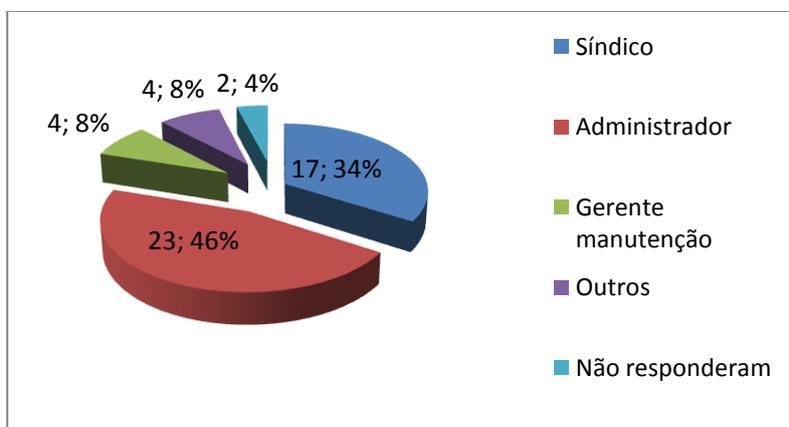


Figura 4.1 – Função exercida pelo respondente na administração do edifício (n=48)

Em relação ao grau de instrução, a maioria, 79,55%, declarou possuir nível superior, seguidos por aqueles de nível médio com 11,36% do total e 9,09% com nível técnico. Nenhuma ocorrência foi registrada para o nível elementar e seis não responderam esta questão, (Figura 4.2).

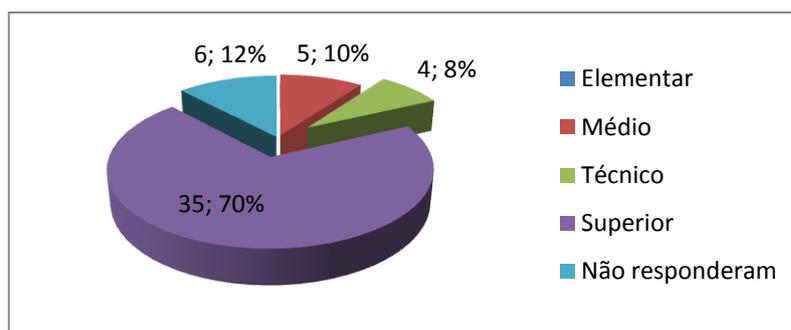


Figura 4.2 – Grau de instrução dos respondentes (n=44)

## 4.2 Caracterização das edificações

Sobre a idade dos equipamentos instalados, maior concentração foi observada acima de 15 anos. Nas faixas entre 4 e 8 anos e entre 9 e 15 anos, foram observados 20 registros, sendo 10 para cada categoria, correspondendo a 24,39% do total válido. Foram registradas ainda 8 instalações entre 1 e 3 anos (19,51%) e 2 unidades com menos de 1 ano ou 4%. (Figura 4.3). A proporção mais elevada de elevadores com mais de 15 anos é compatível com a provável proporção desses elementos na população.

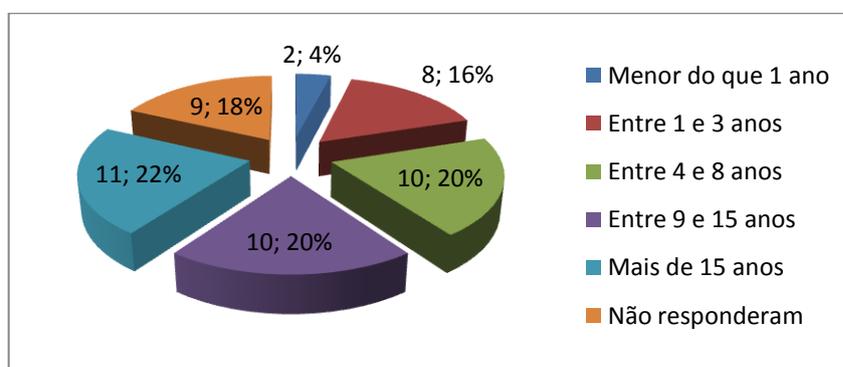


Figura 4.3 – Idade dos equipamentos (n=41)

Em relação ao uso das edificações, a maior parcela, 72% da amostra, classificou-se como de uso residencial seguida pelo uso comercial, com 16% do total válido. Para o uso em hotel foram registrados 4 edifícios (ou 8% do total). Duas respostas foram computadas para outros tipos de uso e nenhuma ocorrência registrada para shopping e indústria, (Figura 4.4).

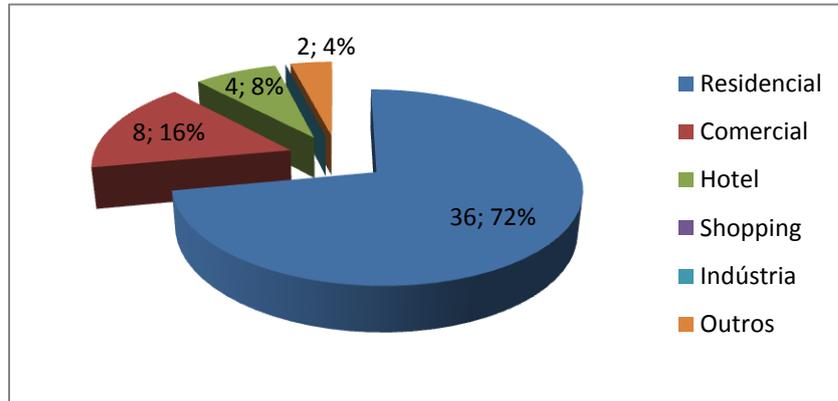


Figura 4.4 – Tipo de uso do edifício (n=50)

Quanto ao número de pavimentos das edificações, a amostra está assim caracterizada: entre 11 e 20 pavimentos, 45,83% dos edifícios. Entre 5 e 10 pavimentos, 43,75%. Apenas 2 edifícios (4,17%) tinham até 4 pavimentos e 2 edifícios (4,17%) tinham entre 21 e 30 pavimentos. Um edifício (2%) entre 31 e 40 pavimentos e dois não responderam, Nenhuma ocorrência foi registrada para edifícios acima de 40 andares. (Figura 4.5). A média do número de pavimentos encontrada nos edifícios no Brasil é da ordem de 15. Em especial no nordeste esta média vem se elevando. O resultado da proporção da amostra é compatível com a média da população alvo.

