



QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CONSULTORIA.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Sergio Siqueira Magalhães

ss.magalhaes@uol.com.br

Stella Costa

stellare@ig.com.br

Resumo: *O objetivo deste artigo é apresentar avaliação da qualidade da prestação de serviços da Carteira de Consultoria Interna de uma Empresa de Economia Mista, no sentido de identificar os pontos fortes no desempenho desse serviço, bem como da existência de lacunas entre as expectativas e percepções dos clientes. A metodologia utilizada tem em seus fins a pesquisa aplicada, pois o estudo se refere à aplicação de instrumento específico de captação da realidade, como também da possibilidade de resolver problemas (lacunas), e quanto aos meios, é um estudo de caso, investigando uma situação circunscrita no cenário da empresa em questão, com foco na Carteira de Consultoria Interna. A maioria dos pontos avaliados encontram-se no universo do intangível e através da utilização da escala SERVQUAL pode-se fazer a análise com relevante tangibilidade. A escala utiliza cinco dimensões chave para a medição da qualidade: aspectos tangíveis e os intangíveis de confiabilidade, presteza, segurança e empatia. A avaliação ocorreu através de aplicação de questionários enviados a 106 clientes de um total de 300. O resultado do trabalho ratificou a importância do processo avaliativo por parte dos clientes em fornecer retorno do desempenho, bem como de trazer para o campo do tangível questões aparentemente da dimensão do intangível, desta forma agregando valor para o processo de trabalho.*

Palavras-chaves: *Avaliação da qualidade, Avaliação de serviços, Escala SERVQUAL e Consultoria interna.*



1- INTRODUÇÃO

O século XX foi um período fértil para a administração ao se desenvolver toda uma estrutura de métodos e instrumentos avaliativos de questões tangíveis para medir e fortalecer resultados dos processos de produção. Porém, o século XXI ainda é mais desafiador, pois é a era da valorização do intangível, é a era de serviços, e a questão neste cenário não esta apenas na medição, mas no foco da avaliação de agregação de valor. Neste cenário questões intangíveis como: confiabilidade, presteza, segurança e empatia fazem toda uma diferença na avaliação do serviço. E para complementar o desafio da dimensão do intangível é também a era de gerenciar expectativas e percepções cada vez mais individuais, portanto questões pouco tangíveis.

E em se tratando de cenário Brasil e mundial a valorização do intangível é parte essencial do negócio, por que é neste espaço que a reputação do prestador de serviços em consultoria, bem como de qualquer outro profissional que o processo de agregação de valor acontece. Assim, aplicar um processo avaliativo em prestação de serviços se tornou mais do que fundamental e sim uma exigência de maturidade e sobrevivência do negócio e do próprio profissional. A disponibilidade para ser avaliado por parte do cliente hoje é a janela de relevante oportunidade em serviços no cenário mundial. É na avaliação por parte do cliente, que se oportuniza o fornecimento de *feedback* de forma estruturada e compromissada de sua percepção em relação ao desempenho do serviço prestado, fazendo com que questões intangíveis venham para o universo do tangível.

Este é o desafio em gestão de negócios na área de prestação de serviços: aprender a incluir duas etapas vitais do Ciclo PDCA¹ - *Check* (verificar) e *Act* (ajustar), etapas que formam a parcela avaliativa e corretiva para a melhoria da prestação de serviços, segundo Campos (1999). Percebe-se que as etapas do P (planejar) e do D (fazer) já se incorporaram no cotidiano de gestão, inclusive pela maior quantidade de literatura dedicada a estas etapas.

O processo de agregação de valor passa pelo aprendizado de se conhecer a expectativa do cliente, do valor real de seu aparato perceptivo, e não de se tentar adivinhar ou ter impressões através de manifestações colhidas de forma pouco estruturada. Segundo Kotler

¹ PDCA – É uma das ferramentas da Gestão da Qualidade Total – GQT, que é utilizada com o objetivo de controle e melhoria contínua de processos e produtos. O ciclo é composto por 4 etapas *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (ajustar), também conhecido como Ciclo de Shewhart (Campos, 1999)

(2005), “não tente adivinhar o que o cliente pensa. É melhor perguntar-lhe e observar seu comportamento”. Deve-se tornar tangível a percepção que, num primeiro momento, apresentava-se intangível. Exatamente o que se busca com este estudo, perguntar ao cliente sobre suas expectativas e percepção.

