Universidades Lusíada

Freitas, Agostinho Alexandre Pinheiro de

# A qualidade de serviço na satisfação e fidelização de clientes : o caso de uma microempresa

http://hdl.handle.net/11067/2397

## Metadados

**Data de Publicação** 2015

**Resumo** A entrada no novo milénio, marcou o aprofundamento dos fenómenos globalizantes, fenómenos esses que tiveram um forte impacto na alteração dos padrões das diversas atividades económicas, e entre essas, as atividades ligadas à prestação de serviços. Do lado das empresas prestadoras de serviços, a globalização ao mesmo tempo que as aproximou de novos mercados e de potenciais novos clientes, também esbateu as fronteiras dos mercados económicos, colocando na mesma arena atores económicos que até ent...

Entering the new millennium, we witness to the reinforcement of the globalization phenomenon's, which had and have a strong impact in the alteration of the different economical activities, and between those, the activities of service providing. From the point of view of service providers, the globalization at the same time that made possible for the companies to became closer to new markets and potential new customers, also faded away the frontiers of those same markets, and placed within the s...

**Palavras Chave** Gestão da qualidade, Gestão de clientes

**Tipo** masterThesis

**Revisão de Pares** Não

**Coleções** [ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T06:11:16Z com informação proveniente do Repositório

**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

# A QUALIDADE DE SERVIÇO NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

## - o caso de uma microempresa

**Agostinho Alexandre Pinheiro de Freitas**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Vila Nova de Famalicão, 2015

**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

# A QUALIDADE DE SERVIÇO NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

## – o caso de uma microempresa

**Agostinho Alexandre Pinheiro de Freitas**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Orientadora: Professora Doutora Ângela Silva

Vila Nova de Famalicão, 2015

**Agradecimentos**

Na realização deste trabalho estiveram envolvidas várias pessoas que, de forma direta ou indireta, auxiliaram-me na concretização deste objetivo, e a quem quero prestar a minha sincera gratidão e reconhecimento por toda a sua cooperação. Mas aqueles, que mais de perto acompanharam-me nesta "jornada", deixo uma palavra de reconhecimento particular:

- Em primeiro lugar, à minha orientadora de tese, a Professora Doutora Ângela Silva, por toda a sua prestabilidade e disponibilidade temporal, mas sobretudo por toda a sua orientação, sobretudo nos meus momentos de menor clarividência;

- A toda a estrutura da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão;

- À minha esposa, Angélica, por todo o seu apoio (logístico, anímico, e emocional), ao longo destes dois anos;

- À Casfil – Indústria de Plásticos S.A., na pessoa do Sr. Luís Ferreira Pinto. Está na cultura da empresa que lidera, grande parte da inspiração para o tema escolhido. Um reconhecimento especial, pelo seu compromisso em perseguir a qualidade;

- E por último, mas como diz o velho ditado inglês, "*but not* ***(at all)*** *least*", ao Albano Martins, um especial agradecimento. Pela sua partilha de conhecimento e experiência, mas sobretudo pela sua constante vontade em buscar mais e melhor, todos os dias, e em inspirar os outros a fazerem o mesmo;

Uma palavra especial, à minha filha Leonor, por me acompanhar dias e dias em casa, enquanto desenvolvia a sua própria dissertação: riscos e rabiscos.

A todos, um imenso obrigado.

## Índice

**1. Introdução** ..... 1
1.1. Enquadramento geral ..... 1
1.2. Objetivos da dissertação ..... 3
1.3. Metodologia ..... 4
1.4. Estrutura da dissertação ..... 5

**2. Revisão de literatura** ..... 7
2.1. Conceito de satisfação ..... 7
2.2. Conceito de fidelização ..... 11
2.2.1. A importância da fidelização: benefícios associados à fidelização ..... 15
2.3. Antecedentes da satisfação e fidelização: o papel das expetativas na qualidade de serviço ..... 18
2.4. Conceito de qualidade ..... 23
2.4.1. As perspetivas da qualidade ..... 24
2.4.2. Abordagem concetual ..... 26
2.5. Os serviços: a importância do seu estudo ..... 32
2.5.1. As dificuldades na definição do conceito ..... 33
2.5.2. Definição do conceito ..... 34
2.5.3. As caraterísticas dos serviços ..... 36
2.6. A qualidade e os serviços ..... 39
2.6.1. A definição de qualidade de serviço ..... 39
2.6.2. Os modelos da qualidade de serviço ..... 43
2.6.2.1. O modelo da qualidade percebida de Grönrooms ..... 43
2.6.2.2. O modelo da qualidade de Zeithaml, Parasuraman e Berry o modelo SERVQUAL ..... 45

**3. Metodologia** ..... 49
3.1. Introdução ..... 49
3.2. Estrutura do estudo de caso ..... 50

**4. Estudo de caso** ..... 52
4.1. Introdução ..... 52
4.2. Breve caraterização da empresa ..... 52

4.2.1. Missão e Visão da empresa ..... 53
4.2.2. Estrutura organizacional ..... 54
4.2.3. Classificação das principais linhas de eletrodomésticos ..... 54
4.2.4. Área de ação geográfica ..... 55
4.2.5. Principais marcas representadas pela Electro Camões Lda. ..... 57

**5. Aplicação do modelo SERVQUAL** ..... 60

5.1. Introdução ..... 60

5.2. Dificuldades encontradas na elaboração do questionário ..... 61
5.3. Breve caraterização da amostra ..... 64

**6. Apresentação e discussão dos resultados** ..... 67

6.1. Análise dos dados ..... 67

6.2. Análise dos *Gap's* ..... 76
6.2.1. Caraterização genérica ..... 76
6.2.2. Análise detalhada dos *Gap's* por dimensão ..... 79
6.3. Conclusões prévias ..... 85

**7. Conclusão e trabalho futuro** ..... 91

7.1. Conclusão ..... 91

7.2. Trabalho futuro ..... 93

Referências Bibliográficas ..... 94

**Anexos** ..... 100

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo dos 4 fatores de Grönrooms ..... 19

Figura 2. Modelo dos fatores que influenciam as expetativas e as perceções, de Zeithaml, Parasuraman e Berry ..... 19

Figura 3. Impacto dos serviços no GBP Mundial ..... 33

Figura 4. Dimensões da qualidade de serviço ..... 41

Figura 5. Modelo da qualidade percebida ..... 44

Figura 6. Modelo de análise dos *Gap's* na qualidade de serviço ..... 48

Figura 7. Quadro da marca BOSCH de performance dos Postos Assistência Técnica ..... 58

Figura 8. Número de reparações mensais de um operador da Electro Camões Lda ..... 59

Figura 9. Gráfico com a caraterização "tipo de cliente" dos inquéritos validados ..... 66

Figura 10. Gráfico com a distribuição geográfica dos inquéritos validados ..... 66

Figura 11. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Aspetos Tangíveis" ..... 69

Figura 12. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Fiabilidade" ..... 71

Figura 13. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Capacidade de Resposta" ..... 72

Figura 14. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Segurança" ..... 74

Figura 15. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Empatia" ..... 75

Figura 16. Gráfico com a caraterização dos *Gap's* ..... 78

Figura 17. Projeção gráfica dos 22 *Gap's* ..... 79

Figura 18. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Aspetos Tangíveis" ..... 80

Figura 19. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Fiabilidade" ..... 81

Figura 20. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Capacidade de Resposta" ..... 82

Figura 21. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Segurança" ..... 83

Figura 22. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Empatia" ..... 84

Figura 23. N.º de clientes (lojistas) que adquiriram serviços/compras anuais na Electro Camões Lda, no universo dos 24 clientes lojistas inquiridos (2005 – 2014). ..... 89

**Índice de tabelas**

Tabela 1. Consequências positivas da fidelização de clientes ..... 17

Tabela 2. Divisão entre qualidade interna e qualidade externa ..... 30

Tabela 3. Constatações e consequências da qualidade percebida ..... 44

Tabela 4. As cinco dimensões determinantes da qualidade de serviço ..... 45

Tabela 5. Classificação das principais linhas de eletrodomésticos ..... 54

Tabela 6. Principais distritos de influência geográfica da Electro Camões Lda ..... 56

Tabela 7. Principais marcas representadas pela Electro Camões Lda ..... 57

Tabela 8. Estrutura do questionário de qualidade de serviço, segundo o modelo SERVQUAL ..... 61

Tabela 9. Exemplo da 1ª versão do questionário das expetativas para o estudo de caso .... 62

Tabela 10. Exemplo da 1ª versão do questionário das perceções para o estudo de caso. ... 62

Tabela 11. Exemplo da versão final do questionário Expetativas para o estudo de caso.... 63

Tabela 12. Escala de valores para as respostas ao questionário SERVQUAL ..... 64

Tabela 13. Caraterização dos inquéritos ..... 65

Tabela 14. Média ponderada e variância da dimensão "Aspetos Tangíveis"..... 69

Tabela 15. Média Ponderada e variância da dimensão "Fiabilidade" ..... 70

Tabela 16. Média Ponderada e variância da dimensão "Capacidade de Resposta" ..... 72

Tabela 17. Média Ponderada e variância da dimensão "Segurança". ..... 73

Tabela 18. Média Ponderada e variância da dimensão "Empatia"..... 75

Tabela 19. Cálculo dos *Gap's* – exemplo questão n.º 1 ..... 76

Tabela 20. Os 22 *Gap's obtidos,* segundo o modelo SERVQUAL ..... 76

Tabela 21. Média dos *Gap's* Negativos e dos *Gap's* Positivos ..... 78

Tabela 22. Valores dos *Gap's* – dimensão "Aspetos Tangíveis" ..... 79

Tabela 23. Valores dos *Gap's* – dimensão "Fiabilidade"..... 81

Tabela 24. Valores dos *Gap's* – dimensão "Capacidade de Resposta"..... 82

Tabela 25. Valores dos *Gap's* – dimensão "Segurança". ..... 83

Tabela 26. Valores dos *Gap's* – dimensão "Empatia". ..... 84

Tabela 27. Comparação do n.º de *Gap's* negativos entre o estudo de cado em análise, com outros dois estudos que utilizaram o modelo SERVQUAL. ..... 87

Tabela 28. Análise da regularidade de compra dos clientes-lojistas (2005-2014) ..... 88

Tabela 29. Percentagem dos 24 clientes-lojistas inquiridos que compraram na Electro Camões Lda .(2005-2014) ..... 90

**Resumo**

A entrada no novo milénio, marcou o aprofundamento dos fenómenos globalizantes, fenómenos esses que tiveram um forte impacto na alteração dos padrões das diversas atividades económicas, e entre essas, as atividades ligadas à prestação de serviços.

Do lado das empresas prestadoras de serviços, a globalização ao mesmo tempo que as aproximou de novos mercados e de potenciais novos clientes, também esbateu as fronteiras dos mercados económicos, colocando na mesma arena atores económicos que até então não concorriam entre si, o que conduziu a uma maior saturação dos mercados. Do lado dos clientes, a globalização conferiu ao cliente novas caraterísticas: maior educação e conhecimento, maior exigência e menor tolerância.

Se as empresas de maior dimensão têm maior capacidade de fazer face a essa nova realidade ou paradigma, as empresas de menor dimensão, como as microempresas, não possuem os mesmos recursos para fazerem face a essas adversidades. Para estas, a principal estratégia deve ser a de satisfazer e fidelizar os clientes. Mas para tal, é fundamental dominar os conceitos, mecanismos, antecedentes e problemáticas da qualidade de serviço, da satisfação e da fidelização de clientes.

Neste trabalho, pretende-se demonstrar a importância da qualidade de serviço, e a sua influência para a satisfação e posterior fidelização dos clientes de uma microempresa prestadora de serviços.

Com a aplicação do modelo SERVQUAL ao estudo de caso foi possível identificar as dimensões da qualidade de serviço mais valorizadas pelos clientes que recorrem aos serviços deste tipo de empresas. Assim como permitiu concluir que a melhoria dos parâmetros mais deficitários terá uma influência direta na satisfação e consequente fidelização de clientes.

**Palavras-chave:** Qualidade de serviço; satisfação e fidelização de cliente; modelo SERVQUAL.

**Abstract**

Entering the new millennium, we witness to the reinforcement of the globalization phenomenon's, which had and have a strong impact in the alteration of the different economical activities, and between those, the activities of service providing.

From the point of view of service providers, the globalization at the same time that made possible for the companies to became closer to new markets and potential new customers, also faded away the frontiers of those same markets, and placed within the same arena actors that that until now did not compete between themselves, and as a result, lead to the saturation of markets. From the point of view of customers, the same globalization gave the customer new characteristics: more education and knowledge, more exigency, and less tolerance.

If the companies with more dimension have more capacity to face that new reality, the companies of smaller dimension, such as the micro companies, do not have the same resources to face those same adversities. For these small companies, the main strategy must be the strategy of customer's satisfaction and customer fidelization. But in order to achieve that, is fundamental to dominate the concepts, mechanisms, causes and problematics of the service quality, of satisfaction and customer fidelization.

In this paperwork, the goal is to demonstrate the importance of service quality, its impact and influence towards satisfaction, and the sub consequence customer fidelization of a micro company.

With the application of the SERVQUAL model to the case study was possible to identify the quality service dimensions most important for the clients that uses the services provided by these type of companies. As it permitted to conclude that the improvement of the parameters with highest deficit level will have a direct influence on the customer satisfaction and consequence fidelization.

**Keywords:** Quality service; customer satisfaction and fidelization; SERVQUAL.

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento geral

Uma correta orientação estratégica de qualquer organização empresarial deve ter como objetivo final a obtenção e angariação de clientes. Todo o planeamento estratégico de qualquer organização, a atuar num contexto económico, deve estar orientado para esse propósito. Para tal, é necessário que todos os colaboradores da organização estejam alinhados com essa estratégica.

Contudo, se for necessário apontar uma das principais caraterísticas do contexto socioeconómico atual, certamente poder-se-ia apontar a proliferação, quase que viral, da quantidade de bens e serviços ao dispor dos consumidores, como um desses elementos caraterizadores. Testemunha-se, todos os dias, ao aparecimento de inúmeros produtos e serviços para auxiliarem na satisfação de necessidades, das mais quotidianas e básicas, às mais secundárias e acessórias.

Esta realidade é explicada em grande parte pela evolução social, mas sobretudo pela inovação tecnológica verificada nas últimas décadas, que possibilitaram o aparecimento dos mais variados tipos de bens e serviços. As inovações tecnológicas, aliadas à globalização, vieram trazer oportunidades, mas também colocaram desafios acrescidos às empresas. Se por um lado, a globalização permitiu a aproximação dos diferentes mercados, e um mais rápido e fácil encontro entre a oferta e a procura, ela também veio colocar em contato direto concorrentes que até então não concorriam entre si.