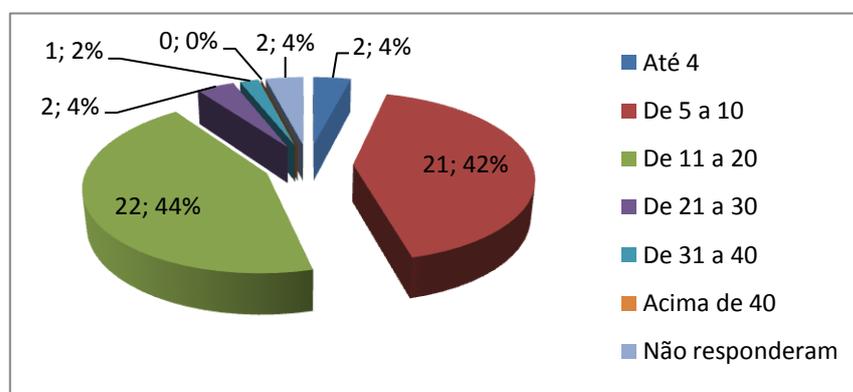


Figura 4.5 – Número de pavimentos ( n=48)

Em relação ao número de elevadores instalados por edifício, a maior proporção encontrada na amostra foi de 2 unidades instaladas por edifício, com 57,45% do total; 29,79% apresentavam 1 unidade instalada apenas, e 12,77%, 3 unidades instaladas. No total válido computado foram registrados 47 edifícios com 83 elevadores instalados, resultando numa média de 1,76 elevadores por edifício, (Figura 4.6). Esta proporção também é frequentemente encontrada nos portfólio de serviço das firmas de assistência técnica.

Para as empresas de assistência técnica, contratos com clientes servidos por apenas um elevador costumam gerar uma demanda elevada e maior pressão sobre o nível de serviço em termos de tempo de atendimento e disponibilidade do equipamento. Esta condição é natural tendo em vista que com apenas um elevador, e estando este fora de serviço, a única opção de acesso vertical seria a escada. A pressão se acentua à medida que o elevador necessite de uma intervenção mais prolongada para ser recolocado em serviço normal.

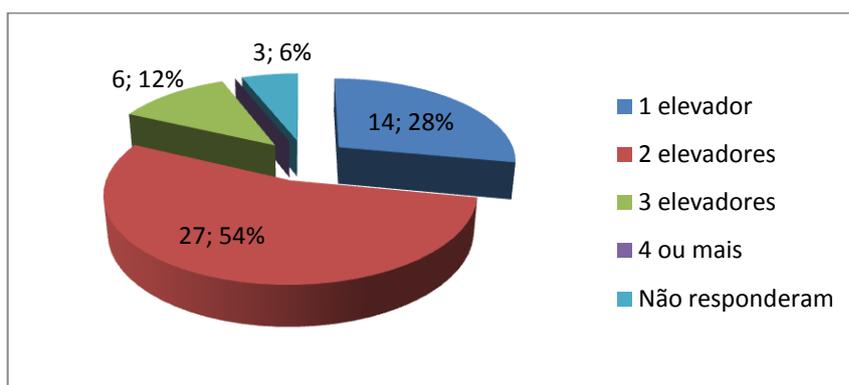


Figura 4.6 – Número de elevadores por edifício (n=47)

Sobre a marca dos equipamentos, o levantamento encontrou o seguinte resultado: 47 elevadores da marca Otis (56% do total geral de 83 equipamentos computados); Atlas Schindler com 30 elevadores (36% do total). A marca ThyssenKrupp surgiu em apenas 2 elevadores (2,4% do total) e por último outras marcas, que foram registradas em 2 edifícios com um total de 4 elevadores ou 4,8% do total de equipamentos computados, (Figura 4.7).

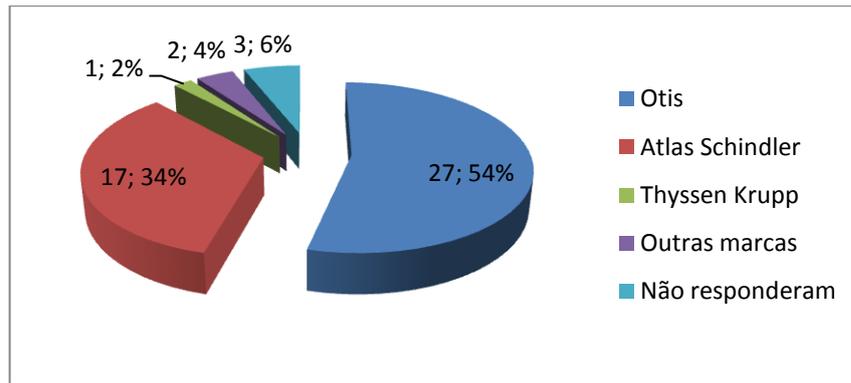


Figura 4.7 – Nome do fabricante (n=47)

### 4.3 Caracterização do prestador de serviço

O serviço de assistência técnica de elevadores é prestado por empresas fabricantes e empresas independentes que, via de regra, atendem a mais de uma marca. São raros os casos de prestadores de serviço autônomos e concessionárias exclusivas de serviço que operam com a um único fabricante.

Do universo amostral, 27 edifícios correspondendo a um total de 38 elevadores instalados, informaram manter contrato de assistência técnica com os próprios fabricantes, representando 55,8% do total de 68 equipamentos; 19 edifícios com 30 elevadores instalados informaram que eram atendidos por uma empresa de serviço independente, perfazendo 44,1% do total de equipamentos. Apenas um edifício informou que o serviço de manutenção era prestado por um profissional autônomo, mas não indicou o número de unidades da instalação. Em três questionários esta resposta foi deixada em branco, (Figura 4.8).

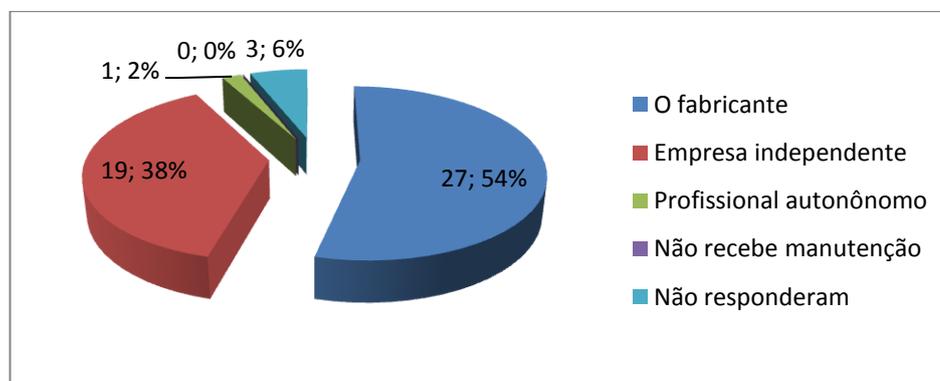


Figura 4.8 – Responsável pelo serviço de manutenção (n=47)

Este resultado corrobora com a discussão realizada anteriormente neste trabalho, de os fabricantes serem os detentores de expressiva parcela do mercado de serviço. No entanto, comparando as informações sobre a participação de mercado na região em 2006 ( ANEXO 1), o resultado não mostrou a hegemonia dos fabricantes, o que pode ser um indício de que o número relativamente reduzido da amostra não tenha representado as fatias de participação de mercado tal como ocorre. Mas se esclarece que o método de pesquisa não teve como propósito buscar uma amostra representativa para esta finalidade.