E qual seria esta pergunta? Há convergência entre as expectativas e as percepções de desempenho dos serviços prestados pela Carteira de Consultoria Interna? Quais os pontos fortes? Quais lacunas existem?

Téboul (2008) orienta que se necessita, para tal desafio, de uma bússola para atuar como um guia neste caminho. A escala SERVQUAL foi a “bússola” escolhida. A escala irá colaborar para a medição da qualidade dos serviços, através de cinco dimensões: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis (equipamentos, local, entre outros), colaborando para responder a todas as questões acima propostas.

2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na área de gestão de serviços principalmente na literatura publicada no país, constata-se que o tema avaliação não é um assunto com ênfase relevante, em contrapartida de ser uma etapa crucial no processo de agregação e valor. Quando se chega a alguns estudos mais abrangentes, como por exemplo, a prestação de serviço, nos capítulos em que se pretende discutir sobre avaliação, a questão tem foco instrumental, como também do desafio de se proceder a processos avaliativos qualitativo na gestão, quer dizer, processos que transitam na dimensão do intangível. Passa-se uma percepção de um não valor ao processo avaliativo ou de que a fase de avaliação é questão óbvia, de fácil execução e que há pouca complexidade em sua medição. Inclusive no desafio de mensurar o intangível fica a impressão da dificuldade em se realizar, ou de algo pouco confiável, pois a justificativa passa por ser um universo de questões subjetivas.

Os fundamentos teóricos identificados que embasaram a construção do presente estudo são: qualidade em serviços, expectativas, avaliação, desempenho e escala SERVQUAL.

2.1- SERVIÇOS

Para Grönroos (2009) serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas



interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. Grönroos (2009) também afirma que a característica mais importante dos serviços é sua natureza de processo. A maioria do processo de prestação de serviço é invisível para o cliente, porém na cabeça do mesmo é a parte visível que importa. Os serviços podem ser caracterizados por diferentes graus de intangibilidade, pela impossibilidade de serem testados antes de serem adquiridos. Um serviço é uma questão de experiência ou de um sentimento, como por exemplo, passar férias num *resort*. Cada cliente avaliará sua experiência de forma individual, mesmo que todo o processo seja ofertado a todos de forma padronizada.

Um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos por clientes, são usadas palavras como experiência, confiança, sentimento e segurança. No entanto, existem elementos tangíveis, tais como: a cama e a cortesia em um hotel, a comida de um restaurante, as peças de reposição usadas por uma oficina de reparos. A essência do serviço, contudo, é a intangibilidade do próprio fenômeno. A medição da qualidade dos serviços prestados, através da Escala SERVQUAL proposta, faz bastante sentido para a área de serviços.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), afirmam que são três as características fundamentais dos serviços.

- a) Os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente;
- b) Os serviços heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes, conforme o fornecedor e o cliente;
- c) Os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.

Na atualidade, o setor de serviços já responde por quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e é considerado o maior empregador do país, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A qualidade, como diferencial competitivo, é defendida por Kotler (2005) e Silva e Zambon (2006). Grönroos (2009), porém, considera-se que ainda é algo muito difuso para o empreendedor brasileiro. Hoje, pode-se afirmar que a qualidade é o ponto mais relevante, chave para o sucesso de qualquer empreendimento de prestação de serviços que se deseja vencer pela dimensão qualitativa como apontada por Schmidt (2005) e Crosby (1994). Assim, o nível da qualidade total percebida não é determinado simplesmente pelo nível das dimensões técnicas e funcional, mas sim pela lacuna existente entre a qualidade esperada e a

experimentada. E as questões que promovem qualidade de acordo com Parasuraman, Zeithaml, Berry (1990) são: presteza, empatia, segurança e confiabilidade.

Por esse motivo a escolha da escala SERVQUAL veio ao encontro desta proposta de trabalho.

Nos últimos anos, a qualidade de serviço tem sido objeto de estudo, e as conclusões apontadas evidenciam que a qualidade é percebida mediante uma comparação entre expectativas e experiências para uma série de atributos que podem avaliar se houve ou não a experimentação de tais qualidades. Grönroos (2009) cita que um dos estudos mais conhecidos e mais influentes nesta área de avaliação da qualidade, é justamente a escala SERVQUAL.