Este é o principal desafio que se coloca às empresas neste novo paradigma global: a diferenciação da empresa face à crescente concorrência e saturação dos mercados de oferta.

Ao mesmo tempo que bens e serviços sofreram evoluções e inovações, o mesmo aconteceu ao seu destinatário, o consumidor, que passou a ter a possibilidade de aceder a mais e novas fontes de informação e a novos meios de interação social. Este tornou-se mais educado, mais informado, mais consciente dos seus direitos, e em última análise, sobretudo mais exigente para com as fontes da oferta.

A intensificação da globalização veio acelerar estas duas realidades, e consequentemente adensar os campos concorrenciais nos quais as organizações empresariais se desenvolvem e

interagem. E como consequência natural, veio também obrigar as mesmas a socorrerem-se de todos os meios e elementos de diferenciação face à sua concorrência, e para a necessidade de desenvolverem instrumentos necessários para a obtenção de novos clientes, e a implementação de medidas para a manutenção dos atuais.

Na busca desses elementos diferenciadores, as organizações tem vindo a dedicar grande parte da sua estratégia empresarial e recursos nas dimensões e áreas que poderão desempenhar um papel fulcral nessa diferenciação.

Se as empresas de média e grande dimensão poderão, com maior ou menor facilidade, desenvolver estratégias[1] com vista à obtenção de clientes e à sua diferenciação face aos restantes concorrentes, já por sua vez as pequenas e sobretudo as microempresas sofrem constrangimentos que lhes limitam o seu campo de atuação na busca e desenvolvimento desses mesmos elementos diferenciadores. Por isso, mostra-se fulcral a este tipo de empresas, a aposta naqueles fatores que exigem menores recursos, quer sejam económicos, quer sejam humanos, e que em muitos casos não possuem. Nos dias de hoje, o serviço e a aposta e compromisso na sua qualidade, vislumbra-se talvez como o elemento mais fulcral para o sucesso destas empresas de dimensão reduzida.

Mas porquê o foco no serviço, e sobretudo o enfoque dado à importância da qualidade nos serviços para a satisfação dos clientes?

Para Alves e Bandeira (2005: 28) a qualidade do serviço tem-se mostrado como "uma das estratégias de diferenciação com maior potencial de êxito". E este continua estabelecendo que a "relação entre a qualidade do serviço com a redução de custos, satisfação dos clientes e lealdade faz com que esta se converta numa arma estratégica para as organizações".

Revela-se assim pertinente um estudo sobre a qualidade do serviço, e a sua importância, para satisfação e fidelização de clientes numa microempresa.

Este estudo procurará analisar se a qualidade do serviço é um fator crítico na satisfação e fidelização dos clientes deste tipo de empresas, num contexto de agudização das condições concorrenciais e de crise económica.

[1] Entendam-se outras ferramentas no âmbito das atividades de Marketing como atividades R&D (*Research and Development*), publicidade, comunicação e posicionamento da marca, etç.

## 1.2. Objetivos da dissertação

O objetivo genérico que orientou este trabalho foi o de procurar comprovar a importância do desempenho de um serviço de qualidade no reconhecimento positivo pelos clientes, no contexto de uma microempresa, sobretudo de procurar avaliar o impacto da qualidade de serviço para a satisfação dos clientes, e os seus contributos para a sua fidelização.

Partindo da principal motivação para a escolha deste trabalho, ou seja, a forte convicção que a qualidade de serviço é o contributo mais importante para a diferenciação e sobrevivência das organizações empresariais, num contexto concorrencial mais agressivo e saturado, pretende-se com este estudo alcançar os seguintes objetivos:

- Compreender o funcionamento geral do setor de atividade de prestação de serviços em eletrodomésticos, e em específico o funcionamento interno da organização empresarial objeto deste estudo;

- Compreender que medidas e mecanismos implementam os responsáveis desta empresa, no seio da organização (junto dos seus colaboradores), para aumentarem a sua qualidade de serviço;

- Analisar as expetativas e as perceções dos clientes da empresa em estudo, através do modelo SERVQUAL;

- Identificar as dimensões da qualidade mais valorizadas pelos clientes da empresa em estudo;

- Identificar quais as dimensões que apresentam uma maior diferença entre as expetativas e perceções dos clientes. E consequentemente, permitir uma reflexão acerca de eventuais medidas e ações corretivas a adotar para diminuir essas mesmas diferenças.

- E por fim, analisar o grau de qualidade do serviço desemprenhado pela empresa.

## 1.3. Metodologia

Neste ponto é apresentada a metodologia que orientou todo este trabalho de investigação, durante a sua realização.

Depois da apresentação do tema escolhido, procedeu-se à revisão do *Estado da Arte*, que consiste basicamente na revisão de literatura, do que se tem escrito, acerca das principais temáticas abordadas neste trabalho. Assim esta primeira fase da investigação pode-se designar por estudo exploratório da área temática apresentada no tema do trabalho. O objetivo deste estudo centrou-se na identificação das áreas que atualmente mais se discutem e quais os autores mais pertinentes, com fim a permitir o aprofundamento dos assuntos mais pertinentes e posteriormente permitir uma segunda fase da revisão mais específica da literatura. Assim como, o de permitir o ajustamento, caso necessário, dos objetivos inicialmente propostos.

A principal técnica utilizada nesta fase foi assim aquilo que de designa de pesquisa bibliográfica.

Na segunda parte do trabalho, dedicado ao estudo de caso, a metodologia adotada envolveu essencialmente três diferentes momentos ou estágios:

1) Estudo e caraterização do objeto de estudo, ou seja, a empresa Electro Camões Lda.;

2) Elaboração e realização do questionário no âmbito do estudo de caso, recorrendo ao modelo SERVQUAL;

3) Tratamento dos dados recolhidos e apresentação dos resultados e conclusões.

Assim, a envolver estas três fases da segunda parte deste trabalho, as técnicas utilizadas foram a pesquisa no terreno sob a forma de conversações, quer com elementos responsáveis pela Electro Camões Lda., quer com alguns dos seus colaboradores. O objetivo desses contatos é o obter melhor conhecimento das problemáticas inerentes a este setor de atividade e mais pertinentes para o âmbito do trabalho.

Na elaboração do inquérito, procurou-se adotar critérios que permitissem a inclusão do maior número possível de parâmetros que demonstram importância para os clientes deste tipo de serviço.

Por fim, para apresentação e tratamento dos resultados, a metodologia adotada consistiu na recorrência de ferramentas de natureza estatística, que se mostravam mais corretas, para o atingir de conclusões importantes para o cumprimento dos principais objetivos propostos.

## 1.4. Estrutura da dissertação

Tendo como referencial outros trabalhos académicos que abordaram a mesma temática deste trabalho, optou-se pela divisão do mesmo em sete capítulos, que seguidamente são enumerados.

No primeiro capítulo, é partilhado o contexto geral no qual se insere o trabalho, sob a forma de enquadramento da temática, e são avançados os principais objetivos a alcançar com o trabalho em causa. Assim como, é identificada a metodologia adotada para a realização do mesmo, e por fim de como o trabalho é organizado e estruturado.

O segundo capítulo, é o capítulo que ocupa espacialmente e quantitativamente a maior parte deste trabalho, e nele procurou-se rever da forma o mais a correta possível o chamado *Estado da Arte*, revendo os conceitos mais importantes, para o trabalho em análise: conceitos de Satisfação, Fidelização, Qualidade, e de Serviços. O objetivo principal deste capítulo é de lançar as bases teóricas e concetuais necessárias para uma melhor compreensão das problemáticas avançadas nos capítulos posteriores. Os critérios mais comtemplados nestes capítulos, foram os critérios da atualidade, da pertinência, e da importância académica dos autores referenciados. E por fim, a união dos conceitos Qualidade e Serviços: o conceito de Qualidade de Serviços.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia utilizada no estudo de caso, onde se justificará o porquê da escolha deste método de estudo e análise. E num segundo momento, explicando a estrutura do estudo de caso.

O quarto capítulo, é dedicado à caracterização da unidade objeto do estudo de caso, a unidade empresarial Electro Camões Lda. É objetivo deste capítulo não só a compreensão da orgânica empresarial desta unidade empresarial, mas também uma compreensão mais abrangente do sector de atividade na qual esta desempenha a sua atividade comercial.

No quinto capítulo, aplicar-se-á o modelo SERVQUAL ao caso de estudo, através da elaboração de um questionário de satisfação de cliente. Nele são partilhadas algumas das

dificuldades e obstáculos encontrados na elaboração desse mesmo inquérito, assim como efetuada uma caraterização da amostra, e uma primeira caraterização dos dados obtidos.

O sexto capítulo, é dedicado à análise *qualitativa* e *quantitativa* dos dados obtidos no questionário efetuado. Esta análise será efetuada através da recorrência a ferramentas estatísticas, procurando medir os *Gap's* existentes entre as expetativas e as perceções dos clientes, na temática estudada, e que permitirão avançar com algumas conclusões prévias deste estudo.

Por fim, no sétimo capítulo, serão apresentadas as conclusões gerais obtidas após análise dos dados. O objetivo deste capítulo, é em particular possibilitar o alinhamento, ou não, das conclusões das análises aos dados com os objetivos inicialmente propostos nesta tese de dissertação, e por fim possibilitar uma reflexão geral acerca da temática abordada. São ainda apresentadas aqui algumas sugestões para trabalho futuro.

# 2. Revisão de literatura

## 2.1. Conceito de satisfação

Na revisão de literatura aferiu-se que a maioria dos estudos e literatura acerca deste conceito, começou a ser mais evidente sobretudo na década de setenta, altura na qual se testemunhou a um incremento exponencial da economia de serviços, sobretudo nos Estados Unidos. Este conceito assumiu-se desde então como um dos principais assuntos abordados pela comunidade académica na área do Marketing.

Para Alves, citado por Mainardes e Domingues (2009:24), o aumento dos estudos e literatura acerca deste conceito e problemática explica-se essencialmente porque através da sua análise (da satisfação do cliente), as empresas conseguem identificar, mas sobretudo quantificar o nível de satisfação comparativamente às necessidades do consumidor, logo possibilitam às mesmas alcançarem os seus objetivos, que é o de obterem a fidelização dos seus clientes e a consequente vantagem competitiva face ao restante ambiente concorrencial. Isto porque, um cliente satisfeito está convencido que adotou o comportamento de compra correto e mais seguro, logo estará mais propenso para a repetição do mesmo comportamento, o que para a empresa poderá representar uma relação de continuidade.

Cronologicamente, uma das primeiras definições encontradas do conceito satisfação foi a de Cadotte, Woodruff e Enkins (1987:305), segundo a qual a satisfação do cliente é definida como "a avaliação total da performance baseada em todas as experiências (positivas ou negativas) anteriores com a empresa."

Mais tarde, Oliver (1997:44), avança que o interesse pela análise da satisfação do consumidor, que pode ser analisada, e consequentemente, definida em vários níveis:

- **A nível do consumidor**: a satisfação é uma condição final proveniente do consumo desejado pelo consumidor, que poderá ser uma experiência agradável sem necessidade de atuações adicionais, ou ser o resultado de uma decisão errada;
- **A nível da empresa**: a importância da satisfação deve-se ao efeito *passa-palavra* e à atuação controladora das organizações de defesa do consumidor;

- **A nível da indústria**: a satisfação é importante ao nível das preferências dos consumidores, uma vez que as indústrias são geradoras de resultados benéficos no bem-estar dos consumidores;
- **A nível da sociedade**: estudos efetuados a nível da qualidade de vida, indicam que os elementos da sociedade mais satisfeitos são os que obtêm melhores resultados, quer profissional quer pessoalmente.

Segundo Oliver (1997:17), a satisfação do consumidor ou cliente é "a apreciação das caraterísticas mais importantes de um produto ou serviço "

Para Juran (1992:2.1), a "satisfação do cliente é o resultado alcançado quando as caraterísticas do produto correspondem às necessidades do cliente".

Huete (1998:56), avança que um cliente satisfeito é o que pensa que fez um bom negócio com a empresa, adquirindo um determinado bem ou serviço. Esta autora, aprofunda que, o grau de satisfação do cliente influirá no seu comportamento, nas suas relações futuras com a empresa.

Tal como acontece com os outros conceitos já abordados nesta primeira parte centrada na revisão de literatura, são várias as abordagens teóricas ao conceito de satisfação.

Assim, a primeira teoria a aparecer foi a *Teoria do Nível de Comparação*, de Thibaut e Kelley em 1959 (retirado de Miranda, 2007: 28), que defende a ideia que os consumidores usam níveis de comparação para o relacionamento em questão e para as variadas alternativas, de forma a determinarem a satisfação e a hipótese de manter o vínculo. O nível de comparação é assim o padrão contraposto à avaliação da atratividade do relacionamento. Assim, quando o nível corrente de resultados diminui abaixo do percecionado, pela comparação com as restantes hipóteses ou alternativas disponíveis no mercado, o consumidor encontrar-se-á motivado a abandonar essa relação ou vínculo.

Mais tarde, elaborada por Hovland e Sherif em 1961 (retirado de Miranda, 2007: 28), surge a *Teoria do Contraste*, que argumenta que existem zonas de aceitação pelo cliente, no caso de existir uma pequena discrepância entre a expetativa e o desempenho do produto ou serviço. Se essa discrepância for elevada verificam-se zonas de rejeição. Para os defensores

desta teoria, quando a discrepância entre as expetativas e o desempenho do produto ou serviço for suficientemente diminuta para se situar na referida zona de aceitação, o cliente tenderá a assimilar a diferença, avaliando o produto ou serviço não em função do desempenho, mas mais de acordo com as suas expetativas.

De acordo com a literatura revista, hoje em dia, vários autores defendem o paradigma ***confirmação/desconfirmação*** como base teórica para abordagem ao conceito. Segundo este paradigma, a satisfação do cliente é definida como a avaliação/julgamento de uma decisão de compra específica, definição defendida por Homburg e Giering (2001: 48). Através deste modelo, estes autores defendem que os clientes acedem aos níveis de satisfação através da comparação das suas atuais experiências com as anteriores, bem como das expetativas e perceções da performance do produto ou serviço adquirido.

Este paradigma ou teoria prevê três resultados possíveis desta avaliação:

1. **Confirmação**: ocorre quando a performance atual vai de encontro às expetativas;
2. **Desconfirmação positiva**: sempre que a performance é melhor do que as expetativas, o que leva à satisfação;
3. **Desconfirmação negativa**: sempre que a performance atual é pior do que as expetativas, o que leva à insatisfação.

Segundo Kotler (2005:42), a satisfação consiste "na sensação de prazer ou desapontamento de um pessoa resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e suas expetativas". Para este autor, se o desempenho não atende às expetativas, o cliente fica insatisfeito, e se o desempenho atende às expetativas o cliente fica satisfeito, e se esse desempenho superar as expetativas, o cliente ficará altamente satisfeito.