A Figura 4.9, a seguir, relativa à questão 18, mostra o resultado da proporção de contratos por modalidade de cobertura.

O mercado de assistência técnica disponibiliza, de modo mais geral, 2 modalidades de cobertura de contrato aos consumidores: um com cobertura integral de peças e outro sem cobertura de peças. Na amostra, 23 edifícios (46%) mantinham contratos com cobertura de peças; 15 edifícios (30%) eram assistidos por contratos sem cobertura de peças e apenas 6 edifícios (12%), tinham contratos com cobertura parcial de peças.

Os achados são combatíveis com a distribuição que se presumia ocorrer na região, ou seja, a maior parte de consumidores opta por contratos com cobertura de peças. Isto em parte se explica por que a maioria dos elevadores encontra-se há mais de 15 anos em operação e por isso tem maior demanda por sobressalentes. Conseqüentemente, para o consumidor, a opção por um contrato com cobertura de peças é mais vantajosa porque permite melhor previsão do fluxo de caixa, principalmente em contas de condomínios residenciais, que representam a maioria dos consumidores deste tipo de serviço.

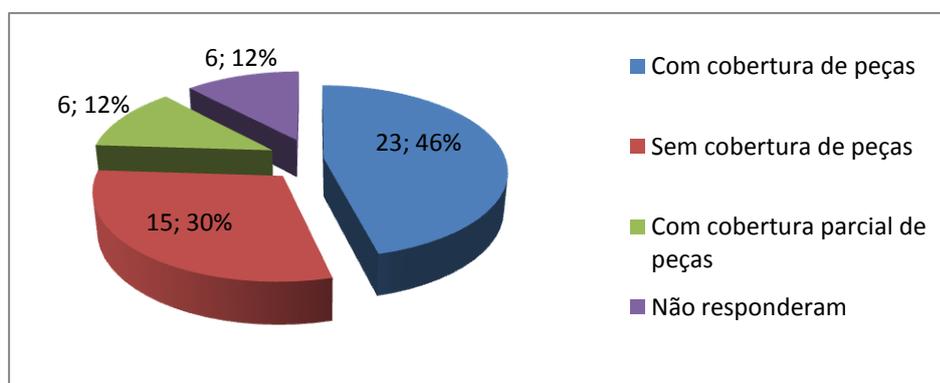


Figura 4.9 – Tipos de contrato (n=44)

Classificando os dados sobre os 38 elevadores que sempre foram mantidos pelos próprios fabricantes (figura 4.8), verificou-se que 25 eram da marca Otis, 9 da marca Atlas Schindler e 4 de outras marcas (Tabela 4.1.a).

Considerando que foi identificado um total de 47 equipamentos Otis na amostra geral (Tabela 4.1.b), notou-se que 53,2% deste total vinham recebendo assistência técnica da própria Otis desde a instalação, ou seja, jamais teriam sofrido intervenção de manutenção por quaisquer empresas que não fosse o fabricante.

Realizando a mesma comparação acima com os 30 equipamentos Atlas Schindler pesquisados na amostra geral, encontrou-se que 30,0% destes também sempre receberam manutenção exclusivamente da própria Atlas Schindler.

Em relação aos 4 elevadores de outras marcas menos conhecidas, os entrevistados também disseram que sempre receberam serviço de manutenção dos respectivos fabricantes e, no caso da ThyssenKrupp nenhuma das duas unidades pesquisadas foram sempre mantidas pelo próprio fabricante.

*Tabela 4.1.a – Equipamentos que sempre foram mantidos pelos fabricantes  
(porcentagens em relação aos respectivos fabricantes)*

Fabricantes	Total de equipamentos da amostra sempre mantidos pelo fabricante	Porcentagem de equipamentos sempre mantidos pelo fabricante
<b>OTIS</b>	<b>25</b>	<b>65,8%</b>
<b>ATLAS SCHINDLER</b>	9	<b>23,7%</b>
<b>THYSSEN KRUPP</b>	0	<b>0,0%</b>
<b>OUTROS</b>	4	<b>10,5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Tabela 4.1.b – Equipamentos que sempre foram mantidos pelos fabricantes  
(porcentagens relação à amostra)

Fabricantes	Número total equipamentos levantados na amostra por fabricante	Número total equipamentos da amostra que sempre foram mantidos pelo fabricante	Porcentagem equipamentos sempre mantidos pelo fabricante em relação à amostra
<b>OTIS</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>53,2%</b>
<b>ATLAS SCHINDLER</b>	30	9	<b>30,0%</b>
<b>THYSSEN KRUPP</b>	2	0	<b>0,0%</b>
<b>OUTROS</b>	4	4	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>38</b>	<b>45,7%</b>

A Tabela 4.2 apresenta os tempos de vigência dos contratos atuais entre os consumidores e os prestadores de serviço. O resultado mostrou que havia na amostra apenas 2 contratos com menos de 1 ano de vigência; 14 contratos com vigência entre 1 e 3 anos; 19 contratos entre 4 e 8 anos; 8 contratos entre 9 e 15 anos e 3 contratos com mais de 15 anos de vigência.

Os resultados da Tabela 4.2 acima foram comparados com os que identificavam o atual prestador de serviço através de seu porte. Os resultados da amostra pesquisada indicaram uma distribuição relativamente equilibrada com base no tempo de vigência dos contratos atuais mantidos pelos clientes com as mantenedoras. No entanto, comparando-se as proporções dos contratos dos consumidores com os fabricantes e com as empresas independentes de serviço, percebeu-se maior longevidade de contratos firmados com os fabricantes, mas não tão acentuada quanto se esperava. Este resultado pode reforçar a hipótese de uma dinâmica muito mais movimentada de alternância dos contratos de clientes entre fabricantes e firmas prestadoras de serviço. Isto é passível de ponderação considerando a evidência de que a maior porção de contratos de assistência técnica se encontra adjudicada aos fabricantes. Daí a movimentada dinâmica de perda e recuperação de contratos justificarem os agressivos embates entre prestadores de serviço independentes e fabricantes. Sendo as falhas cometidas pelos fabricantes e prestadores de serviço muito similares, quando um cliente rompe com o

fabricante e contrata uma firma independente que comete o mesmo erro, este pode retornar para o fabricante, normalmente pagando um preço menor. Esta circunstância pode inibir por um tempo outras tentativas de substituição do fornecedor, pelo menos no pequeno ou médio prazo. Isto porque é comum as empresas em geral se empenharem estrategicamente em recuperar suas margens, majorando progressivamente os contratos acima dos índices de reajuste estabelecidos nos contratos quando avaliam terem alcançado um momento oportuno para tal.