2.2 – AVALIAÇÃO

Para mudar esta perspectiva na questão do processo avaliativo e agregar valor neste estudo buscou-se interagir com conceitos de avaliação a partir da educação. Quando se interage processo avaliativo educativo com a lógica de gestão empresarial no Brasil começa-se a entender a baixa valorização do processo citado, pois o profissional que deveria criar consciência do valor de propor um processo avaliativo em seus serviços é o mesmo que viveu uma história avaliativa durante sua trajetória escolar com baixo valor agregado. A avaliação serviu mais como instrumento quantitativo de informar se havia conquistado um determinado *score* do que como uma oportunidade de medição de avanços de aprendizagem significativa, tanto de âmbito acadêmico quanto de vida, desperdiçando oportunidade de aprendizagem de uma série de questões intangíveis.

Assim, pode-se refletir a dificuldade do prestador de serviço no Brasil de investir no processo avaliativo, de se permitir ser avaliado. Para uma reflexão: quantos profissionais que prestam serviços nas áreas de saúde, educação, jurídica, administração, telefonia, obras, pequenos serviços, entre outras, estão realmente abertos a serem avaliados em seus serviços? Quantos possuem um mínimo de verificação para checar seus respectivos desempenhos? Em geral, como estes serviços são percebidos pelo cliente? Em que eles deveriam melhorar?

Para Luckesi (2010), o conceito de “avaliação”

é formulado a partir das determinações da conduta de “atribuir” um valor ou qualidade a alguma coisa, ato ou curso de ação [...] que por si, implica um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objeto, ato ou curso de ação avaliado. Isso quer dizer que o ato de avaliar não se encerra na configuração do valor ou qualidade atribuídos ao objeto em questão, exigindo uma tomada de posição favorável ou desfavorável ao objeto de avaliação, com uma consequente decisão da ação. [...] O ato de avaliar implica coleta, análise e síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou



qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor ou qualidade atribuídos ao objeto conduzem a uma tomada de decisão a seu favor ou contra ele. E o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso de ação, a partir do valor ou qualidade atribuídos, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele.

Luckesi (2010) ensina que:

[...] a avaliação é um constante olhar crítico sobre o que está se fazendo, porém muitas das vezes entendemos a avaliação crítica como um modo pelo qual podemos “atirar na cara do outro” as suas fragilidades, assim como suas possíveis irresponsabilidades, criando um clima de guerra entre aqueles que trabalham num projeto. A avaliação como crítica de um percurso de ação será então um ato amoroso, um ato de cuidado pelo qual todos verificam como está sendo criado o seu bebê e como podem trabalhar para que ele cresça.

É nesta dinâmica que se encontra a Carteira de Consultoria Interna, cenário deste artigo, que para justificar a sua importância e respectiva agregação de valor às partes centrais do negócio (*core business*) da Empresa, foi e é preciso fazer gestão de seu mercado interno permanentemente, ouvindo expectativas e percepções de como sua prestação de serviços acontece na prática. E parafraseando Fernando Pessoa “medir é preciso, avaliar não é preciso”, é necessário aprender mais do que medir, a realmente avaliar, pois prestação de serviços não é uma linha de produção onde aspectos tangíveis claramente se apresentam para medição da qualidade e, sim, vários aspectos imprecisos, intangíveis e subjetivos.

2.3 – A ESCALA SERVQUAL

Berry e seus colegas Parasuraman e Zeithaml, na década de 80, iniciaram o estudo com foco na qualidade de serviço e como os clientes avaliam a qualidade de serviços a partir de alguns determinantes, que compõem o conceito de qualidade percebida do serviço. Eles perceberam que esses determinantes se repetiam independentemente de qual o serviço que estava sendo observado. Dentro de uma logicidade, um dos determinantes estava ligado à competência, que estava diretamente ligada à qualidade técnica do resultado. Contudo, outra parte relevante estava mais diretamente ligada à dimensão do processo da qualidade percebida.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) basearam esta ferramenta a partir do trabalho de Oliver (1990), o qual afirmava que a satisfação do cliente é função da diferença entre o desempenho e a expectativa. Dessa forma, a avaliação da qualidade Q_j de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre o julgamento do serviço D_j (percepção) e a sua

expectativa Ej, em certas dimensões da qualidade em serviço.