Por sua vez, Pires e Santos (1999: 22), definem a satisfação como o "grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer." Estes dois autores chegam apresentar a seguinte formulação do conceito:

***Nível satisfação varia em função dos atributos sobre Expetativas***

Estes reforçam, que a primeira componente da satisfação é o grau de conformidade dos atributos do serviço ou produto, com as necessidades que estes pretendem satisfazer. Sendo o nível de satisfação proporcionalmente inverso às expetativas do cliente, e diretamente

proporcional aos atributos. Ou seja, estes defendem, que quanto mais elevadas forem as expetativas menor poderá ser o nível de satisfação, e quanto maior é o número de atributos, maior será o nível de satisfação.

É na mesma linha a definição e abordagem concetual defendia por Bateson e Hoffman (2006:330), que defendem que a satisfação "é a comparação das expetativas do cliente com as suas perceções a respeito do encontro de um serviço real. Essa comparação baseia-se naquilo que se designa por *modelo de desconfirmação das expetativas*."

Estes dois autores argumentam, que de um modo simples, se as perceções de um cliente satisfizerem as suas expetativas, diz-se que as expetativas foram confirmadas, e consequentemente o cliente apresenta-se como satisfeito. Se as perceções e as expetativas não forem iguais, diz-se que a expetativa foi quebrada.

Para Zeithaml e Bitner (2000:44), a satisfação é uma avaliação feita pelos clientes acerca de um produto ou serviço, em que a satisfação do cliente é influenciada pelos atributos específicos do produto/serviço, e pelas perceções de qualidade dos mesmos.

O conceito de satisfação é constituído, segundo vários autores, por duas componentes. A primeira componente designa-se de **estrutural**, e refere-se às prestações tangíveis, ou seja, possíveis de serem medidas. A segunda componente designa-se de **emocional**, e diz respeito à personalidade da empresa. A componente emocional da satisfação dos clientes está relacionada com a subtração das expetativas às perceções. Se o resultado for positivo pode-se considerar um determinado nível de satisfação, caso contrário, considera-se um nível de frustração[2].

Esta estruturação permite-nos delinear uma fórmula matemática que apresentará a seguinte configuração:

**Satisfação do cliente (S) = Perceção do cliente (P) – Expetativa do cliente (E)**

Assim, e segundo está regra, os resultados possíveis são:

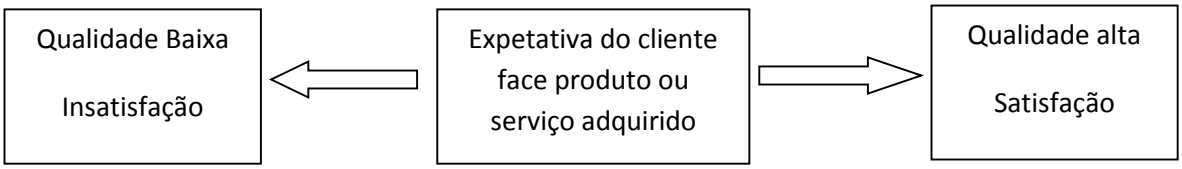
[2] Considera-se perceção algo que não é nada mais do que um juízo de valor baseado nos sentidos e muito influenciado pelo conteúdo emocional.

**P=E:** A satisfação do cliente atingiu a sua expetativa;

**P<E:** A satisfação não atingiu o esperado;

**P>E:** A satisfação do cliente superou as expetativas

O que nos permite a elaboração de um modelo concetual que representará no fundo a definição do conceito de satisfação:




Em suma, a satisfação é algo de difícil delineação e sobretudo quantificação. É algo que não é assim tão facilmente mensurável, uma vez que é um conceito à volta do qual coabitam outros de natureza subjetiva, como são os conceitos de expetativa e perceção[3].

## 2.2. Conceito de fidelização

À medida que o marketing enquanto disciplina académica evoluiu, testemunhou-se ao seu cada vez maior *focus* na gestão das relações que as organizações empresariais devem ter com os seus clientes. É por isso, assim difícil encontrar publicação académica ou investigação que não inclua um capítulo acerca da fidelização. Isto porque, é consensual entre vários académicos do marketing, que a fidelização converteu-se nos últimos anos numa das componentes estratégicas fundamentais das empresas.

Num ambiente económico e concorrencial caracterizado pela multiplicidade e excesso de oferta, torna-se prioritário às empresas oscultar e percecionar a satisfação dos seus clientes

[3] Segundo o Grande Dicionário da Língua Portuguesa (2010), a Expetativa é a esperança, fundada em promessas ou probabilidades. Quando um consumidor procura um determinado serviço tem subjacentes determinadas expetativas. E estas expetativas tem como origem valores pessoais, desejos, ou necessidades. Por sua vez, de acordo com a mesma fonte, a Perceção é a tomada de conhecimento sensorial de objetos ou acontecimentos exteriores. Tal como as expetativas, as perceções também variam de consumidor para consumidor e podem alterar-se ao longo do tempo. Sobre este tema da Expetativas e Perceções, aconselha-se a leitura de Cota (2006: 66-73).

ara com os seus produtos e serviços por si prestados, e a sua consequente fidelização ao serviço ou produto(s) da empresa.

Contudo, mais uma vez está-se perante um conceito de difícil definição.

Começando pelas teorias, após a revisão de literatura efetuada, verifica-se que são apresentadas essencialmente três perspetivas que orientam os conceitos e definições de fidelização. São elas:

- **Perspetiva comportamental**: Considera um comportamento de compra consistente e repetido como um indicador de lealdade. Logo, também de comprovação da satisfação do cliente face ao produto ou serviço adquirido. Contudo, esta abordagem apresenta uma lacuna, uma vez que nem sempre a repetição da compra está associada a um compromisso psicológico para com a marca do produto ou serviço.

- **Perspetiva de atitude**: Esta perspetiva usa dados de atitude como forma de tradução da ligação emocional e psicológica inerente à fidelização.

- **Perspetiva combinada**: esta perspetiva combina as duas abordagens anteriores, e passa por avaliar a fidelização de um cliente através da análise dos produtos preferidos, propensão à mudança de marca, frequência de compra, data recente da aquisição e montante total despendido.

Segundo Ganesh, Arnold e Reynolds (2000:69-73), pode-se distinguir duas dimensões de fidelização. A chamada **fidelização ativa**, caraterizada por um comportamento pró-ativo por parte do cliente que requer a realização de um esforço consciente e deliberado, e que inclui o reforço da escolha e a vontade de aumentar o negócio com o fornecedor. Por outro lado, a **fidelização passiva**, que carateriza-se como sendo um comportamento reativo, como a sensibilidade à alterações no preço ou a aumentos de competitividade, e é significativamente influenciado pelos custos de mudança percecionados.

Vários autores classificaram o conceito de fidelização em quatro diferentes categorias, de acordo com o padrão comportamental:

1) **Fidelização**: concilia a atitude positiva com padrão de repetição de compra;

2) **Fidelização não genuína**: existe repetição de compra, mas não uma atitude positiva;

3) **Fidelização latente**: aqui está-se perante uma atitude positiva, mas ainda não se tornou ativa na repetição da compra.

4) **Não fidelização**: está-se perante tal quadro no caso de atitude não positiva e de não existir intenção de nova compra.

Já Oliver (1997:33), defende que a fidelização de um cliente só poderá sem atingida através de quatro passos, que são sequenciais.

1) **Fidelização experiência/conhecimento**: os clientes são leais a uma marca com base na informação que têm da mesma;

2) **Fidelização afetiva**: a ligação ou atitude positiva do cliente em relação à marca;

3) **Intenção comportamental**: a intenção profunda para a compra;

4) **Ação fidelização**: os clientes convertem a intenção em compra.

Pinheiro (2003:44), define a fidelização como sendo uma predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma organização. Este autor defende que para que tal aconteça não basta que aquando da primeira experiência de venda de produto ou prestação de serviço, satisfazer o cliente. Para se obter a fidelidade desse consumidor, defende o autor, que é necessário conhecer o cliente, reconhecendo as suas caraterísticas e identificar claramente as suas necessidades e desejos. Só através do conhecimento dessas necessidades e desejos, consegue a organização prestadora do serviço ou fornecedora do produto, a confiança do cliente e consequentemente a sua fidelização.

Por sua vez, Griffin (2001:62), não avança com uma definição clara do conceito fidelização, mas enumera as caraterísticas comportamentais do cliente fidelizado, através do seu comportamento de compra:

- Por repetir as suas compras regularmente;

- Por recomendar a organização, os seus produtos e serviços, a outros indivíduos;

- Por ser imune à pressão da concorrência;

- Por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe (em função do padrão médio de serviço, que este classifica como geralmente bom).

Para Moutella (2002:7), a fidelização significa, em contexto de mercado, a capacidade de reter clientes, evitando assim que os mesmos clientes se dirijam a outras empresas prestadoras de serviços ou fornecedoras de bens ou produtos, para a aquisição dos mesmos. Para este autor, o que torna o cliente fiel à organização é a forma de relacionamento de longo prazo, que gera um grau elevado de confiança. Para terminar, este autor defende, que as organizações devem interiorizar na sua cultura empresarial e missão, o compromisso da satisfação e fidelização, pois para ele a fidelização deve ser encarada como um fator de sobrevivência empresarial.

Para este capítulo da revisão da literatura acerca do conceito de fidelização, é importante o contributo de Baloglu (2002:47-59), que na sua obra, definiu diferentes tipos de fidelização de clientes:

a) **Fidelização verdadeira**: o cliente está ligado de forma afetiva à marca e compra repetidamente;

b) **Fidelização latente:** o cliente está positivamente ligado à marca, mas tem baixos níveis de compra (que se podem dever, por exemplo, ao preço elevado ou inacessibilidade do serviço ou produto);

c) **Fidelização baixa:** quer o fator de afetividade, quer a recompra apresentam valores baixos;

d) **Fidelização suspeita:** o cliente compra repetidamente na marca, mas mantêm uma baixa atitude favorável em relação à mesma (a compra repetida explica-se por exemplo devido a falta de alternativas).

Em termos de sintetização do conceito, Kotler (1997:36) sintetiza o conceito de fidelização na "intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer atividades de parceria com a mesma."

Ou seja e sumarizando, o conceito de fidelização significa transformar um comprador eventual num comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, os seus produtos e serviços, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando os seus hábito, mantendo o seu consumo frequente de produtos e da marca.

### 2.2.1. A importância da fidelização: benefícios associados à fidelização

De acordo com a revisão de literatura efetuada, foi claramente percetível a importância da fidelização como fator de diferenciação positiva face à concorrência. Ela permite um posicionamento preferencial face à concorrência, e ao mesmo tempo permite a redução de uma estrutura de custos que está implícita e explicitamente associada aos esforços de obtenção e angariação de novos clientes.

Verificou-se um nível de unanimidade, aquando da revisão de literatura, o facto que a generalidade dos mercados apresentam-se na atualidade com elevado nível de maturidade. Algumas das caraterísticas deste estágio, é por um lado a dificuldade na obtenção de novos clientes, e por outro lado, a cada vez maior agressividade das restantes organizações empresariais que ocupam o mesmo espaço concorrencial.

Entre os vários autores, Lara e Casado (2002:34), defendem a fidelização como o fator-chave para o sucesso das empresas e para estas atingirem uma maior rentabilidade, pois segundo estes ela permitirá:

- A repetição das vendas;
- As vendas cruzadas: uma empresa consegue vender, ao utilizador de um produto ou serviço, outros produtos ou serviços, relacionados ou não com os primeiros. No fundo, significa uma maior contratação de produtos e serviços oferecidos;
- Os processos de referência: as recomendações feitas por clientes que utilizaram ou que ouviram falarem bem do serviço a terceiros;
- O preço *Premium*[4]: para um cliente fidelizado, a alteração de fornecedor constitui um risco e estará, portanto, disposto a pagar mais por um serviço que assegure o cumprimento das suas expetativas;
- A diminuição de custos de aquisição de clientes: o investimento tanto para captar o interesse como para vender os serviços aos clientes;

[4] Um preço "*Premium*" é a diferença de preço entre um produto de marca e um produto equivalente sem marca. Neste método, assume-se que o preço "*Premium*" é o principal benefício conferido por uma marca. A fórmula usada é: volume x preço "*Premium*" = valor de marca.

- Redução dos custos de servir: Os clientes novos habitualmente necessitam de mais esclarecimentos, recursos e tempo para que se familiarizem com os procedimentos da empresa. Por outro lado, um cliente habitual representa um custo de serviço cada vez menor, devido ao efeito aprendizagem.

Tal como os autores acima mencionados, também Pires e Santos (1999:43) avançam com a enumeração de um conjunto de impactos económicos positivos associados à fidelização de clientes:

- Diminui custos através da redução ou mesmo eliminação de atividades de marketing;
- Reforça o impacto das ações de marketing pela comunicação dos clientes satisfeitos e fidelizados;
- Contribui para a maior facilidade e probabilidade por parte do cliente fidelizado em adquirir novamente produtos ou serviços da empresa, mais rapidamente e mais facilmente (com menor esforço de venda da empresa);
- Aumenta a disponibilidade do cliente para fornecer informações (*feed-back*), contribuir com ideias e para testar novos produtos.

Para Huete (1998:37-46), a fidelização de clientes permite o desencadear de um conjunto de atividades, que se expressam, quer no desempenho comercial (vendas), quer nos esforços inerentes às atividades de marketing, e que em último momento contribuem para o aumento da rentabilidade das organizações empresariais. São essas atividades seguidamente enumeradas, e posteriormente representadas na tabela 1:

1) **As vendas de repetição**: é a primeira e mais óbvia atividade decorrente da fidelização. Fidelizando o cliente, a empresa consegue mais facilmente que este volte a ser um cliente seu no futuro.

2) **As vendas cruzadas (ou *cross-selling*):** tem lugar quando uma empresa consegue vender ao cliente de um produto ou serviço, outros produtos ou serviços do seu *portfolio*, e que são relacionados ou não com o primeiro.

3) **Os processos de referência:** Para Huete, é normal que, os clientes depois de receberem um serviço, comentem as suas experiências com outras pessoas, especialmente se registaram algum elemento que o surpreendeu, quer seja positiva

ou negativamente. Os processos de referência são recomendações (ou não recomendações) que se fazem a eventuais potenciais clientes.

4) **O "Sobre-preço":** para o autor, um cliente fidelizado tem anticorpos para se defender contra as investidas e ofertas da concorrência. Deste modo, contribui para criar as condições necessárias de modo a que a empresa possa desfrutar de um relativo[5] sobre-preço em relação aos seus concorrentes.