Tabela 4.2 – Tempo de contrato com a prestadora de serviço atual

Tempo de vigência do contrato	Quantidade de contratos	Empresa de manutenção	
		Fabricante	Empresa de serviço
até 1 ano	2	0	2
entre 1 e 3 anos	14	8	6
entre 4 e 8 anos	19	8	11
entre 9 e 15 anos	8	6	2
mais de 15 anos	3	3	0
	<b>46 (100,0%)</b>	<b>25 (54,4%)</b>	<b>21 45,6%)</b>

#### 4.4 Descrição das atitudes associadas ao serviço

Quanto ao nível de satisfação em relação ao serviço de assistência técnica recebido, nenhum dos respondentes se manifestou insatisfeito. No entanto, 25% deles declararam estar parcialmente satisfeitos. Entre estes, que concentraram 12 respondentes, 7 (58,3%) tinham contrato de assistência técnica com o próprio fabricante e 5 (41,7%) com uma firma independente de serviço. Quando perguntados sobre quais os motivos que os levaram a estar parcialmente insatisfeitos, responderam ser o preço do contrato (3 ocorrências), a demora no atendimento (3 ocorrências), e não cumprimento de prazos; problemas sem solução definitiva e falhas na comunicação, (1 ocorrência para cada um).

A questão 22 referiu-se ao tempo de espera ideal para atendimento quando feito um pedido para conserto, sem a prioridade de emergência. 31,91% (15 respondentes) aceitariam um tempo médio de espera de até 30 minutos após o registro do chamado. 42,55% (20

respondentes) informaram que seria aceitável um tempo de espera de até 60 minutos. 17,00% (8) se sentiriam satisfeitos com um tempo de espera entre 60 e 120 minutos. 4,26% (2 respondentes) aceitariam uma espera de até 3 horas e, também 4,26%, aceitariam um tempo de espera de até 4 horas para serem atendidos. De um modo geral, 65% dos clientes estariam satisfeitos com um tempo de espera de até 60 minutos para serem atendidos, desde que não fosse uma emergência, como por exemplo, a necessidade de resgatar passageiros retidos na cabina devido a uma pane ou falta de energia.

Separando as respostas por número de elevadores instalados nos edifícios, os percentuais em relação ao tempo de espera para atendimento a um pedido de conserto mostrou os seguintes resultados:

- Entre aqueles edifícios que possuíam 2 elevadores instalados, 25,92% dos respondentes declararam aceitar uma espera da ordem de 30 minutos; 51,85% de até 60 minutos e 11,11% de até 120 minutos.

- Entre aqueles edifícios com apenas 1 elevador instalado, 28,57% dos respondentes consideraram aceitável uma espera de até 30 minutos para ser atendido; 21,43%, de até 60 minutos e 21,43%, de até 120 minutos.

O resultado reportado acima, para edifícios com apenas um elevador instalado, não vai de encontro à expectativa geral. Por razões naturais, esperava-se um percentual bem maior da porção que indicou aceitável um tempo de espera de até 30 minutos. A inferência de baixa tolerância a priori, se deve ao fato de que com o único elevador aguardando intervenção técnica, a única alternativa para o acesso vertical aos pavimentos superiores seria a escada, provocando desconforto momentâneo, insatisfação e maior pressão sobre o tempo de espera.

Embora se saiba que pode haver, conforme a demanda de tráfego, uma relação entre número de pavimentos e número de elevadores com maior ou menor grau de intensidade a influenciar as expectativas dos clientes, as proporções dos tempos de espera de acordo com o número de elevador instalados nos edifícios devem ser avaliadas em futuros estudos com as considerações associadas, mas ressalta-se que, na média, a proporção de mais de 65% de clientes a demandar um tempo de espera de até 60 minutos aduzido pela pesquisa, se aproxima do que as empresas utilizam como referência para gerenciar suas operações.

Na prática, as empresas que prestam serviços de assistência técnica, seja uma indústria ou uma empresa de serviço independente, têm estabelecido um paradigma a este respeito e perseguem um tempo de atendimento, médio, que varia entre 30 e 60 minutos, conforme a região. Mas por razões estratégicas, algumas empresas, mesmo almejando este padrão, incluem como proteção à seus contratos uma cláusula de compromisso, sem penalidade, que prevê um tempo médio de atendimento de até 120 minutos ou mais. O tempo de atendimento a ocorrências técnicas é um aspecto extremamente crítico para ambas as partes, tanto pelo transtorno que causa a movimentação vertical de pessoas nas edificações, como também pelas implicações de custo nas operações, demandando um número maior de técnicos e/ou maior custo com o controle das operações.

A questão 23 refere-se ao número médio de pedidos para conserto que seria considerado aceitável durante um período de um ano, considerada a idade e o regime de uso do elevador. Muitos clientes deixaram de responder esta questão, 22 de um total de 50. Isso talvez tenha ocorrido porque o cliente perceberia mais o incômodo de paralisações num espaço menor de tempo (uma semana, um mês), indicando que teria sido mais apropriado indagar sobre o tempo médio entre as falhas. O período de um ano foi utilizado por ser o mais frequente na indústria de elevadores e por isso poderia ser mais facilmente comparado com o que se conhece na prática. Mas não restou dúvida depois da análise de que o tempo médio entre falhas seria mais adequado e passível de mesma comparação.

Apesar do grande número de respostas invalidadas, o resultado obtido coincide com o que as empresas supõem ser adequado, pois 53,57% opinaram ser aceitável um número de 6 a 12 pedidos para conserto por ano e 28,0% entre 1 e 5 ocorrências/ano.

As empresas se esforçam muito para reduzir ao máximo estas ocorrências por razões óbvias de redução dos custos operacionais e satisfação dos clientes (retenção de contratos). As empresas com boas práticas de gestão estabelecem metas para reduzir continuamente estes números. Na prática, qualquer valor médio abaixo de 6 ocorrências/ano parece ser um número razoável quando a carteira é formada por unidades compostas por elevadores eletromecânicos e micro processados em proporções próximas, resultando um tempo médio entre falhas igual ou menor do que 60 dias. Não obstante, com as inovações tecnológicas dos últimos tempos é comum a ocorrência média entre 1 e 4 chamados ao ano em certos tipos de tecnologia.