O *gap* (ou *lacuna*) é uma avaliação negativa na medição da qualidade do serviço, onde a expectativa não consegue superar o desempenho. Os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que delimitam o serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) chegaram a outra conclusão crucial, que foi obtida por meio de um grupo focal². Constatou-se que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado. Essas dimensões representam os fatores críticos da prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho. As cinco dimensões da qualidade segundo os autores são:

Quadro 1- Dimensões que representam os fatores críticos da prestação de um serviço

Aspectos Tangíveis	<p>Esta dimensão está relacionada à atratividade, aparência das instalações, situação e atualização dos equipamentos necessários para a prestação do serviço e materiais usados. Os aspectos tangíveis também incluem as questões de pessoal no sentido da aparência dos funcionários envolvidos com o processo de serviço e material comunicação junto ao cliente.</p> <p>Questões que serão trabalhadas neste aspecto para tratar dos aspectos tangíveis:</p> <ul style="list-style-type: none">- Utilização de equipamentos, tecnologia e metodologia adequadas à prestação de serviços.- Adequação dos locais de atendimento.- Apresentação pessoal e postura profissional adequada.- Materiais didáticos necessários dentro do processo de consultoria.
---------------------------	---

² Grupo focal: Reunião de um ou mais grupos, usualmente de 6 a 12 participantes que são solicitados a discutir aspectos de um determinado assunto na presença de um moderador. Este moderador assegura que a discussão siga uma estrutura razoável e seja relevante a questões previamente determinadas. Basicamente é um procedimento para se ouvir os clientes, suas expectativas e opiniões.



Confiabilidade	<p>A dimensão de confiabilidade significa que a empresa prestadora de serviços oferece a seus clientes um serviço correto logo da primeira vez que o cliente tem sua experiência com a mesma, demonstrando habilidade em prestar o serviço com exatidão, sem cometer nenhum erro, e tem o seu desempenho, a sua entrega exatamente da forma que prometeu dentro do prazo, custo e qualidade estipulado.</p> <p>Questões que serão trabalhadas neste aspecto para tratar da confiabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none">- Prazo acordado de realização do serviço.- Interesse sincero em resolver os problemas.- Execução de forma correta durante todo o processo de atendimento e conforme negociados.- Fornecimento de informações eficazes .
Presteza	<p>A presteza significa que os funcionários de uma empresa de serviços têm disposição em ajudar os clientes e atender a seus requisitos. O valor desta dimensão está na capacidade também de informar aos clientes quando o serviço será prestado e então executá-lo com presteza e prontidão.</p> <p>Questões que serão trabalhadas neste aspecto para tratar da presteza:</p> <ul style="list-style-type: none">- Informação permanente ao cliente do trabalho realizado.- Realização do trabalho de forma ágil e com disponibilidade.- Boa vontade em servir.- Presteza em atender aos pedidos, esclarecimento de dúvidas e solução de reclamações.
Segurança	<p>A dimensão segurança, identificada como muito relevante na prestação de serviços, está relacionada aos comportamentos dos funcionários em transmitir aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que sintam seguros. Nesta dimensão significa dizer que os funcionários são sempre educados, corteses e possuem conhecimento técnico necessário de todo o seu processo de fornecimento do serviço para responder às dúvidas, perguntas dos clientes e executar o trabalho com segurança.</p> <p>Questões que serão trabalhadas neste aspecto para tratar da segurança:</p> <ul style="list-style-type: none">- Comportamento que inspira confiança.- Capacidade de fazer o cliente se sentir seguro.- Tratamento de forma aberta e educado.- Conhecimento eficaz e suficiente.
Empatia	<p>A dimensão de empatia demonstra que a empresa e seus respectivos funcionários entendem os problemas dos clientes, com um grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos mesmos. Esta dimensão também significa para os clientes que os funcionários executam os serviços tendo como parâmetro seus melhores interesses, realmente se colocando no lugar do outro, bem como oferece seus serviços em horários convenientes aos clientes.</p> <p>Questões que serão trabalhadas neste aspecto para tratar da empatia:</p> <ul style="list-style-type: none">- Entendimento da necessidade do cliente.- Horários convenientes de acordo com a agenda do cliente.- Foco centrado no melhor atendimento e capricho com o trabalho.- Preocupação sincera em fazer o melhor.- Qualidade de atenção de forma personalizada.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990).

3- METODOLOGIA

Para medir as dimensões da escala SERVQUAL e suas respectivas lacunas foram construídos dois questionários: um de coleta das expectativas do cliente antes de receber os

serviços; e outro, após o fornecimento do serviço para colher sua percepção de satisfação. Estes questionários foram compostos de 22 itens distribuídos para avaliar as cinco dimensões da escala. Cada questionário possui 7 opções de respostas que variam de 1 a 7, sendo que o nível 1 significa discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo parcialmente, (4) nem concordo nem discordo, (5) concordo plenamente, (6) concordo parcialmente, (7) concordo totalmente. Esta medição tem como base uma outra escala, denominada de Likert.