5) **A redução dos custos de servir:** Os custos de servir são os custos em que a empresa incorre para prestar o serviço exigido. Conseguir que um cliente novo ou potencial se familiarize com os elementos do serviço, exige tempo e sobretudo recursos, humanos e financeiros.

6) **A redução dos custos de aquisição de novos clientes:** Os custos de aquisição de clientes são a quantia que uma empresa deve investir para suscitar o interesse do mercado nos seus produtos e serviços, e vender a clientes que tenham respondido a esse interesse suscitado. Comtemplam gastos em publicidade, rede comercial, incentivos, entre outros.

**Tabela 1. Consequências positivas da fidelização de clientes, segundo Huete (1998).**

| |
|---|
| ⇧ Vendas de repetição |
| ⇧ Vendas cruzadas |
| ⇧ Referências |
| ⇧ Sobre-preço |
| ⇩ Custos de aquisição de clientes |
| ⇩ Custos de servir os clientes |

[5] Atenção, o autor sublinha claramente o termo relativo. Isto é, esta condição não permite à empresa a aplicação de um custo excessivo, mas sim uma maior margem de preço (justo), uma vez que normalmente um cliente fidelizado está disposto a pagar um pouco mais por um serviço que garanta o cumprimento das suas expetativas.

## 2.3. Antecedentes da satisfação e fidelização: O papel das expetativas na qualidade de serviço.

Durante a revisão de literatura, foi percetível a constatação da referência do conceito de expetativa (do consumidor). Este conceito enquadra-se em inúmeros estudos sobre o comportamento do consumidor, e corresponde basicamente ao facto dos consumidores fazerem determinadas exigências acerca do serviço que estão a receber, com base num conjunto de valores, desejos e necessidades que possuem.

Para Fornell (1992:12), o consumidor comparará o produto ou serviço obtido com aquilo que ele aspira como ideal, ou seja, defende uma relação íntima entre a satisfação e as expetativas do consumidor.

E para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996:40), as expetativas são definidas como os desejos dos consumidores, e não devem ser entendidas como previsões acerca do resultado final de um serviço, mas sim como a forma como os consumidores entendem que o serviço deve ser prestado.

Segundo Alves e Bandeira (2005:80), os consumidores avaliam a qualidade de serviço em função de um padrão interno que formaram antes da experiência de serviço. E reforçam que esse padrão de expetativas forma-se através dos resultados de experiências passadas que tiveram enquanto consumidores desse serviço ou então de serviços prestado pelo mesmo prestador. Ou então, quando esses consumidores ainda não possuem essa experiência passada com esse serviço ou empresa, baseando-se em fatores externos como fenómeno ***passa-palavra*** ou pela própria comunicação do prestador de serviço.

Grönrooms (2007:309), apresenta um modelo, conhecido como o *modelo dos quatro fatores*, que influencia as expetativas, segundo o qual esses fatores partem das necessidades do consumidor, passando pela comunicação do organismo prestador do serviço, até ao tradicional *passa-palavra*. Este modelo, segundo o autor apresenta-se esquematicamente de acordo com a figura 1, como segue:

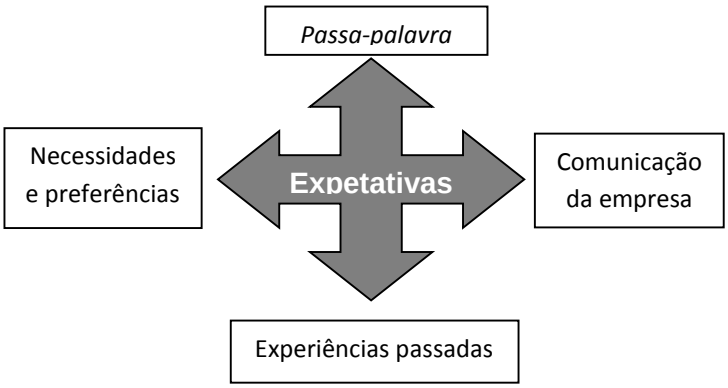



**Figura 1. Modelo dos 4 fatores de Grönrooms (2007).**

Tal como Grönrooms, os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990:23), também enumeram os fatores que influenciam não só as expetativas, mas também as perceções do consumidor do serviço, que se podem resumir como apresentado na figura 2.

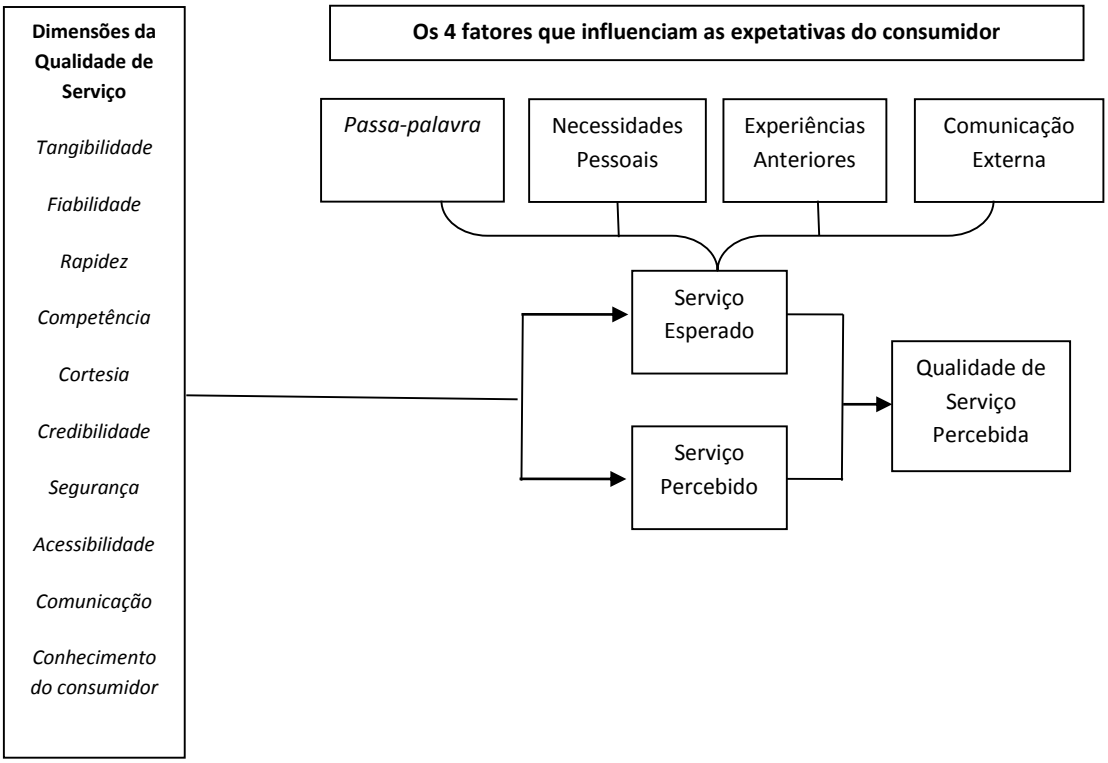



**Figura 2. Modelo dos fatores que influenciam as expetativas e as perceções, de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).**

Para Alves e Bandeira (2005:80-81), na abordagem da problemática das expetativas, devem-se destacar quatro conceitos essenciais, importantes para a compreensão do conceito, e a sua ligação com os termos satisfação e fidelização:

1) **Serviço desejado:** é o tipo de serviço que os clientes esperam receber. É, segundo este autor, um nível aspirado para o desempenho de serviço, ou seja, uma combinação entre o que os clientes acreditam que possa e deve ser entregue para a satisfação das suas necessidades pessoais;

2) **Serviço adequado:** é o nível mínimo de serviço que o cliente aceitará receber, para ficar satisfeito;

3) **Serviço previsto:** é o nível de serviço que os clientes, efetivamente, esperam receber do prestador de serviço;

4) **Zona de tolerância:** é o grau que os clientes estão dispostos a aceitar, a variação da entrega de serviço. Se a qualidade de serviço encontra-se abaixo deste, provocará no cliente frustração e descontentamento, e consequente insatisfação com o serviço recebido. O cliente encontrar-se-á mais longe da lealdade ou fidelização a esse prestador de serviço. O invés, constituirá um contributo para que o prestador de serviço consiga mais rapidamente da parte do consumidor repetição da experiência de compra, e a sua consequente fidelização.

Ao longo de toda a pesquisa efetuada no enquadramento da revisão de literatura, foi encontrado o denominador comum que em último caso é objetivo de qualquer processo de marketing rigoroso: a satisfação do cliente. E como também já vimos, esta é conseguida quando as expetativas dos clientes são atingidas ou inclusive até superadas.

E é aqui, que a qualidade se constitui enquanto elemento ou ingrediente fundamental em qualquer estratégica de marketing que visa a satisfação do cliente e a sua posterior fidelização.

Oliver (1997:24), avança com um modelo concetual, que integra a qualidade de serviços, a satisfação e a posterior lealdade ou fidelização. Este modelo, segundo este autor, visa evidenciar os efeitos diretos da qualidade do serviço, satisfação e fidelidade para a obtenção de lucros. Este modelo, deve estar no topo das estratégias de marketing das organizações empresariais. Este autor avança com a seguinte sequência concetual:

Qualidade de Serviço ➡ Satisfação ➡ Fidelização/lealdade

Contudo, durante a revisão de literatura efetuada, muitos dos autores revistos, apontam um elo muito importante que liga a qualidade de serviço à satisfação do cliente: o ***cliente interno***. Para vários autores, identificam este cliente interno como os colaboradores (empregados) das organizações. Para Saias (2007:246), a satisfação e lealdade dos empregados "influencia fortemente a sua produtividade, o que tem uma consequência muito positiva na satisfação o cliente final, na diferenciação concorrencial, e no lucro da empresa".

Daí, ser imperativo para as empresas investir na qualificação dos seus quadros técnicos e colaboradores, especificamente daqueles que são responsáveis primários ou intervenientes diretos na prestação do serviço aos clientes.

O mesmo autor defende que, é imperativo possuir não só colaboradores qualificados, mas também extremamente motivados, orientados para a prestação de um serviço de qualidade que não somente vá de encontro às expetativas dos clientes, mas se possível exceder estas.

Daí, têm-se verificado nos últimos anos a ramificação da disciplina do marketing dando origem assim a áreas específicas do marketing, como o Marketing Relacional ou o Marketing Interno.

O Marketing Relacional surge no âmbito da globalização, e a consequente maior competitividade dos mercados e a sua crescente saturação, e com ela a necessidade das empresas construírem relacionamentos mais diretos e profundos entre a empresa e os seus clientes. O Marketing Relacional visa dotar as empresas de mecanismos e técnicas de maior personalização nas abordagens que fazem junto dos seus clientes, quando a estes fornecem um produto ou prestam um serviço. Tem como objetivo máximo, o estabelecimento de vínculos relacionais de longo prazo, e enquadram-se nas perspetivas de cooperação e parcerias entre ambas as partes (fornecedor e cliente).

Por sua vez, o Marketing Interno, como o nome faz adivinhar orienta-se para os colaboradores internos das organizações empresariais. Isto porque as pessoas nas organizações, são hoje consideradas um investimento estratégico fundamental, pois, para além de executar tarefas necessárias ao desenvolvimento das atividades que permitem gerar a oferta de produtos ou serviços que a organização apresenta aos seus clientes. Os recursos humanos nas organizações refazem, criam e recriam processos, e implementam novas formas de execução, inventam novas soluções, e inovam. Neste sentido, as pessoas nas

organizações são o elemento distintivo que incute identidade e diferenciação a cada organização, posicionando-a no mercado de forma exclusiva. A gestão dos recursos humanos deixa de se centrar apenas no interior da organização e ganha nova dimensão ao assumir os defeitos propiciados pela envolvente externa (ameaças e oportunidades) como fatores determinantes na sua prática - e este é o princípio do marketing.

Concluindo esta primeira parte deste capítulo onde se aborda a importância da qualidade do serviço para a satisfação dos clientes, e uma vez que o cliente é a fonte do rendimento das empresas, deve-se concluir que as empresas, na conjuntura atual marcada por uma enorme complexidade concorrencial, devem focar-se em adotar técnicas de atendimento diferenciado assentes, como defende Oliveira (2000:27), nos principais pontos da estratégia de CRM[6], com o objetivo de alcançar ou superar as expetativas dos clientes no sentido da sua satisfação e posterior fidelização. E é por isso que a qualidade do serviço desempenha um papel fulcral.

Ao começar este capítulo foi referido que quando a empresa consegue ir de encontro às expetativas dos clientes ou até superar estas, quanto à qualidade do serviço que os clientes têm em expetativa, existirá então uma maior probabilidade do cliente poder repetir novas compras, e assim constituir-se como um elemento fidelizado à entidade prestadora do serviço. Como defende Saias (2007:320) a fidelização de clientes "é cada vez mais *the name of the game*[7] na luta pelo sucesso nos mercados de serviços. A qualidade superior é a única arma capaz de garantir consistentemente a vitória."

A exploração deste capítulo permitiu concluir que a satisfação do cliente com um produto ou serviço constitui uma variável chave para a fidelização do cliente, e em consequência, para se alcançar a rentabilidade da empresa. Isto, pois pelo lado positivo, clientes satisfeitos possuem uma reduzida sensibilidade ao preço (logo a empresa está mais defendida da concorrência de preço), também possibilitam o crescimento da base de dados de clientes através da publicidade *passa-palavra*, e possuem uma maior probabilidade de repetição da

[6] CRM (*Customer Relashionship Managment*) é uma estratégia empresarial com o objetivo de maximizar a rentabilidade da empresa, através da adoção de técnicas de atendimento personalizado aos clientes e às suas expetativas. Para compreender mais o CRM aconselha-se leitura de "CRM e e-bussiness" de Oliveira, (2000 : 26-38).

[7] "*The name of the game*" traduzido à letra significa o nome do jogo, mas traduzindo numa tradução enquadrada no tema pode-se assumir como uma espécie de mandamento ou lema que as empresas devem incorporar na sua filosofia empresarial.

compra. E pelo lado negativo, clientes insatisfeitos vão transmitir publicidade negativa e inclusive vão reforçar negativamente as expetativas dos clientes não totalmente satisfeitos e tendem a afastar novos clientes.

Concluindo, e como defende Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996: 9), a qualidade do serviço "recompensa pois cria verdadeiros clientes: satisfeitos por terem escolhido a experiência de serviço de que acabaram de ser alvo, e que vão recorrer ao mesmo serviço novamente; e que vão "pregar" o nome da empresa a potenciais clientes". Ou seja, a qualidade aplicada no serviço é a principal responsável pela metamorfose de um mero cliente num cliente satisfeito, e esse cliente satisfeito num cliente fidelizado.