Sobre a disponibilidade do elevador, o resultado foi similar ao obtido na pergunta anterior. Os respondentes tiveram dificuldades de opinar e 27 dos 50 questionários foram entregues sem resposta a esta questão.

Perguntado quantos dias de paralisação não programada seriam toleráveis durante um ano, por equipamento, foram obtidos os seguintes resultados: 12 ocorrências em 23 válidas apontaram entre 1 a 4 dias (52,1%); 10 ocorrências entre 5 e 10 dias (43,5%) e 1 mais de 10 dias. Embora não existam estudos específicos que regulem um parâmetro para este indicador, os resultados também parecem ser compatíveis com o entendimento da indústria e das firmas de serviço de assistência técnica que se esforçam para atingir entre 98 e 99% de disponibilidade (3 a 6 dias de paralisação não programada em um ano).

A questão 25 refere-se a quais os fatores que seriam considerados mais relevantes para escolher o prestador de serviço e como estabeleceriam uma ordem de preferência ou importância destes fatores.

Em primeiro lugar os entrevistados indicaram o preço mais baixo; em segundo lugar consideraram as referências sobre a empresa e em terceiro, os benefícios adicionais. A tabela 4.3 abaixo mostra a ordem de preferência com as frequências de cada fator chave considerado.

Tabela 4.3 – Ordem de preferência dos fatores chave para escolha de fornecedores

Fatores pesquisados	Ordem de preferência						
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
Referências	3	<u>19</u>	4	5	8	5	0
Reputação	1	5	1	4	<u>28</u>	1	1
Preferência pelo fabricante	5	2	0	3	5	<u>25</u>	8
Menor preço	<u>18</u>	5	2	1	2	6	10
Qualidade do serviço	10	4	1	6	1	5	<u>18</u>
Custo/Benefício	6	2	1	<u>17</u>	0	0	0
Benefícios adicionais	4	0	<u>26</u>	2	0	1	0
<b>Total de respostas</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>37</b>

Analogamente à questão anterior, a questão 26 buscou levantar quais os fatores que os respondentes consideravam mais relevantes para manter o contrato com o prestador de serviço

e como estabeleceriam uma ordem de preferência ou importância destes fatores, segundo critérios próprios.

Os entrevistados indicaram como mais importante a rápida resposta às reclamações; em segundo a segurança dos usuários e em terceiro o cumprimento dos prazos. A tabela 4.4 a seguir apresenta os resultados registrados.

Tabela 4.4 – Ranking de preferência dos fatores chave para manter os fornecedores

Fatores	Ranking					
	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Cumprimento dos prazos	9	4	<u>20</u>	0	8	6
Flexibilidade nas negociações	7	4	11	3	<u>14</u>	7
Atendimento rápido	1	3	6	7	9	<u>20</u>
Boa comunicação	4	3	0	<u>20</u>	8	8
Resposta rápida às reclamações	<u>21</u>	11	1	4	6	3
Segurança dos usuários	4	<u>21</u>	4	12	1	4
<b>Total de respostas</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>48</b>

As perguntas 27 e 28 referem-se ao interesse do cliente em aceitar ou não um acordo de nível de serviço que atendesse suas expectativas e quais seriam os itens que gostaria de incluir neste suposto acordo.

De um total de 45 respostas válidas, 82,2% demonstraram interesse em aceitar um acordo de nível de serviço e estariam dispostos a negociar um valor diferenciado para inclusão deste acordo no contrato.

Entre aqueles que demonstraram inclinação em aceitar um acordo de nível de serviço, as preferências sobre as cláusulas adicionais foram:

- Inclusão de cláusulas de garantia de desempenho: 28 indicações (75,68%)
- Inclusão ou exclusão de determinado serviço ou peça: 27 indicações (72,97%)
- Agendamento da visita mensal de manutenção: 12 indicações (32,43%)
- Estabelecimento de um índice de disponibilidade: 8 indicações (21,62%)

A última pergunta indagou o entrevistado sobre a preferência em relação à assistência técnica do seu automóvel, quando esgotado o período de garantia do fabricante. O propósito desta pergunta dá-se pelo objetivo de se estabelecer uma comparação com as respostas dadas para a mesma pergunta em relação à assistência técnica do elevador: se prefeririam que a assistência técnica fosse prestada pela concessionária, no caso o próprio fabricante, ou uma oficina mecânica de confiança, uma empresa independente de serviço. O resultado mostrou que a maioria optaria pela oficina de confiança, ou seja, 71,1% do total válido, contra 28,9%, que optaram pela concessionária. Não há dúvida que o fator preço é um dos componentes desta preferência, porém não é o único. Ressalta-se aqui também o fator confiança, fortemente presente nas relações de prestação de serviços. Posto que o acesso a peças deixou de ser um fator limitante neste tipo de prestação de serviço, passa-se a valorizar o histórico, a confiança e a qualidade da relação entre o prestador e o tomador do serviço.

Comparando estas respostas com aquelas dadas para a questão 18 (Figura 4.9), que buscava saber se a manutenção do elevador sempre havia sido feita pelo fabricante ou não, notou-se que a maioria, tanto no caso do elevador, como no do automóvel, já teve uma experiência e/ou preferência por receber o serviço de uma empresa ou operação de assistência técnica não vinculada ao fabricante.

A mesma comparação foi feita com as respostas dadas à questão 25 (Tabela 4.3), que colocou a preferência pela assistência técnica do fabricante em penúltimo lugar, atrás dos critérios de preço, referências, benefícios adicionais, relação custo x benefício e reputação.

Assim, este resultado insinua uma eventual possibilidade de mudança de comportamento do cliente em relação ao serviço de manutenção do elevador, que pode estar se descolando do fabricante, com uma eventual indicação de separação entre a especialidade produção (indústria) e a especialidade operação (serviço), valorizando um atendimento mais pessoal, flexível e muitas vezes, informal. As peças para elevadores atualmente estão disponíveis com as mesmas facilidades com que se encontram as peças para os automóveis. Com a aproximação do modelo de produção da indústria de elevadores ao modelo automotivo, o fator confiança agora começa a exercer maior influência.