A escala é composta de itens contendo uma afirmação à qual o sujeito participante responde, deixando sua percepção de seu nível de concordância ou não concordância à afirmação. Os itens são os facilitadores para trazer informações intangíveis para as dimensões tangíveis como empatia, presteza e confiabilidade.

3.1- SELEÇÃO DOS CLIENTES

O universo da avaliação aconteceu através de uma amostra dos clientes da Carteira de Consultoria, que solicitaram e usaram os serviços da mesma. A amostra foi composta por clientes procedentes de todas as unidades de negócio da Empresa. Participaram da avaliação 106 clientes de um total de 300 e se obteve devolução de 42 respondentes, correspondendo a 40% de devoluções que, segundo Marconi e Lakatos (1999), é uma quantidade suficiente para validação da pesquisa. A pesquisa foi enviada através de sistema *on line* para a chave de correio eletrônico do participante. A devolução do instrumento avaliativo após ser respondido pelo cliente foi planejado para que o respondente não fosse identificado, sendo a confidencialidade do participante um valor neste processo.

É importante ressaltar que a amostra da população foi selecionada levando em consideração os seguintes critérios:

- Clientes que solicitaram e realizaram um trabalho e não solicitou um segundo;
- Clientes que pediram mais de três trabalhos de forma seqüencial e depois não demandaram nenhum outro até a presente data;
- Clientes que vêm demandando serviços de forma fidelizada;
- Clientes que atendidos nos anos de 2011 e 2012.

3.2 – ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos resultados coletados de forma quantitativa seguindo a proposta da escala SERQUAL (vide tabela 1 e 2) foram analisadas as informações que passaram a ter um valor



qualitativo, inclusive trazendo para a dimensão do tangível resultados como prestação, empatia, confiabilidade.

4- RESULTADOS DA PESQUISA

VALORIZAÇÃO DAS CINCO DIMENSÕES DA ESCALA SERVQUAL

O primeiro questionamento que se fez junto aos clientes da Carteira de consultoria foi verificar qual o ranque de valores fornecidos pelos mesmos para cada dimensão da escala.

Cada cliente recebeu um total de 100 pontos para serem distribuídos entre as cinco dimensões, não podendo o valor total ultrapassar os 100 pontos fornecidos

Tabela 1– Ranque dos resultados da valorização das cinco dimensões da escala SERVQUAL.

DIMENSÃO	Grau de Importância
CONFIABILIDADE - A capacidade dos consultores de realizar os serviços contratados conforme negociado, no prazo e qualidade	846
SEGURANÇA - O conhecimento e o bom atendimento por parte dos consultores, bem como da habilidade para transmitir segurança e confiança	842
EMPATIA - A atenção individualizada, entendimento das necessidades e preocupação sincera em fazer o melhor	792
PRESTEZA - A disponibilidade, fornecimento de acompanhamento do processo e boa vontade no servir	635
ASPECTOS TANGÍVEIS - A forma de atuação profissional, a aparência e a postura dos consultores, bem como do uso correto de equipamentos, tecnologia e metodologia utilizados para a realização dos serviços	585

Fonte: Magalhães (2013).

É interessante observar que as dimensões confiabilidade e segurança foram apontadas pelos clientes como as de maior valor. Já a dimensão aspectos tangíveis ficou em último lugar no ranque. Esta questão demonstra o quanto os clientes valorizam questões indicadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), tais como:

- ✓ Questões vinculadas à confiabilidade: prazo acordado de realização do serviço; interesse sincero em resolver os problemas; execução de forma correta durante todo o processo de atendimento e conforme negociados; fornecimento de informações eficazes.



- ✓ Questões vinculadas à segurança: comportamento que inspira confiança; capacidade de fazer o cliente se sentir seguro; tratamento de forma aberta e educado; conhecimento eficaz e suficiente.
- ✓ E as questões tangíveis abaixo são menos valorizadas, de acordo com o ranque fornecido pelos clientes: Utilização de equipamentos, tecnologia e metodologia adequados à prestação de serviços, adequação dos locais de atendimento, apresentação pessoal e postura profissional adequada e materiais didáticos necessários dentro do processo de consultoria.