## 2.4. Conceito de qualidade

Num sentido estreito e universal, fundado no senso comum e no conhecimento genérico de cada um de nós, com maior ou menor profundidade, pode-se não definir, mas sim considerar a qualidade como algo que confere à vida de cada um de nós, mas também ao quotidiano das organizações, uma forma e dimensão positiva. Ou seja, conota-se a qualidade com algo de positivo e superior. Esta é assim a primeira perceção que se tem acerca do conceito. Contudo, para o propósito do estudo, é imperativo a busca de uma definição mais empírica e académica.

Todavia, ao pesquisarmos e revermos o *Estado da Arte* acerca da temática e do conceito de qualidade, deparou-se com uma grande dificuldade. Perante a parte literatura revista, a definição do conceito qualidade mostra-se como uma discussão dinâmica, na qual não é de todo consensual, entre os académicos que se debruçam acerca desta problemática, a sintetização ou cristalização de um conceito claro, estanque e consensual de qualidade. Está-se então, perante uma busca que não é finita, mas sim contínua e evolutiva.

Dada a complexidade do conceito e a multiplicidade da sua aplicação, e uma vez que as fontes de pesquisa que se apresentam ao dispor são intermináveis, procurar-se-á sintetizar algumas das definições efetuadas pelos principais autores desta problemática.

Como base de partida para a definição do conceito, avança-se com um estudo, citado por Evans e Lindsay (2005:10), que solicitou a 86 *CEO's*[8] de empresas norte-americanas, que definissem o conceito de qualidade. Este estudo originou uma disparidade de respostas e conceitos entre esses mesmos responsáveis, incluindo os seguintes termos:

- Perfeição;

- Consistência;

- Eliminação de desperdícios e custos;

- Rapidez de entrega;

- Consonância com procedimentos e especificações;

- Conformidade do produto ou serviço;

- Assertividade (*fazer bem e à primeira*);

- Deleitar ou agradar clientes;

- Serviço ao cliente e a sua total satisfação.

Estas respostas permitem-nos desde já concluir que a multiplicidade de interpretações acerca do significado de qualidade, uma vez que nestes exemplos encontram-se conceitos e termos que se podem relacionar com diferentes áreas, que vão desde a sua relação com a produção e conformidade técnica, com o posicionamento do produto, com a satisfação do cliente, com a redução de custos e melhoria da produtividade e eficiência, entre outros. Elas derivam das várias perspetivas que existem acerca do conceito qualidade.

### 2.4.1. As perspetivas da qualidade

Segundo Garvin (1984:25-43), pode-se enquadrar todas as definições de qualidade em cinco grandes dimensões, derivantes da perspetiva do autor acerca do melhor modo de

[8] CEO = *Chief Executive Officer*, sigla utilizada para Diretor-Geral.

conceptualizar a temática. Para Evans e Lindsay (2005:12-16), deve-se compreender as cinco perspetivas do conceito de qualidade, que são elas:

1) **A perspetiva baseada no julgamento**[9]: para a qual qualidade é sinónimo de superioridade e excelência. Para Smith (1993: 235-244) esta perspetiva também se enquadra cronologicamente nas primeiras abordagens académicas ao conceito, e segundo ele a qualidade é "*both absolute and universally recognyzable, a mark of uncompromising standards and high achievements*". Contudo, esta perspetiva apresenta as suas debilidades concetuais na sua abordagem do conceito, uma vez que assenta em conceitos como excelência, cuja sua perceção por sua vez pode variar de indivíduo para indivíduo.

2) **A perspetiva baseada no produto**: Evans e Lindsay (2005:14) avançam que segundo esta perspetiva a qualidade é uma "função de uma variável específica e mensurável, que se reflete quantitativamente no conjunto de atributos de um determinado produto". Esta perspetiva estabelece uma relação direta entre o maior número de caraterísticas de um produto e a sua potencialidade para atingir padrões de qualidade superior. De acordo com Abbot (1995:22) as diferenças na qualidade correspondem às "diferenças na quantidade de um ingrediente ou atributo desejado". A crítica apontada a esta perspetiva é que ignora as variáveis externas, e que tal como acontece na perspetiva anterior, a perceção acerca do número de atributos ou o seu grau de excelência, varia igualmente de indivíduo para indivíduo.

3) **A perspetiva da produção:** define a qualidade como o grau de conformidade de um produto ou serviço com a sua conceção e especificações. Evans e Lindsay (2005:14) dizem assim que a qualidade é a "*conformance to specifications*". É uma abordagem que visa a estandardização do processo produtivo e de realização de um produto ou serviço. Contudo, como crítica apontada a esta perspetiva, aponta-se o fato de ignorar por exemplo que a não conformidade total de um produto ou serviço de acordo com a sua especificação, poder ser subjetiva[10].

[9] Também conhecida como a **perspetiva transcendente**.

[10] Pode-se verificar o caso que alguns clientes ou consumidores que, mesmo recebendo um produto ou serviço que não esteja na sua totalidade conforme com a especificação do mesmo, podem considerar que esse mesmo produto ou serviço apresenta um nível de qualidade satisfatória de acordo com as suas exigências e expetativas.

4) **Perspetiva baseada no valor:** que fundamenta a definição da qualidade na relação entre utilidade e satisfação de um produto com seu preço. Para esta perspetiva, a qualidade de um produto ou serviço define-se como o grau de mais-valias que um produto ou serviço apresenta comparado com outro com as mesmas caraterísticas e mais-valias, mas ao mesmo preço, ou que apresentem um nível de mais-valias e satisfação a um preço que justifique a sua aquisição. Foster (2007: 5) sintetiza que "se o produto ou serviço é percecionado pelo destinatário como algo que incorpora um valor elevado pelo preço por qual foi adquirido, então ele possui qualidade."

5) **A perspetiva baseada no consumidor:** Tem sido a perspetiva que ganhou mais defensores nos últimos anos, sobretudo com a intensificação dos ambientes concorrenciais. Esta perspetiva, defendida pelos teóricos que abordaram pela primeira vez o comportamento do consumidor, foi a primeira a basear a definição do conceito de qualidade no pressuposto que a qualidade é determinada por aquilo que o consumidor (ou cliente) quer, e a primeira a compreender que os consumidores enquanto indivíduos, têm diferentes necessidades e desejos, e consequentemente diferentes padrões de qualidade. Evans e Lindsay (2005:15) definem assim a qualidade como o "grau de eficácia de um produto para cumprir a função ou propósito pretendido pelo comprador".

Para Paladini (1995:25), esta última perspetiva baseada no consumidor tende a incorporar as definições avançadas pelas demais abordagens, pois defende que quando uma empresa se preocupa com questões como marca, conformidade com as especificações, atributos desejáveis de um produto e valor oferecido maior que o preço, ela está automaticamente a preocupar-se com as necessidades do consumidor.

### 2.4.2. Abordagem concetual

Slack (1997:552), procurou conciliar as diferentes abordagens de Garvin, avançadas no ponto anterior, numa definição sucinta, sintetizando que a qualidade "é a conformidade consistente com as expetativas dos consumidores".

Ao mesmo tempo, estas cinco perspetivas enquadram a evolução temporal da concetualização do termo, e cada uma destas perspetivas orientaram e continuam a orientar a interpretação do conceito por parte dos diferentes académicos.

Um dos primeiros e principais académicos da temática da qualidade foi Walter Deming, que avançou cronologicamente com diferentes definições do conceito, ao longo da sua carreia enquanto académico e consultor na área de gestão. Numa primeira fase, Deming (1982:23) definiu a qualidade como "o nível de eficácia que o círculo de gestão dentro de uma organização possui para planear, implementar e controlar melhorias na organização". É uma definição avançada na década de 60, e iminentemente orientada para o interior das organizações, para as suas estruturas, e focalizada na conceção do produto e com objetivo na elevação da qualidade deste.

No seguimento desta definição, Deming elaborou os "14 Princípios da Qualidade de Deming", e que se enumeram da seguinte forma:

**1)** Criar na organização um propósito constante direcionado à melhoria de um produto ou serviço;

**2)** Criar um clima organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhoria;

**3)** Terminar a dependência da inspeção em massa para garantir a conformidade;

**4)** Terminar a prática de decidir contratos com base no preço mais baixo, em alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores;

**5)** Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos;

**6)** Instituir programas de formação;

**7)** Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos;

**8)** Eliminar razões para receios e criar um clima de confiança;

**9)** Eliminar barreiras entre as áreas funcionais na empresa;

**10)** Eliminar *slogans* que exortam aumentos de produtividade. Os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores;

**11)** Terminar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho;

**12)** Eliminar barreiras que impedem colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho;

**13)** Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores;

**14)** Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização.

Defendendo a mesma linha de pensamento, citado por Gomes (2004: 13), Crosby define a qualidade em termos de conformidade com as suas especificações técnicas, contudo acrescenta a ideia "*right at first time*"[11], que a qualidade não representa um custo para as empresas, que esta é grátis, pois "compensa sempre o investimento, desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira."

Estas interpretações do conceito da qualidade fundamentam-se numa ótica produtiva de elaboração e consequente necessidade de estandardização de produtos e serviços.

Contudo, nos últimos anos, as abordagens que partem da ótica do consumidor tem vindo a ganhar peso e pertinência académica. Assim, Feigenbaum (1991:7) define o conceito qualidade como o "conjunto total de caraterísticas compostas de um produto ou serviço, em termos de marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais o produto ou serviço em utilização serão capazes de satisfazer as expetativas dos clientes."

Aprofundando esta orientação, Grönroos (2007:73) defende que para definirmos o conceito de qualidade é necessário a definir, no mesmo modo que o consumidor ou cliente a define, pois caso contrário, consequentemente poderão ser "adotadas ações erradas e os investimentos nos recursos económicos e temporais serem ineficazes.

Por sua vez, Godfrey e Juran (2000:21-22) defendem que, das inúmeras definições que existem do conceito, há duas que se revestem de extrema importância:

1. A qualidade significa "aquelas ***caraterísticas de produtos*** que correspondam às necessidades dos clientes e que por consequência asseguram a satisfação dos mesmos".

[11] Tradução: Bem à primeira vez.

Segundo esta abordagem, o objeto da qualidade é proporcionar elevados níveis de satisfação do cliente, e assim aumentar os rendimentos das organizações.

2. A qualidade significa "***liberdade de deficiências***", ou seja liberdade de erros e defeitos que implicam trabalho suplementar, ou que então resultam em não conformidade e deficiência já com o produto colocado no mercado ou o serviço já prestado, e que consequentemente conduzem a insatisfação e reclamações de clientes, devolução de produto, e a perda de valor comercial da marca.

Procurando agrupar as duas dimensões do conceito, por um lado, a conformidade do produto ou serviço com as suas especificações, e por outro, a necessidade de satisfação das necessidades de quem o adquire, a ISO – Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)[12] define que a qualidade "é o conjunto de propriedades e das caraterísticas de uma entidade – produto, bem ou serviço – que a tornam apta a satisfazer necessidades implícitas e explícitas dos clientes externos e internos" (retirado de Pinto *et al.*, 1999:8).

Justifica-se pertinente a abordagem de algumas definições de acordo com interpretações normativas ou regulamentares. Assim, para o IPQ – Instituto Português da Qualidade - e de acordo com a DIC CNQ 27/94, a qualidade é a "totalidade das propriedades e caraterísticas de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas." A NP EN 29004-2:1994 subscreve a qualidade como a "totalidade dos aspetos de um produto ou serviço que o tornam apto a satisfazer necessidades expressas ou implícitas". A NP EN ISO 8402:1997 refina a qualidade como o "conjunto de caraterísticas de uma entidade que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas".

Nos últimos anos, verifica-se por parte dos académicos uma tentativa para a sumarização das abordagens quanto à forma do conceito, que pode-se dividir de duas formas, que de acordo com a tabela 2, são a qualidade interna e a qualidade externa.

[12] A ISO é uma organização de caráter não-governamental (ONG – Organização Não-Governamental) composta por representantes de 162 países de todo o mundo, e que visa coordenar e implementar todo o tipo de sistemas de qualificação e normalização (estandardização). Tem sede em Genebra na Suíça, e foi fundada em 1947.

**Tabela 2. Divisão entre qualidade interna e qualidade externa.**

| **Forma** | **Abordagem** | **Definição** |
|---|---|---|
| **Interna** (Qualidade) | Produto + Produção | A qualidade corresponde à melhoria do funcionamento interno da organização empresarial. Quer a nível de produto, quer a nível da produção.<br><br>O objetivo da qualidade interna é a implementação de meios que permitam melhorar, controlar os processos que intervêm no processo de construção do produto ou serviço, e reduzir os disfuncionamentos nestes processos. |
| **Externa** (Qualidade) | Valor + Utilizador (cliente) | A qualidade corresponde à satisfação do cliente. Trata-se de um produto ou serviço conforme as expetativas deste, e deve ter por orientação a constante oscultação dos *feed-backs* não expressos pelos clientes, e das suas necessidades implícitas ou subjetivas. |

De sublinhar para a revisão de literatura efetuada, a contribuição de autores portugueses para a concetualização em estudo. Para Santos (2005:25), a qualidade de um produto ou serviço pode definir-se como sendo "o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de caraterísticas intrínsecas, ou seja, de uma combinação de caraterísticas do projeto e de produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso." E este conclui que o termo qualidade, pode aplicar-se com diferentes aceções:

- **Qualidade do projeto**: ou seja, a conformidade entre o que necessita, ou deseja, o cliente por um custo determinado e o que a função do projeto determina;

- **Qualidade de concordância**: ou satisfação de conformidade entre o projetado e o desejado;

- **Qualidade na utilização**: ou seja, a adequação em que o projeto produto como função para o qual foi projetado, quando o consumidor assim o requer;

- **Qualidade no serviço**: ou seja, a adequação com a qual o prestador de serviço ou fornecedor de produto presta atenção ao cliente, à manutenção, ao serviço de garantia, ou orientação quanto ao uso.

Por sua vez, Alves e Bandeira (2005:289), definem a qualidade como a "condição implícita respeitante ao estado dos bens durante um processo negocial". Contudo, esta abordagem concetual apenas refere a conformidade de bens, excluindo a conformidade de serviços, vertente que é importante para o estudo em causa.

O mesmo tipo de dupla divisão do conceito é apresentada por Alves e Bandeira (2005:289), que defendem que para a conceptualização do conceito, deve-se distinguir entre *qualidade objetiva* e *qualidade percebida*. A primeira, que tem uma natureza técnica, é para os autores mensurável e verificável, enquanto a segunda é de natureza subjetiva e corresponde à avaliação efetuada pelo consumidor. Defendem, que em qualquer caso, a qualidade de um produto ou serviço, deve ser considerada do ponto de vista do consumidor.

Para terminar, segundo Pires (2012:43), a qualidade "inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que se pode chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto ou serviço pode fazer)."