## 4.5 Considerações finais

Dos resultados do estudo, as seguintes considerações puderam ser formuladas:

- Não foram identificados na literatura estudos específicos sobre o consumidor de serviço de assistência técnica para elevadores e suas interações com o mercado;
- O menor preço do serviço mostrou-se imbatível entre os critérios de escolha do fornecedor, estando à frente de critérios como reputação, condição de fabricante da marca e qualidade do serviço;
- A indicação do tempo médio de resposta a atendimentos de chamados, desde que não seja uma emergência, foi de 60 minutos para a maioria dos elementos da amostra. Este resultado se aproxima do tempo de espera que as empresas em geral adotam como parâmetro para dimensionar e controlar seus servidores;
- Em relação à amostra, os clientes em geral mostraram-se satisfeitos com o serviço prestado aos elevadores. Entre os 25% que se declararam parcialmente satisfeitos, não houve uma prevalência significativa na distribuição entre clientes que tinham o fabricante como prestador de serviço e aqueles servidos pelas empresas independentes. Os principais motivos alegados pelos clientes para a satisfação parcial foram o preço do contrato e a demora no atendimento;
- Os fabricantes conseguem manter seus contratos de serviço por maior tempo corrido do que as empresas independentes, uma vez que os fabricantes passaram a competir com base em preço com as firmas independentes;
- Os contratos com cobertura de peças são os preferidos pelos clientes e essa preferência aumenta à medida que os equipamentos envelhecem. Esta modalidade de contrato, embora mais cara, permite, principalmente, aos condomínios de apartamentos, planejar seus orçamentos anuais com maior sucesso;
- O nível de atenção dos prestadores de serviço em relação à resolução de problemas foi o fator mais importante para manter o contrato com o prestador de serviço, seguido pela percepção de segurança dos usuários e o cumprimento dos prazos;

- O Acordo de Nível de Serviço mostrou ter aceitação bastante significativa na amostra estudada indicando, como principais preferências dos clientes, a inclusão de cláusulas de garantia de desempenho e alterações nas abrangências de cobertura de serviços e peças ofertadas pelas empresas prestadoras de serviço;

- Há indícios de uma dinâmica na movimentação de contratos de serviços entre fabricantes e empresas prestadoras de serviço maior do que se esperava. Mais de 50% dos equipamentos da amostra já receberam serviços de uma empresa de manutenção independente. Segundo dados do CADE de 2007, as empresas fabricantes detinham 84% de participação no mercado de serviços. Isto indica que uma parcela bastante significativa de equipamentos teria voltado a receber assistência técnica do próprio fabricante, seja através da compra rotineira desta de ativos comerciais de pequenas firmas, seja por recuperação de contratos por falhas de serviço ou outros motivos;

- Entre as empresas fabricantes, a Otis foi a que apresentou a maior fidelidade por parte dos clientes. 53,2% deles mantiveram fielmente seus equipamentos sob sua assistência técnica.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

A atividade de prestação de serviços é a que mais tem apresentado crescimento nos últimos anos, sendo a principal responsável por esta expansão a acelerada mudança do ambiente social. Esta constatação é notória, posto que se percebe seu desenvolvimento em praticamente todos os setores da economia. Desde os serviços que oferecem maior comodidade como os de internet, até aqueles destinados aos cuidados pessoais como os dirigidos à saúde, o lazer e à aquisição de conhecimentos, passando pelos serviços de consultoria empresarial que visam melhorar a competitividade das empresas, aprimorar processos de produção, operações e marketing. Nada indica que esta tendência não continuará em franco crescimento por muitos e muitos anos.

O objetivo deste trabalho, num contexto acadêmico para apoio de negócios do setor de serviços, foi o de prospectar informações através de uma amostra de clientes sobre o nível de atenção desejado para os serviços de assistência técnica de elevadores que eles são consumidores e usuários. Este setor de atividade é atrelado ao da construção civil e se expande em consequência ao desenvolvimento da produção de edifícios, como atualmente ocorre.

A análise dos resultados indica que as empresas fabricantes, ao buscar novos modelos de produção pressionadas pelos custos e pelo acirramento da competição, causaram uma mudança no ambiente concorrencial que vem gradualmente ampliando a participação das empresas de serviço no mercado. Hoje, o acesso à tecnologia e sobressalentes é aberto e muitas empresas estrangeiras de partes e componentes para elevadores se instalaram no Brasil ou tem representantes locais que comercializam esses produtos.

Neste cenário, a qualidade do serviço, o controle de custos, a atenção ao cliente e pacotes de serviços com produtos mais adequados as necessidades dos clientes, passaram a ter maior relevância como fatores de sucesso na disputa deste mercado. Os resultados deste estudo mostraram que a condição de fabricante vem perdendo terreno, deixando de ser um fator decisivo para a dominação do mercado. A dominação que ainda ocorre carece de um estudo específico, principalmente para avaliar o impacto que as estratégias de compras de ativos comerciais pelos fabricantes causam enquanto instrumento de recuperação de clientes, e a qualidade do serviço propriamente dita, como instrumento legítimo de disputa pelo mercado.

Os resultados deste estudo indicaram que há oportunidades a serem aproveitadas e se mostraram compatíveis com os objetivos inicialmente propostos.

### **5.1 Limitações e dificuldades**

A utilização de entrevistas na pesquisa, assim como também outros instrumentos consagrados, como o grupo de foco, por exemplo, apresenta vantagens e limitações. Duas limitações para este estudo devem ser consideradas. A primeira refere-se à percepção dos respondentes do questionário. Sendo a percepção um processo subjetivo, a resposta dada pode, algumas vezes, não corresponder ao que elas realmente pensam sobre os temas arguidos. Mesmo existindo alguns recursos para mitigar esse viés, eles apenas solucionam o problema em muito poucos casos. A segunda, também relacionada ao instrumento utilizado no levantamento, é que os dados obtidos acerca do fenômeno proporcionam uma base de informação em um determinado momento e não necessariamente indicam suas tendências ou eventuais mudanças estruturais. Não obstante as limitações conhecidas, este instrumento de pesquisa foi adotado por ser pertinente ao caso de problemas que envolvem preferências, comportamento do consumidor, estudo de opiniões e atitudes, sendo adequado para estudos descritivos, segundo indicado por Gil (1999).

Normalmente as pessoas não se sentem entusiasmadas para participar de pesquisas ou preencher questionários. Uma dificuldade enfrentada foi a associação da questão relacionada ao tempo disponível para o estudo, o número de questionários requeridos e a indisponibilidade da maioria das pessoas em responder o questionário na presença do entrevistador. Esta última associação foi contornada deixando a maior parte dos 146 questionários para autopreenchimento, depois de feita uma breve exposição sobre o objeto do estudo e fornecido orientações sobre algumas perguntas-chave. Apenas 56 questionários foram devolvidos sendo que, destes, 6 foram descartados porque poucas questões haviam sido respondidas. Do total de 50 questionários considerados no estudo, 13 foram respondidos em interação com o entrevistador e 37 foram devolvidos dentro de um período aproximado de 50 dias, ainda assim e com o empenho de certo número de cobranças.