Identificar esse ranque de valores tem alto valor para o processo, porque, segundo Kotler (2005), a oferta alcançará êxito se entregar o valor e, desta forma, proporcionar satisfação ao cliente, pois este fará escolhas para comprar de fato os serviços da Carteira de consultoria, através de suas escolhas com base naquilo que parece entregar o maior valor. Ressalta-se que, para um serviço como o de consultoria, confiabilidade e segurança são muito maiores do que os aspectos tangíveis do processo.

4.1- CÁLCULO DAS LACUNAS POR ITENS DA SERVQUAL

RANQUE DAS LACUNAS E DOS PONTOS FORTES DA CARTEIRA DE CONSULTORIA

Para ilustrar o conjunto de resultados da escala SERVQUAL com todas as suas dimensões e seus respectivos itens de verificação, mostrando a medição da avaliação da qualidade (Qj), por meio da diferença entre o julgamento do serviço Dj (percepção) e sua expectativa (Ej) pelos clientes, foi organizado um ranque conforme Tabela 2.

Assim, pode-se identificar na tabela que as lacunas da prestação de serviços da Carteira de consultoria interna foram aqueles itens que obtiveram resultados em que as expectativas dos clientes não conseguiram ser superadas (resultados em vermelho), bem como naqueles itens em que as expectativas foram superadas pela percepção de um desempenho superior, pode-se considerar pontos fortes do processo da prestação dos serviços (resultados em verde).

Tabela 2 – Resultado do ranque das lacunas e dos pontos fortes da carteira de consultoria de acordo com a escala SERVQUAL.



Dimensão	ITENS / QUESTOES	Expectativa	Percepção	Lacuna
Aspectos Tangíveis	Os materiais didáticos necessários dentro do processo de consultoria (apostilas, exercícios, relatórios) devem possuir boa qualidade	6,5238	6,1667	-0,3571
Segurança	Deveria existir capacidade de fazer o cliente se sentir seguro com a prestação de serviço	6,5854	6,3571	-0,2282
Aspectos Tangíveis	Os consultores que prestam serviços nesta carteira de consultoria deveriam ter boa apresentação pessoal, bem como postura profissional adequada	6,5952	6,4390	-0,1562
Segurança	O comportamento dos consultores deveriam inspirar confiança nos clientes	6,7143	6,5714	-0,1429
Confiabilidade	Deveria existir fornecimento de informações eficazes durante todo o processo	6,5000	6,3810	-0,1190
Empatia	Deveria existir entendimento da necessidade do cliente	6,6190	6,5238	-0,0952
Confiabilidade	Os serviços deveriam ser realizados conforme negociado	6,4762	6,3902	-0,0859
Segurança	Os conhecimentos necessários para realizar o trabalho deveriam ser identificados como eficazes e suficientes	6,4524	6,4524	0,0000
Confiabilidade	Os serviços demandados devem ser realizados no prazo acordado	6,4762	6,5000	0,0238
Segurança	O tratamento com o cliente deveria ser sempre de forma aberto e educado	6,6098	6,6429	0,0331
Confiabilidade	Os serviços deveriam ser executados de forma correta durante todo o processo de atendimento	6,5000	6,5476	0,0476
Aspectos Tangíveis	A consultoria deveria utilizar equipamentos, tecnologia e metodologia adequadas para a prestação de serviços	6,3810	6,4286	0,0476
Presteza	O trabalho deve ser realizado de forma ágil e com disponibilidade no atendimento	6,4146	6,4762	0,0616
Presteza	A cada etapa do processo de atendimento o cliente deveria ser informado do trabalho realizado	6,3415	6,4048	0,0633
Aspectos Tangíveis	Os locais na Companhia onde ocorrem as intervenções do processo de consultoria (encontros, seminários, workshops, reuniões) são adequados ao tipo de trabalho realizado	6,2619	6,3333	0,0714
Confiabilidade	Deveria existir interesse sincero em resolver problemas na prestação de serviços	6,6190	6,6905	0,0714
Empatia	Deveria existir preocupação sincera em fazer o melhor pelo cliente	6,6098	6,6905	0,0807
Presteza	Deveria existir boa vontade em servir o cliente	6,6341	6,7619	0,1278
Presteza	Deveria existir presteza em atender os pedidos dos clientes, esclarecer dúvidas e solucionar reclamações	6,5250	6,6667	0,1417
Empatia	Identifico que o foco está centrado no melhor atendimento e capricho com o trabalho	6,2439	6,4524	0,2085
Empatia	Deveria existir uma qualidade de atenção de forma personalizada ao cliente	6,4048	6,6585	0,2538
Empatia	Os horários de atendimento deveriam ser convenientes de acordo com a agenda do cliente	6,2143	6,5000	0,2857

Fonte: Magalhães (2013).