De uma forma genérica, pode-se concluir que, quer as definições do conceito qualidade, acima transcritas, quer outras existentes e não mencionadas neste trabalho, devem ter por objeto atender e dar respostas às necessidades dos clientes, pelo produto que se está a produzir ou serviço que se está a prestar.

De referir, para conclusão desta secção, que testemunha-se nos últimos a uma redução do número de publicações, pelo menos acerca da conceptualização genérica da qualidade, com os académicos a revisarem os autores referência deste tema (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Zeithaml, Parasuraman e Berry), e testemunha-se a uma enorme produção literária no sentido de explorar domínios específicos da qualidade e da sua conceptualização, como a qualidade de vida, qualidade ambiental, a qualidade da educação e a qualidade nos serviços, entre outros.

## 2.5. Os serviços: a importância do seu estudo

Pode-se afirmar com relativa margem de segurança que o panorama económico mundial tem-se vindo a alterar de uma forma mais significativa no último século. Transformação essa, que sofreu um forte impulso no pós II Guerra Mundial. As necessidades prementes e subsequentes a este período beligerante, conduziram à entrada num período de enorme prosperidade económica e evolução social.

Posteriormente, durantes as décadas de 60 e 70, testemunha-se ao desenvolvimento e crescimento das atividades económicas, catapultado em grande parte pela melhoria das condições de vida e por um progressivo aumento do poder de compra das sociedades, designadamente nas classes médias, e sobretudo nos países ocidentais. Esse aumento de riqueza e desenvolvimento implicou maiores exigências e disponibilidade de uma gama, cada vez mais extensa de bens materiais e serviços (saúde, infraestruturas, educação, etç…).

Testemunhámos ao surgimento daquilo que diversos autores ou economistas chamam de sector terciário, ou economia de serviços, e que corresponde à transição de uma economia de produção, para uma economia predominantemente de serviços.

Para além da causa sociodemográfica, que é a sua principal impulsionadora, os fatores globalizantes, essencialmente mais vincados com a entrada na década de 90, como as profundas mudanças tecnológicas, evolução e democratização dos meios de transporte, evolução dos fluxos informativos, intensificaram ainda mais a proliferação de um número cada vez mais infindável de serviços.

Hoje em dia, a nível mundial, e como se pode confirmar pela figura 3, o sector terciário representa mais que o somatório dos sectores primário e secundário.

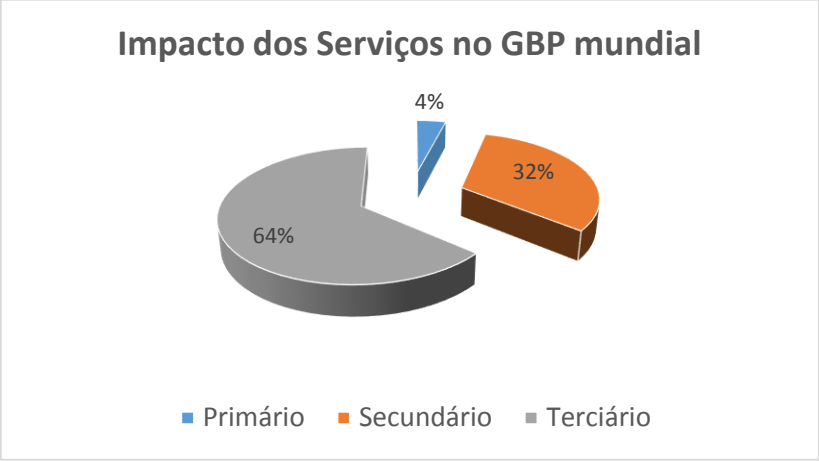



**Figura 3. Impacto dos Serviços no GBP Mundial (adaptado de Lovelock e Wirtz (2011).**

Esta mudança de ambiente económico, por sua vez originou a necessidade para uma maior atenção e o desenvolvimento de um campo de estudo do marketing para este sector específico, originando o desenvolvimento do Marketing de Serviços enquanto subdisciplina académica.

### 2.5.1. As dificuldades na definição do conceito

Perante a literatura revista, construiu-se a ideia que se depara perante um conceito que levanta inúmeras dificuldades na sua definição e concetualização, sobretudo dada a natureza não quantificável do mesmo.

Bannock, Baxter e Davis (1998:377) sublinham que é difícil apresentar uma definição académica do conceito, que seja livre ou isenta de uma sentimento de ambiguidade, uma vez que "*the intangible nature of much of the output of the service sector creates dificulties in the calculation of unit or productivity*."

Para além de um serviço ser algo que por norma tem uma natureza geralmente imaterial, logo de difícil identificação e medição, é também um conceito que poderá em muitos casos cruzar diferentes dimensões e inclusive ultrapassar fronteiras concetuais. Lovelock e Wirtz (2011:37), avançam que os serviços cobrem uma vasta área de atividades, muitas delas complexas, e que por isso tornam difícil a sua concetualização.

Uma dessas dificuldades na definição do conceito, é a delineação de uma fronteira clara entre produto e serviço. Entende-se por produto, qualquer objeto físico apropriável e transferível

entre unidades económicas, cujo consumo é precedido pela sua conceção, desenvolvimento, produção e por último venda. Enquanto, que nos serviços, e de acordo com Vieira (2000:33), a sequência inverte-se, sendo que a venda, a prestação e o consumo decorrem simultaneamente.

### 2.5.2. Definição do conceito

Apesar das dificuldades atrás mencionadas (mais certamente se levantarão à conceptualização clara e inócua do termo), é possível, após a revisão de literatura efetuada, avançar-se com um conjunto de definições do termo.

Um dos primeiros autores clássicos a avançar com uma definição do conceito, Adam Smith, citado por Correia (2004:10) define serviços como "todas as atividades que não terminavam em produtos tangíveis". Smith classificava assim os serviços como algo improdutivo, e por se extinguirem, na sua maioria, no momento em que eram praticados. Esta classificação, que adotou somente uma abordagem objetiva e mensurável do conceito, é hoje em dia negada à luz da caraterização atual da atividade económica, visível atrás na Figura 3.

Já em pleno século XX, e acompanhando a multiplicação de áreas e atividades de prestação de serviços, testemunha-se à proliferação cada vez maior de definições do conceito. Assim, na década de 80, Levitt (1980:116), foi um dos primeiros autores a acrescentar uma definição mais abrangente e contemplativa das diversas dimensões subjetivas inerentes ao conceito. Este considera que o serviço "inclui todos os aspetos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente em compreender o valor potencial de um serviço essencial". Para o mesmo autor, um serviço está associado a quatro personificações:

1) **Genérico** – associado ao serviço elementar;

2) **Esperado** – associado com o serviço adicional que é esperado pelo cliente, e que é acrescentado ao genérico. O serviço pós-venda é um exemplo desta personificação do conceito;

3) **Aumentado** – adiciona ao serviço benefícios que o cliente não espera, excedendo assim as suas expetativas. De um modo geralmente aceite, pode-se considerar o serviço de excelência como o exemplo clássico.

4) **Potencial** – comtempla tudo o que pode ser agregado ou acrescentado ao serviço aumentado, possibilitando a fidelização dos clientes, e conduzindo à atração de novos.

É contudo com a entrada na década de 90 que encontra-se as principais obras e os autores mais referenciados na revisão de literatura efetuada a propósito deste conceito. Assim, no início desta década, Grönrooms (2007:6) define serviço como "a atividade ou conjunto de atividades, com maior ou menor intangibilidade, existindo ou não, interação entre o cliente e o fornecedor do serviço, e/ou um bem físico, que é fornecido para dar solução aos problemas dos clientes". Este autor, referência mundial no campo da literatura de marketing de serviços, considera que a prestação do serviço, deve ser considerada como algo de fundamental no planeamento estratégico de abordagem de uma organização empresarial ao ambiente no qual se move.

Bannock, Baxter e Davis (1998:377), que atrás foi citado como um dos autores que alertou para as dificuldades em definir o conceito de uma forma clara e livre de ambiguidades, expressa mesmo assim uma definição de serviços, segundo o qual os serviços são "bens económicos intangíveis, e não transferíveis, e que por isso se distinguem dos bens físicos."

Dentro das definições mais clássicas, Toffler e Imber (2000:501), avançam com 3 definições clássicas do termo:

1) Um serviço é o trabalho levado a cabo por um indivíduo em benefício de outro indivíduo;

2) Um serviço é um tipo de negócio que é caraterizado pela venda de assistência e *know-how*[13]. Aqui a autora, dá como exemplo a consultadoria na área de gestão;

3) Um serviço é definido como a assistência pós-venda que é prestada pelo produtor para assim garantir a qualidade do produto durante o seu ciclo útil de vida. A autora defende que assim esta acaba por ser talvez a dimensão e caraterística mais importante do produto, sobretudo em produtos com elevado valor acrescentado (como carros ou eletrodomésticos).

[13] Tradução livre: experiência ou conhecimento acumulado numa área específica.

Para Kotler (2005:41), o serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra pessoa, e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada". Para este autor de referência, a produção de um serviço pode ou não estar vinculada a um produto físico. É um conceito que evidencia as caraterísticas da intangibilidade e da não posse, e afirma o mesmo autor que os clientes apenas usufruem o serviço, não detendo posse do mesmo.

Outra contribuição para a concetualização do termo é dada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996:32), afirmando que os serviços compreendem "todas as atividades económicas cujo *output* não é um produto físico, sendo, geralmente, consumido no momento em que é produzido, e que traz valor acrescido de diversas formas (conveniência, satisfação, conforto, saúde)."

Lovelock e Wirtz (2011:37), avançam com uma definição, segundo a qual "*services are economic activities offered from one part to another. In exchange for money, time and effort, service customers expect value from aces to goods, labor, professional skills, facilities, networks, and systems; but they do not normally take owership of any of the physical elements involved*."

Dentro da literatura revista, de sublinhar a contribuição de autores portugueses. Assim e de acordo com Alves e Bandeira (2005:329), um serviço deve ser entendido como "o conjunto de ações e meios materiais e não materiais (humanos) dirigidos para atender às necessidades de um cliente."

### 2.5.3. As caraterísticas dos serviços

Apesar da conclusão retirada da revisão de literatura efetuada atrás acerca do conceito de serviço, da existência de uma concetualização ampla e diversa, foi possível concluir, de acordo com as definições avançadas, sobretudo as de Kotler, Grönrooms e Lovelock e Wirtz, da existência nas diversas definições caraterísticas comuns, designadamente caraterísticas como a intangibilidade e a não propriedade por parte do cliente do serviço.

Assim, mais consensual que a sua definição, são as caraterísticas que, segundo muitos autores, ajudam a distinguir os serviços de bens ou produtos. Kotler (1991: 22), apresentou pela primeira vez, de uma forma genérica as principais caraterísticas de um serviço, em

quatro grupos genéricos, sobre os quais outros académicos por sua vez avançaram com as suas perspetivas, e que são:

- A **intangibilidade**, que se traduz que o serviço, e em particular a sua qualidade, não podem ser avaliados pelo cliente através dos sentidos, antes de o adquirir, originando-se assim no cliente, momentos de insegurança e incerteza na sua tomada de posição. Alves e Bandeira (2005:23), defende que os clientes "procurarão evidências da qualidade do serviço". Acrescentam que cabe ao prestador do serviço, de forma a evitar "elevados níveis de indecisão, conceber uma perceção de segurança e qualidade do serviço, através da transformação da sua oferta intangível, em algo o mais tangível possível"[14].

- A **inseparabilidade**, pois segundo Kotler (1991:23), os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo. Não havendo assim, e segundo Cota (2006:25), "uma etapa intermédia entre a produção de um serviço e o seu consumo". Dada esta caraterística, o serviço pode ser, por vezes, ajustado às necessidades e caraterísticas específicas de cada cliente, de uma forma mais rápida e dinâmica.

- A **heterogeneidade**, que define-se pela variabilidade dos serviços, e os seus resultados[15], poderem ser diferentes cada vez que são prestados. Kotler (1991: 24) afirma que as variáveis que conferem essa natureza de variabilidade são espaciais e circunstanciais: quem; quando, onde e como é prestado o serviço. Diferentes produtores ou o mesmo produtor vão, em dois momentos diferentes, produzir serviços e resultados (satisfação) diferentes. Segundo Saias (2007:20), esta caraterística coloca desafios muitos particulares às organizações empresariais, sobretudo às suas funções e processos de controlo da qualidade.

- A **perecibilidade**, traduz-se no facto de que os serviços, pelas suas caraterísticas, não puderem ser armazenados, extinguindo-se no momento da sua realização ou

[14] Este autor defende que essa transformação cabe aos departamentos de Marketing das organizações empresariais, e avança com alguns exemplos: infraestruturas físicas agradáveis, profissionalismo dos funcionários, equipamentos modernos e adequados, e publicidade cativante, entre outros.

[15] Entenda-se por resultados, a satisfação dos clientes.

prestação. E esta caraterística está, segundo diversos autores, muito ligada à característica da inseparabilidade.

De acordo com a revisão de literatura efetuada, são diversos os autores que estão de acordo com a existência de uma outra característica: **a ausência de propriedade**.

Lovelock e Wirtz (2011:43), avançaram com uma outra forma de caraterização dos serviços, e que representa uma visão mais atual e contemporânea, através da enumeração dos seguintes aspetos caraterizadores:

a) Os serviços não podem ser *armazenados*;

b) Elementos intangíveis normalmente dominam a criação e consequente perceção de valor;

c) Os serviços são geralmente difíceis de visualizar e compreender;

d) Os consumidores geralmente são parte integrante da experiência de prestação do serviço;

e) Os *inputs* e *outputs* operacionais tendem a variar mais amplamente nos serviços;

f) O fator tempo assume, na maioria das vezes, uma importância crítica;

g) A distribuição pode ter lugar através de canais de distribuição não-físicos.

Para término desta secção, a contribuição de Alves e Bandeira (2005:291), que afirmam que o resultado prático destas caraterísticas dos serviços, é a dificuldade das organizações prestadoras de serviços ajustarem os seus padrões de qualidade de serviço, mas também, por seu lado, a complexidade por parte dos clientes consumidores em aferirem de um modo objetivo a sua satisfação com o serviço recebido.

## 2.6. A qualidade e os serviços

### 2.6.1. A definição de qualidade de serviço

Se nas secções anteriores desta primeira parte deste trabalho, centrou-se mais na definição dos conceitos de qualidade e serviços, mas numa abordagem individualista aos mesmos termos, neste ponto do presente capítulo é objetivo a união dos dois conceitos. Focar-se-á mais na ligação dos dois, compreendendo assim a emergência do conceito qualidade de serviço.

Mas antes de se avançar com esse cruzamento dos dois conceitos – qualidade e serviços -, é necessário compreender a necessidade para o cruzamento destes dois conceitos.