### **5.2 Sugestões para futuros trabalhos.**

O comportamento do consumidor é uma “caixa preta” (DUBOIS, 1998), e entender como funciona é, sem dúvida, o desejo de toda empresa de vanguarda. É a partir desta

compreensão, associada às capacidades de produção, operação e gestão do processo de qualidade total, que as empresas se mantêm em crescente desenvolvimento.

Não foi encontrado na literatura pesquisada nenhum estudo similar que tenha especificamente abordado uma pesquisa sobre o consumidor de assistência técnica de elevadores, equipamentos de transporte indispensáveis nas edificações em altura. Assim, este estudo é introdutório ao tema. Espera-se, entretanto, que sirva de estímulo para que novos estudos sejam realizados no sentido de aumentar o conhecimento deste importante segmento de negócios.

Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas com a ampliação da amostra através da introdução de recursos de mídia eletrônica. Este recurso permitiria ampliar o universo da pesquisa em um nível regional ou nacional de modo que os resultados ganhassem maior representatividade.

Sobre os achados relativos às participações no mercado de assistência técnica, considerando os grupos fabricantes e firmas prestadoras de serviço, propõem-se o desenvolvimento de estudos futuros no sentido de levantar a dinâmica das transações comerciais para identificar os pesos dos elementos que contribuem para manter a expressiva participação dos fabricantes no mercado de serviço, entre estes elementos, sugere-se pesquisar as falhas de serviço das prestadoras de serviço, as vendas de novos equipamentos convertidos em contratos de serviço e as rotineiras operações de compra de ativos comerciais de pequenas firmas.

Em relação aos critérios de escolha dos prestadores de serviços de assistência técnica pelos clientes, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem os estudos no sentido de ampliar o conhecimento sobre o comportamento dos clientes para confirmação de suas preferências quanto aos critérios menor preço, assistência técnica pelo próprio fabricante e segurança.

---

## **REFERÊNCIAS**

ARANHA, F. 2008. SECIESP. **Matéria jornalística disponível em** <http://revistaconstrucaoenegocios.com.br/Materias.php?FhIdMateria=1725>. Site acessado em 05.05.2011

BURNHAM, T.A.; FRELS, J.K.; MAHAJAN, V. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Ato de concentração nº.08012.007166/2008-95**. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília.2008.

CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Averiguação preliminar nº.08012.004364/2004-73**.MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília.2008

CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Ato de concentração nº. 08012.000189/2007**. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília. 1998

CARDOSO, O. R. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Tese (doutorado em engenharia de produção, UFSC), Santa Catarina. 1995.

CARMAN, J.M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n.1, p.33-55, 1990.

CRONIN J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n.1, p.125-131, 1994.

DENTON, K. D. **Qualidade em serviços - O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books do Brasil, 1990.

DUBOIS, B. **Compreender o consumidor** – 2ª. ed. Lisboa. Dom Quixote, 1998

FITZSIMMONS A.J; FITZSIMMONS J.M. **Administração de Serviços, operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre. ArtMed Editora S/A. 2004

---

FREEMAN, K. D.; DART, J. Measuring the Perceived Quality of Professional Business Services, **Journal of Professional Services Marketing**, v.9, p.27-47, 1993

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo. Atlas. 1994.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Editora Atlas.1999.

HERRERO, F.C; CUESTA, M. **Escalas de medida y estadística**. Disponível em [http://www.psico.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html](http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html), acessado em 20/08/2011.

JOHNSTON, R. Service Operations Management: from the roots up. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25. n.12.p.1298-1308, 2005.

KOTLER, P. **Administração, Gerenciamento e Controle de Marketing: Administração de Empresas de Serviços e de Serviços Auxiliares**. Editora Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo. 10<sup>a</sup> ed. Prentice Hall, 2000

KOTLER, P. ; HAYES, T. ; BLOOM, P.N. **Marketing de Serviços Profissionais**. Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. Barueri.Manole.2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços. Marketing e Gestão**. São Paulo. Saraiva. 2002.

MELHADO, S.B. **Qualidade do Projeto da Construção de Edifícios**: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção. Tese de doutorado. USP. São Paulo.1994

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo, Pioneira Thomson Learnig. 2002.

MOTTA, P.C. **Pesquisando a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro. Papel Virtual, 1999.

---

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A. SERVQUAL. A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**. V.4, 1988.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information system**.1993

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1986.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. Marketing: conceitos e estratégias. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

REVISTA CONSTRUÇÃO E NEGÓCIOS. **Matéria jornalística disponível em:** <http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/Materiais.php?FhIdMateria=215&FhIdEdicao=>. Site acessado em 01/05/2011.

ROMANO, M. **Gerenciamento de nível de serviço**: uma estratégia para alavancagem de negócios. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

STEVENS, S. **Handbook of Experimental Psychology**. Wiley. New York. 1951.

STEVENS, S. **On de Theory of Scales of Measurements**. Science Journal.07/06/1946.p.677-680

SALOMÃO, S. **Conteúdo da Estratégia de Operações** – Estudo de caso em uma empresa de apoio a construção civil. Artigo técnico. USP. São Paulo. 2000

SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO. **Parecer nº. 06499/2005/RJ**. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília. 2005.

SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO. **Procedimento administrativo DPDE nº. 08012.009943/2005-93**. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. 2008.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

---

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L.L. **Delivering quality service.**  
New York: The Free Press. 1990.

---

## **APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DA PESQUISA**

### **UFPE – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

#### **PESQUISA: ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE ELEVADORES**

- 1) Nome do representante do edifício: \_\_\_\_\_
- 2) Função: ( ) Síndico ( ) Administrador ( ) Gerente de manutenção ( )  
Outros: \_\_\_\_\_
- 3) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- 4) Grau de instrução: ( ) Elementar ( ) Médio ( ) Técnico ( ) Superior
- 5) Nome do Edifício: \_\_\_\_\_
- 6) Endereço: \_\_\_\_\_
- 7) Bairro: \_\_\_\_\_
- 8) Cidade: \_\_\_\_\_
- 9) Idade da construção/equipamentos: \_\_\_\_\_
- 10) Marque o tipo de uso do edifício:  
( ) Residencial ( ) Comercial ( ) Público ( ) Hotel ( ) Shopping Center  
( ) Indústria ( ) Outro, especificar: \_\_\_\_\_
- 11) Indique o número de andares do seu edifício:  
( ) Até 4 ( ) De 5 a 10 ( ) De 11 a 20 ( ) De 21 a 30 ( ) De 31 a 40 ( ) Mais de 40
- 12) Informe o número de apartamentos por andar do seu edifício. Se for comercial informe o número de salas ou lojas por andar. Se for hotel informe o total geral de quartos. Caso não seja nenhum dos tipos mencionados, pule a questão.  
( ) Um ( ) Dois ( ) Três ( ) Quatro ( ) Mais de quatro apt.º por andar