Através dos resultados acima expostos pode-se constatar que, dos 22 itens, 14 superaram as expectativas, 7 são as lacunas identificadas e apenas 1 nem superou como também não produziu lacuna.

Observou-se que os sete itens que produziram lacunas, que representam 31% do resultado da escala SERVQUAL, possuem valores quantitativos pequenos nas mesmas, demonstrando que os pontos de investimentos, que devem ser implementados para a melhoria da qualidade dos serviços da Carteira de consultoria estão na ordem da sutileza, porém, de

forte importância na percepção por parte do cliente. Na questão da implementação dessas melhorias quando o valor absoluto da lacuna é alto, sendo assim mais tangível, a percepção de resultado por parte do cliente é rápida, verificando que a correção aconteceu; o que não acontece de forma tão facilitada quando o resultado se apresenta como no ranque mostrado na tabela 2. Devendo estes itens ser percebidos como elementos de risco, pois dos 7 do ranque, 4 estão nas dimensões de segurança e confiabilidade e encontram-se pontuados tanto em valores absolutos conforme tabela 01 quanto no ranque da ponderação dos pesos na tabela 02, no sentido de serem valorizados pelos clientes.

Os seis itens da escala SERVQUAL, que mais superam as expectativas dos clientes, demonstrando extrema satisfação na qualidade dos serviços, se encontram nas dimensões de presteza e empatia. Cabe lembrar que, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), a presteza está na capacidade de informar aos clientes de como o trabalho será realizado. A questão da agilidade e disponibilidade, boa vontade de servir, atender aos pedidos, esclarecendo dúvidas e solucionando gargalos que produzem insatisfação aos clientes e a empatia demonstra que os prestadores de serviços da carteira entendem os problemas dos clientes, com um grau de cuidado e atenção pessoal, e que os profissionais executam os trabalhos tendo como parâmetro seus melhores interesses, inclusive se colocando no lugar do outro.

Os pontos fortes da prestação de serviços de acordo com a escala aplicada ficaram nas dimensões de presteza e empatia, onde a maioria dos itens que compõem as respectivas dimensões foram atendidos, tais como: horários de atendimento adequados, qualidade de atenção de forma personalizada, boa vontade de servir e atendimento aos pedidos dos clientes, esclarecendo dúvidas e solucionando reclamações. Aspectos que compõem em sua maior parte dimensões do intangível.

As maiores lacunas identificadas estão nos itens de qualidade dos materiais didáticos e fornecimento de informações eficazes que estão mais na dimensão do tangível. Através da pesquisa constatou-se a qualidade da prestação de serviços da carteira de consultoria, pois observando os valores numéricos conferidos as avaliações por dimensão e suas respectivas lacunas são pequenas, desta forma ficando no nível da sutileza, o que ainda assim foi um excelente *feedback* de retorno para melhoria do processo da carteira.

Da análise, fica validada a importância de ouvir o retorno do cliente em relação ao desempenho do serviço prestado, pois é impossível perceber fatos e ocorrências tanto



positivos quanto eventos de melhorias, sem a abertura para o outro. É o outro que pode ratificar verdadeiramente como acontece de fato a prestação de serviços.

A Escala SERVQUAL foi proposta para medição dos *gaps* (lacunas) entre a percepção do trabalho realizado e as expectativas dos clientes. É interessante observar que fica também de forma objetiva, tangível os pontos fortes do trabalho realizado, pois esta questão é também relevante para a cultura da prestação de serviço no Brasil, pois geralmente a cultura é de se pensar: o que falta, a lacuna, a melhoria, e o que é forte serve para quê? Neste sentido, muitas vezes, é sabendo onde o prestador de serviço é bom que pode inclusive potencializar um determinado atendimento ou investir como um diferencial.

Outro ponto que necessita ser considerado é a forma de tratamento estatístico dos dados. A partir dos dados quantitativos coletados pela escala, podem-se seguir diferentes caminhos de análise estatística, verificado inclusive nos diversos estudos já existentes a partir da escala. Porém, para este trabalho, pensou-se em como analisar os dados por um caminho mais simples, objetivo, a fim de que qualquer empreendedor, com sua matemática básica e com os procedimentos de análise evidenciados neste estudo, possa utilizar e aplicar em pequenos negócios, inclusive para avaliar a qualidade dos serviços prestados.