Para Lovelock e Wirtz (2011:404-407) a qualidade de serviço deve ser uma das principais linhas orientadoras das organizações empresariais pois defendem que a ausência de qualidade confere às mesmas uma grande desvantagem concorrencial, e é um elemento que potencia o afastamento de clientes.

Os mesmos autores defendem que a melhoria qualidade de serviço é importante por várias razões:

1. Primeiro, porque permite a manutenção dos custos em baixo, uma vez que custos baixos ou representam lucros elevados ou a capacidade de manter os preços reduzidos.
2. Segundo, organizações com custos mais reduzidos e margens de lucro maiores, têm maior capacidade de investir nas atividades de marketing, e sobretudo podem apostar mais na melhoria do serviço ao cliente.
3. Em terceiro, porque é uma oportunidade para a organização assegurar o seu crescimento no futuro, através do investimento em novas tecnologias acessórias à prestação de serviços, na melhoria de caraterísticas já existentes, e inovar nos processos de prestação de serviços.
4. E por último, as ações que a organização desenvolve no seu processo para melhorar a sua qualidade e comportamento, por norma e como consequência, afeta positivamente o cliente e o serviço que a este lhe é prestado.

Na mesma linha, Cota (2006:61) reforça que “a qualidade do serviço é hoje em dia uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes”.

A crescente importância do estudo deste conceito deve-se, segundo Alves e Bandeira (2005: 62), a dois tipos de objetivos básicos: por um lado, assegurar a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo, e com o aumento progressivo de exigência dos consumidores de serviços; e por outro, contribuir para o aumento da rentabilidade dessas mesmas organizações.

Como foi avançado anteriormente quando se abordou o conceito de serviço, pode-se concluir que os serviços não podem ser armazenados e a sua produção é simultânea ao seu consumo (Cota, 2006: 19).

Assim partindo desta caraterística, e de acordo com este autor, pode-se afirmar que a qualidade de um serviço é o que o cliente perceciona no momento da sua aquisição. E essa perceção não se relaciona somente com o lado físico do serviço (produto), mas sobretudo da forma como o serviço é apresentado ao cliente e por quem o serviço é prestado. Logo, a qualidade (do serviço) é a configuração de satisfação das expetativas do cliente pelo serviço (Cota, 2006: 20).

A qualidade de serviço é a qualidade percebida pelo consumidor e é o resultado da avaliação realizada acerca do serviço ou conjunto de serviços prestado pela entidade prestadora, a empresa. Para além desse exercício de avaliação, o cliente também faz exercícios de comparação com outros serviços análogos, de forma a aferir e posicionar comparativamente o serviço atualmente prestado, face a outras experiências. Caso, não exista uma experiência de serviço comparativa, o que o cliente faz é um juízo de valor e comparar o serviço que lhe foi proporcionado com o serviço que, de acordo com as suas expetativas, lhe deveria ter sido prestado.

Assim, quando um cliente considera ter recebido a prestação de um serviço cuja qualidade superou as suas expetativas, este acredita que foi alvo de uma prestação de serviço de qualidade superior, e consequentemente, existirá uma grande probabilidade de recorrer novamente à entidade que prestou esse serviço. Daí ser muito importante, que a organização foque toda a sua estrutura na prestação de um serviço de qualidade, pois será este momento, que contribuirá decididamente para a fidelização do cliente.

Mais uma vez, para Cota (2006:65) "a qualidade do serviço aliada ao bom atendimento do cliente constituem a chave da estratégia de marketing", pois os clientes após serem atendidos comparam o serviço recebido com o serviço esperado."

Bitner (1990: 97), define a qualidade de serviço como a "impressão ou avaliação geral do cliente, acerca da relativa inferioridade/superioridade, da organização e dos serviços".

Bateson e Hoffman (2003:342), avançam também com a definição de qualidade de serviços, alertando contudo que muitas vezes este conceito é confundido com o conceito de satisfação. Para estes dois autores a qualidade de serviço "decorre da avaliação geral, de um desempenho de longo prazo", enquanto a satisfação é mais "uma medida de curto prazo, específica da transação.

Segundo Grönrooms (2007:73), um dos académicos com maior reconhecimento no estudo do marketing de serviços, defende que a qualidade de serviço é "basicamente aquilo que é percecionado pelo cliente quando é alvo de um serviço".

Continuando, este defende que o mesmo conceito apresenta duas dimensões (figura 4), uma que é chamada dimensão ***técnica***; e outra que é chamada de dimensão ***funcional***. Este autor defende que a qualidade do serviço é o resultado do encontro destas duas dimensões, apresentando a seguinte configuração do conceito:

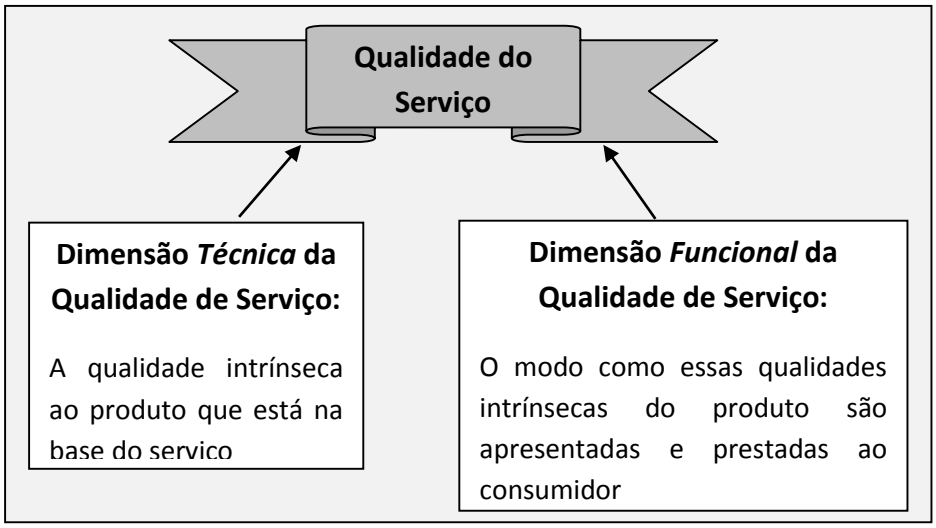



**Figura 4. Dimensões da qualidade de serviço, segundo Grönrooms (2007).**

De acordo com a revisão de literatura efetuada Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996:16), foram dos autores mais importantes na temática da qualidade de serviços. Estes autores, definem que a "qualidade de serviço da maneira como é percecionada pelos consumidores, pode ser entendida como a extensão da diferença/discrepância entre as suas expetativas ou desejos e as suas perceções".

Como já avançado ao longo da introdução deste trabalho, a qualidade desempenha um papel crítico no sucesso das organizações e sobretudo corresponde a uma vantagem competitiva face às empresas concorrentes.

E no âmbito da qualidade de serviço, e segundo Ghobadian, Simon e Jones (1994: 57) as empresas podem adotar dois tipos de comportamento, ou mais corretamente dois tipos de posicionamento:

- Passivo ou reativo;
- Estratégico ou pró-ativo.

O primeiro posicionamento, **passivo** ou **reativo**, corresponde a uma minimização da insatisfação do cliente, mais do que garantir a satisfação deste. É um posicionamento que se concentra nos fatores primários e básicos da qualidade. É um posicionamento de reação, e que por si só não possibilita à empresa uma diferenciação dos serviços face aos concorrentes ou uma vantagem competitiva de valor totalmente eficaz.

O segundo posicionamento, cada vez mais em prática nos dias que correm, corresponde a um posicionamento **estratégico** e sobretudo mais **pró-ativo**. Segundo este posicionamento, a aposta está na diferenciação do serviço que assenta numa gestão e política de qualidade, como parte integrante da gestão estratégica da empresa de modo a obter uma vantagem competitiva.

De acordo com este segundo posicionamento, a qualidade é uma parte integrante da gestão estratégica da empresa para obter uma vantagem competitiva face à concorrência.

Definida pela organização a qualidade de serviço, é igualmente importante à empresa a sua gestão e monitorização.

### 2.6.2. Os modelos da qualidade de serviço

Uma vez definida a qualidade de serviço, as organizações empresariais devem gerir essa mesma qualidade, tendo sempre no cerne da sua orientação o cliente, e sobretudo a satisfação deste para com os produtos e serviços prestados pela empresa.

A revisão de literatura efetuada, especificamente a efetuada no domínio da qualidade de serviço, permitiu concluir que existe um conjunto de modelos que servem para medir a qualidade do serviço. Seguidamente serão abordados, de uma forma resumida, os principais, aprofundando mais especificamente o modelo elaborado por Zeithaml, Parasuraman e Berry, o modelo SERVQUAL, pois será o modelo utilizado na condução das conclusões do caso de estudo deste trabalho.

#### 2.6.2.1. Modelo da qualidade percebida de Grönrooms

Grönrooms, foi um dos principais académicos que focalizou o seu estudo na qualidade de serviço, e mais em concreto na sua medição. Em 1995, apresentou o seu modelo da qualidade de serviço.

De acordo com o seu modelo, a qualidade de serviço deve ser, acima de tudo, o que os clientes percebem ou percecionam. Ele desenvolveu o modelo da qualidade percebida, e acrescenta, de acordo com as suas conclusões, que as expetativas fundamentam-se em duas dimensões: a **qualidade técnica** e a **qualidade funcional**.

E para este autor, a qualidade percebida pelo cliente é o resultado da vivência dessas duas dimensões, aquando do processo de aquisição do serviço.

Mas, para este autor, a avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente, resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente, ao usufruir do serviço. E apresenta as conclusões expressas na tabela 3.

**Tabela 3. Constatações e consequências da qualidade percebida (adaptado de Grönrooms, 2007).**

| Constatação | Consequência |
|---|---|
| A qualidade experimentada atinge ou supera expetativas do cliente (em relação ao serviço) | A qualidade percebida é **positiva** |
| A qualidade experimentada não atinge ou supera expetativas do cliente | A qualidade percebida é **negativa** |

A revisão de literatura efetuada acerca do modelo de qualidade percebida em serviços de Grönroms, permitiu elaborar a uma conceptualização gráfica do seu modelo (figura 4).

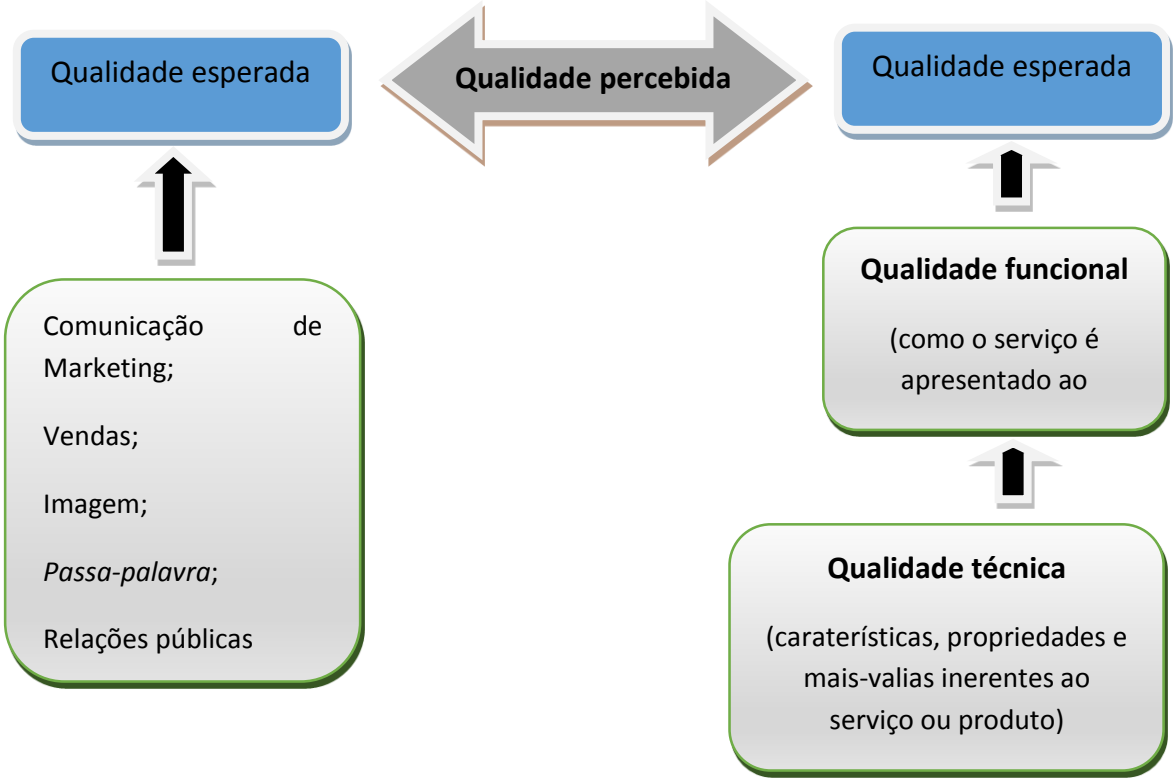



**Figura 5. Modelo da qualidade percebida de Grönrooms (2007).**

#### 2.6.2.2. O modelo da qualidade de Zeithaml, Parasuraman e Berry: o modelo SERVQUAL

Zeithaml, Parasuraman e Berry, ao longo da sua obra, e de acordo com a revisão efetuada, focaram o seu estudo na identificação de fatores e padrões comuns aos diversos consumidores, e que estes utilizam para avaliar a qualidade de serviço. E de acordo com estes autores, devem ser as expetativas dos clientes a servir de padrão para essa avaliação, sublinhando que os clientes avaliam a qualidade do serviço que recebem através da comparação entre o que eles desejam (expetativas) e com o resultado que experienciam ou percecionam (perceções).

Para estes autores, no domínio concreto dos serviços, as expetativas dos clientes prefiguram-se em dois níveis, e que são diferentes:

a) **O nível desejado:** é o serviço que o cliente espera receber, que pode-se situar entre o patamar do que o cliente acredita que pode receber, e o patamar do que acha que deveria ser.

b) **O nível adequado:** e corresponde basicamente aquilo que o cliente acha que é aceitável da sua parte. Definem o termo do mínimo aceitável.

Segundo estes autores, existem cinco dimensões determinantes da qualidade de serviço (Tabela 4).