- 
- ( ) Nº. de salas por andar : \_\_\_\_\_ ( ) Total geral de quartos do hotel: \_\_\_\_\_
- 13) Quantidade de elevadores: \_\_\_\_\_
- 14) Quantidade de escadas rolantes: \_\_\_\_\_
- 15) Informe o nome do fabricante do(s) equipamento(s):  
( ) Otis ( ) Atlas Schindler ( ) ThyssenKrupp / Sûr / Kone  
( ) Outro: especificar: \_\_\_\_\_
- 16) Quem é o responsável pela manutenção do(s) equipamento(s).  
( ) O próprio fabricante; ( ) Uma empresa independente;  
( ) Um profissional autônomo qualificado; ( ) Não tem manutenção.
- 17) Seu contrato de manutenção inclui a cobertura de peças?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Inclui algumas peças simples.
- 18) A manutenção do(s) equipamento(s) sempre foi feita pelo fabricante?  
( ) Sim ( ) Não
- 19) Há quanto tempo está recebendo serviço da atual empresa de manutenção?  
( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 3 anos ( ) Entre 4 e 8 anos ( ) Entre 9 e 15 anos ( ) Mais de 15 anos
- 20) No momento está plenamente satisfeito(a) com o serviço prestado?  
( ) Sim, plenamente satisfeito ( ) Não ( ) Parcialmente satisfeito.
- 21) Caso não esteja plenamente satisfeito(a), marque os motivos um com "X". Caso esteja plenamente satisfeito, pule a questão.  
( ) Preço elevado do contrato ( ) Preço elevado dos reparos;  
( ) Demora no atendimento de chamados; ( ) Chamados frequentes sem solução  
( ) Não cumprimento de prazos ( ) Comunicação ineficiente;  
( ) Outros: especificar: \_\_\_\_\_
- 22) Não se tratando de uma emergência, o tempo médio para atendimento a um chamado para conserto é aceitável quando for:  
( ) 30 minutos ( ) 1 hora ( ) De 1 a 2 horas ( ) 3 horas ( ) 4 horas ( ) 5 horas

---

23) Considerando a idade e a demanda de uso dos seus elevadores, qual a sua expectativa em relação ao número médio de pedidos para conserto durante um ano?  
\_\_\_\_\_ pedidos de conserto por elevador durante um ano.

24) Qual a sua expectativa em relação ao total de dias parados por elevador durante um ano devido a falhas não programadas e/ou aguardando a substituição de peças.  
\_\_\_\_\_ dias parados por ano, por elevador.

25) Como você se orienta para ESCOLHER uma empresa prestadora de serviço de manutenção? Enumere de 1= mais importante até 7= menos importante.

( ) Pelas referências de consumidores da empresa pretendente;

( ) Pela reputação conhecida da empresa, seja o fabricante ou não;

( ) Prefiro sempre que seja o próprio fabricante;

( ) Pelo preço mais baixo.

( ) Pela qualidade do serviço proposto.

( ) Pela relação custo x benefício.

( ) Pelos benefícios oferecidos (descontos, gratuidades temporárias, programas de fidelização, etc.)

26) Quais os itens que mais valoriza, em ordem de importância, que faz com que MANTENHA o prestador de serviço?  
Enumere de 1= mais importante até 6= menos importante

( ) O cumprimento dos prazos;

( ) Flexibilidade nas negociações;

( ) Atendimento rápido e eficiente aos pedidos para consertos;

( ) A boa comunicação sobre os serviços prestados;

( ) Providências imediatas para as reclamações feitas para corrigir falhas de serviço;

( ) A importância que a empresa dá à segurança dos usuários;

---

27) Aceitaria negociar um valor diferenciado por um serviço que fosse compatível com as garantias contratuais oferecidas para atender o nível de serviço desejado?

Sim  Não

28) Caso tenha respondido sim, marque quais itens gostaria de incluir em seu pacote ideal de serviços.

Cláusulas de garantia de desempenho (número máximo de falhas/mês; tempo

máximo de atendimento de chamados para conserto; Tempo máximo de

paralisação do equipamento, no caso de um reparo não programado, etc.)

Estabelecimento de um índice de disponibilidade dos equipamentos;

Inclusão ou exclusão de determinados serviços ou peças nos contratos propostos pelas firmas;

Data e hora da visita mensal de manutenção pré-agendada.

29) Segundo o Departamento da Indústria e do Trabalho do Estado de Washington, Estados Unidos (<http://www.lni.wa.gov/news/2003/pr031107a.asp>) o elevador é considerado o mais seguro e o mais freqüente meio de transporte usado no mundo.

Á título de comparação, responda: Em relação ao seu automóvel, as revisões periódicas depois de terminado o período de garantia são feitas numa concessionária ou numa oficina mecânica de sua confiança?

Sempre na concessionária  Numa oficina de minha confiança.

---

Sim, tenho interesse em receber o sumário executivo dos resultados desta pesquisa:

Nome:

Endereço ou e-mail:

Bairro:

CEP:

Cidade:

**Obrigado pela colaboração.**

## ANEXO I

Quadros extraídos do ato de concentração nº. 08012.000189/0007-98

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 10/10/2007

### Quadro II Estrutura de Oferta para Prestação de Serviços de Modernização, Manutenção, Conservação e Reparo de Elevadores na Região dos Municípios de João Pessoa e Cabedelo (PB)- 2006

Empresa	Unidades em carteira	%
Otis	1006	44,05
Atlas Schindler	700	30,65
ThyssenKrupp	250	10,95
Alphatec	75	3,28
Engeltech	72	3,15
Mega	60	2,63
J P	52	2,28
Safety	30	1,31
Master	15	0,66
Super	12	0,53
Líder	12	0,53
Total	2284	100

Fonte: Requerentes.

Versão Pública

Ato de Concentração n.: 08012.000189/2007-98



### Quadro IV Estrutura de Oferta para Prestação de Serviços de Modernização, Manutenção, Conservação e Reparo de Escadas Rolantes na Região dos Municípios de João Pessoa e Cabedelo (PB)- 2006

Empresa	Unidades em carteira	%
Otis	19	73,08
Atlas Schindler	4	15,38
Safety	2	7,69
Engeltech	1	3,85
Total	26	100

Fonte: Requerentes.