5- CONCLUSÃO

A escala SERVQUAL atendeu de forma assertiva aos objetivos propostos neste trabalho.

Através do uso da escala constata-se que pontos ditos intangíveis puderam ser transformados em tangíveis através de várias questões colocadas para os clientes e solicitado sua percepção dos mesmos através de uma escala numérica, quer dizer, de forma quantitativa. Mas a apuração e análise desse material e a quantidade de informações que estes dados fornecem, puderem ser transformados em pontos tangíveis de percepção que nos remetem a traçar um perfil não apenas da prestação de serviços da carteira de consultoria mas também do universo dos clientes, principalmente o que valorizam, o que de fato eles desejam como agregação de valor. Através da análise das próprias dimensões ficou constatado que as questões mais intangíveis como confiabilidade, segurança e empatia são as mais valorizadas, já os aspectos tangíveis ficaram por último. Esta análise por si só já se possibilita explicitar cenário e situações que vem ao encontro de uma mudança radical em serviços, pois são questões pouco exploráveis nas avaliações de medição dos mesmos. No fundo são questões pouco enfrentadas pelos profissionais no cotidiano e muitas das vezes se encontram desculpas

através da dificuldade de ser intangível ou mesmo subjetivo para o não aprofundamento e aprendizado dessas mesmas questões a partir da percepção do outro, neste caso o cliente. Como citado no início deste artigo esta é a grande oportunidade de produzir melhorias nos processos de avaliação de serviços, ouvir expectativas e verificar como aconteceu estas entregas.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of marketing terms**. Chicago, 2005. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>>. Acesso em: 15 out. 2005.

AZEREDO, Ronaldo Nunes de. **Avaliação da qualidade do serviço de apreciação técnica do modelo sob o ponto de vista do cliente utilizando a Escala Servqual**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

COSTA, Clóvis Correa da. **O verdadeiro valor do cliente: marketing individual: como ganhar mercado com o atendimento customizado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Tradução de Áurea Weisenberg. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 9. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade dos serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. In: ENEGEP, 26., 2006. **Anais...** Fortaleza: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006>>. Acesso em: 9 set. 2012.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que o cliente pode ver**. São Paulo: Pioneira, 1990.

GOLDBARG, M. C. **Times: ferramentas eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GONÇALVES, E. et al. Gestão da Qualidade no atendimento ao cliente: aplicação do modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/edgard_edineia.pdf>. Acesso em 11 nov. 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MAGALHÃES, Sérgio Siqueira. **Uma proposta de avaliação da qualidade da prestação de serviços de consultoria interna**. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Eduardo C. **As ferramentas gerenciais da qualidade**: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

NOVAES, I. R. M. **Atendimento ao cliente da FACT**: um estudo de caso. 2005. Dissertação de (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura, Unicamp, Campinas, 2005.

OLIVER, R.L. - A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. Vol. 17, (1980), p. 460-69.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

_____. **Moving forward in service quality research**: measuring different customer: expectation levels, comparing alternative scales, and examining the performance: behavioral intentions link. Massachusetts: Working Paper, 1994.

PELLISSARI, A. S. et al. Aplicação do modelo SERVQUAL para analisar a qualidade do serviço. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/1_Artigo.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012.

PENNA, A. G. **Percepção e realidade**: introdução ao estudo da atividade perceptiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

RIBEIRO, Áurea. **Marketing e serviço que ainda fazem a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 8. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

SANT'ANA, Ilza Martins. **Por que avaliar?** : como avaliar critérios e instrumentos? 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SANTOS, Silvio Francisco dos. **Reformulação da Escala Servqual para avaliação da qualidade do serviço de acreditação de laboratório.** 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

SCHMIDT, Waldemar. **Vencendo em serviços:** o fator serviços como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHOPENHAUER, Arthur. **O mundo como vontade e como representação.** São Paulo: UNESP, 2005.

SILVA, Fabio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro (Org.). **Gestão do Relacionamento com o cliente.** São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

STAUSS, B. Internal services: classification and quality management. **Internacional Journal of Service Industry Management**, [S.I.], v. 6, no. 2, 1995.

TÉBOUL, James. **Serviços em cena: o diferencial que agrega valor ao seu negócio.** Brasília:IEL/NC, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.