**Tabela 4. As cinco dimensões determinantes da qualidade de serviço, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (2006).**

| | Dimensões | Descrição |
|---|---|---|
| **1)** | **Aspetos Tangíveis** | Comtempla indicadores físicos: como as instalações, equipamentos, materiais, vestuário utilizado pelos funcionários da empresa; |
| **2)** | **Segurança** | É a capacidade de efetuar de facto o serviço proposto, ou melhor, prometido. Ou seja, tem a ver com eficácia (executar o serviço bem e à primeira, sem ocorrência de erros); |
| **3)** | **Capacidade de Resposta** | Corresponde à disponibilidade total por parte dos funcionários para atender as necessidades e dúvidas dos clientes. Tem a ver com a prontidão e execução temporal do serviço; |
| **4)** | **Fiabilidade** | Traduz-se na confiança e competência que se transmite ao cliente. Toda a estrutura da empresa deve estar dotada de competências técnicas para atender a eventuais questões do cliente; |
| **5)** | **Empatia** | Enquadra-se no Marketing Relacional. Ou seja, a empresa esta sensibilizada para as necessidades do cliente, tenta compreender os seus problemas, e trabalha em cooperação com o cliente na busca de soluções que agradem a este. |

Concluem, que a dimensão da credibilidade é aquela a que todos os consumidores mais dão enfâse e importância, independentemente do tipo de serviço que se está a oscultar.

Um dos principais contributos de Zeithaml, Parasuraman e Berry, foi a elaboração de um modelo que mostra as principais atividades das organizações que prestam serviços, e que influenciam na perceção da qualidade de serviço pelos clientes. Assim, em 1983, estes autores elaboraram o modelo SERVQUAL[16].

Um abordagem mais aprofundada deste modelo é importante para este trabalho, uma vez que será o modelo que será utilizada para a medição do estudo de caso, e que permitirá as conclusões propostas nos objetivos do mesmo.

Este modelo mostra as interações entre essas atividades, e identifica as relações entre as atividades chave da empresa que presta o serviço, as quais, são relevantes para a prestação de um nível satisfatório de qualidade. Estas relações são descritas, pelos autores, como G*ap'*s[17], que se podem identificar como discrepâncias. Segundo os mesmos, estes G*ap's* representam "as principais causas pelas quais a qualidade de serviço possa falhar, de acordo com a perceção dos clientes" (Zeithaml, Parasuraman e Berry(1996:36).

Este modelo releva-se como um instrumento que permite medir como o cliente percebe a qualidade do serviço que recebe, e tem como fundamentos os cinco elementos anteriormente avançados: aspetos tangíveis; fiabilidade; capacidade de resposta; segurança e empatia. E para tal, são utilizados 22 atributos para descrever estes cinco elementos, ou dimensões.

De acordo com este modelo, é pedido aos clientes de determinado serviço a classificação (numa escala de Likert de 1 a 7[18]), o grau da sua concordância entre aquilo que esperavam do serviço que vão receber, e como de facto experienciaram esse mesmo serviço. Com o

[16] De acrescentar que 1983 corresponde ao ano no qual foi elaborada a primeira versão do modelo SERVQUAL. Posteriormente, ao longo de duas décadas, este foi sendo atualizado, de forma a adaptar-se aos novos paradigmas e realidades concetuais. Para um aprofundamento mais detalhado desta evolução cronológica, aconselha-se a leitura de Alves e Bandeira (2005: 91-94).

[17] A tradução de *gaps* mais encontrada na revisão de literatura efetuada, é lacunas.

[18] Esta escala poderá, caso se entenda, ter menos escalas. Por exemplo de 1 a 5.

resultado da diferença entre as expetativas e as experiências referentes a esses 22 atributos, é possível no final concluir e calcular uma classificação/pontuação para a qualidade.

Na elaboração do modelo SERVQUAL (figura 6), Zeithaml, Parasuraman e Berry, enumeram cinco *Gap's* ou Lacunas[19]:

***Gap* 1: Lacuna do conhecimento:** corresponde à lacuna entre o que os clientes querem e o que as empresas pensam que eles querem, e é uma lacuna que acaba por ter impacto negativo na avaliação que os consumidores fazem da qualidade do serviço

***Gap* 2: Lacuna dos padrões:** é a lacuna entre a perceção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. É quando surge uma lacuna de padrões entre a perceção das expetativas por parte da empresa e os padrões estabelecidos para o serviço prestado a um cliente ou consumidor.

***Gap* 3: Lacuna da execução:** Esta lacuna ocorre entre o desempenho real de um serviço e os padrões estabelecidos pela empresa prestadora do serviço. E ela ocorre quando, por exemplo, um funcionário da empresa prestadora do serviço não respeita as especificações de qualidade da empresa e desvia-se dessas especificações e regras previamente estabelecidas na relação com o cliente.

***Gap* 4: Lacuna da comunicação:** esta lacuna consiste na diferença entre o serviço que a empresa promete, por meio da sua publicidade, e o serviço que ela realmente fornece aos seus clientes. Esta lacuna implica uma perda futura de confiança do cliente na empresa e afeta a qualidade de serviço percebida pelo cliente.

***Gap* 5: Lacuna de serviço:** é a lacuna final e representa o resultado geral do processo de julgamento do cliente que sustenta a ideia de que um serviço de boa qualidade é aquele que preenche ou supera as expetativas dos clientes. E essas expetativas são o resultado das influências e experiências passadas e a experiência de serviço atual.

Para Cota (2006:77), o SERVQUAL é uma "ferramenta de diagnóstico, e que se usado adequadamente permite a identificação das falhas na qualidade dos serviços prestados."

[19] Para uma abordagem mais detalhada acerca dos cinco *Gap's* avançados pelo modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Berry, aconselha a leitura de Lovelock e Wirtz (2006: 410-412).

A identificação das falhas na qualidade, com este modelo só poderá resultar em três níveis de qualidade. Desta forma, será possível assistir aos três seguintes resultados da qualidade:

- **Qualidade satisfatória:** em que as expetativas do cliente são cumpridas.
- **Qualidade ideal:** quando a qualidade percebida é maior que as expetativas (do cliente).
- **Qualidade inaceitável:** é quando a qualidade percebida é menor que o esperado.

O cumprimento pela empresa do primeiro nível de qualidade de serviço, terá como consequência positiva para a empresa a satisfação do cliente.

No caso da empresa conseguir atingir a qualidade aceitável, não só dará um passo no sentido da satisfação do cliente, mas também e sobretudo um passo importante para conseguir a sua fidelização aos seus serviços e produtos.

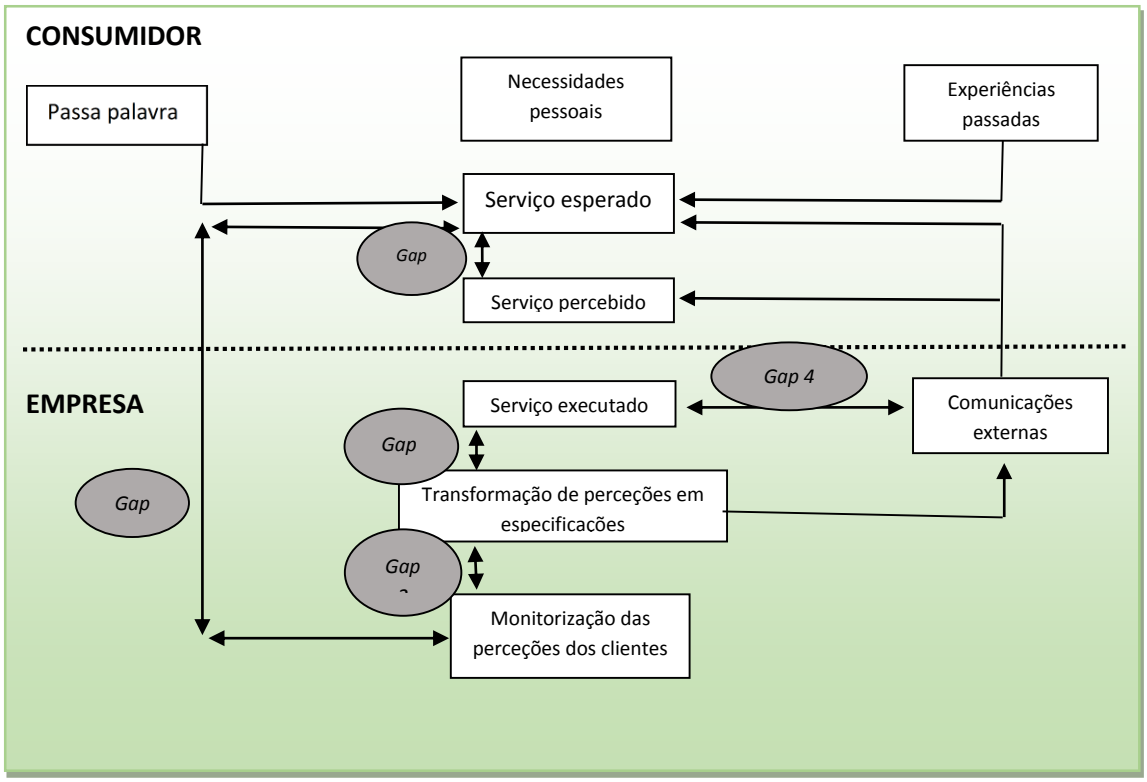



**Figura 6. Modelo de análise dos *Gap's* na qualidade de serviços, segundo o modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000).**

# 3. Metodologia

## 3.1. Introdução

Após a abordagem teórica efetuada na primeira parte deste trabalho, seguidamente neste capítulo será apresentado o processo metodológico que permitirá atingir as conclusões propostas nos objetivos.

Neste capítulo procura-se descrever de uma forma o mais específica possível toda a metodologia em que se fundamentam as conclusões deste trabalho, nomeadamente o método de investigação adotado, e a justificação para a escolha do modelo de investigação utilizado.

Este capítulo, é extremamente importante, pois e de acordo com Simões (2006:44), a metodologia "deve fazer parte de qualquer investigação, pois o seu principal objetivo é o de acautelar, objetivamente, que os resultados obtidos apresentem coerência e significância no referencial teórico".

Antes de se avançar em concreto com a metodologia adotada, é objetivo com o estudo que seguidamente será apresentado, contribuir para o aumento do conhecimento acerca da qualidade de serviço em organizações empresariais de pequena e micro dimensão, e por fim o de compreender como a qualidade de serviço é o fio condutor primário para a satisfação e fidelização dos clientes.

Considerando a natureza deste estudo, recorrer-se-á na investigação ao uso de técnicas de natureza intensiva e qualitativa, e assim nesse sentido a metodologia de investigação que se entende como sendo a mais apropriada é o denominado ***Estudo de Caso***.

Segundo Lüdke e André (1986:16), o estudo de caso é um método qualitativo e que consiste geralmente a uma forma de aprofundar uma unidade individual, e que serve para responder a questões para as quais o investigador ainda não possui muito controlo ou conhecimento académico acerca do fenómeno teórico em causa.

O estudo de caso contribui para compreender melhor os fenómenos individuais, os processos organizacionais de um determinado conjunto social e da sociedade em geral. E é um método que é muito útil quando os fenómenos a serem estudados são de natureza ampla e complexa, e que não podem ser aprofundados ou estudados fora do contexto onde ocorrem

naturalmente. É um estudo empírico que procura testar uma teoria, e que tem como uma das suas fontes principais as entrevistas. Pode-se classificar da seguinte forma:

- **Exploratórios**: quando se pretende encontrar informações preliminares sobre o assunto estudado. Para estudos de caso explanatórios, uma correta abordagem é quando utiliza-se considerações opostas, em que existem diferentes perspetivas, aumentando as possibilidades de que o estudo seja um modelo exemplar;
- **Descritivos**: cujo objetivo é descrever o mais pormenorizadamente o estudo de caso;
- **Analíticos**: quando se quer problematizar ou produzir novas teorias que irão procurar problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver novas teorias que irão ser confrontadas com as teorias que já existiam, proporcionando avanços do conhecimento académico.

O estudo de caso é assim uma investigação que centra toda a sua atenção no estudo de uma realidade específica, procurando encontrar as caraterísticas nessa mesma realidade, que permitam ao investigador retirar e extrapolar conclusões para realidades mais gerais. Esta ferramenta pode contribuir para a busca de novas teorias académicas e pode servir de base de apoio de conhecimento para futuras investigações.

A escolha para a utilização desta ferramenta ou método fundamenta-se no facto de ser a que melhor se adequa para a compreensão detalhada da realidade estudada e da empresa, e que permite o atingir da finalidade proposta, que é a de responder e esclarecer os objetivos propostos.

No ponto seguinte é apresentada a estrutura do caso de estudo, assim como identificadas as principais metodologias adotadas, e instrumentos de recolha de dados utilizados.

## 3.2. Estrutura do estudo de caso

A primeira fase desta investigação consistiu na caraterização da organização empresarial objeto deste estudo, a empresa Electro Camões Lda., assim como uma abordagem exploratória em geral ao à temática em causa e ao sector de atividade económica na qual a Electro Camões Lda. desempenha a sua atividade, ou seja, o sector da assistência a eletrodomésticos em Portugal. Esta primeira fase, permitirá ajustar algumas das questões

que orientam as conclusões gerais. Uma vez que Oliveira e Ferreira (2014:101), defendem um estudo de caso deve ser apoiado em múltiplas fontes de evidência, nesta fase foram utilizadas técnicas, como a recolha de dados, quer primários quer os dados secundários. Os dados primários mais utilizados foram fundamentalmente a informação documental ou testemunhal prestada por elementos pertencentes à organização empresarial em causa (entrevistas, conversas, e obvservação direta). Assim como, a recolha de dados e informação nas fontes de informação nas quais existe informação acerca da empresa, e que corresponde essencialmente às fontes multimédia, nomeadamente a Internet, e especificamente nas redes sociais e em portais do sector de atividade (fontes secundárias).

A segunda fase da investigação, corresponderá essencialmente ao trabalho de elaboração da ferramenta utilizada para a recolha de dados, que posteriormente, e após o seu tratamento, permitirá, ou não, retirar as conclusões propostas. Assim, em primeiro lugar procurou-se identificar as questões que deveriam ser colocadas para ir de encontro com as cinco dimensões do modelo SERVQUAL (tabela 4). Depois dessa identificação, elaborou-se um questionário acerca do nível de satisfação dos clientes para com a Electro Camões LdaA ferramenta utilizada será o questionário do modelo SERVQUAL, que na parte anterior este estudo se caraterizou. Posteriormente, partiu-se para a recolha dos dados, na forma desse mesmo questionário.

Posteriormente, foi lançado o questionário de satisfação de cliente elaborado, aos seus destinatários: os clientes da empresa em estudo. Os instrumentos utilizados são mais pormenorizadamente descritos no capítulo 5.

Uma outra fase importante do estudo de caso, corresponde à análise dos dados obtidos, procurando nesta fase medir as relações entre diferentes variáveis e a interpretação dos resultados obtidos. Nesta fase, foram utilizadas como instrumentos de análise, ferramentas de natureza estatística, com objetivo a comunicar os resultados obtidos.

Por fim, a última etapa consistirá na apresentação das principais conclusões, onde serão apresentados os resultados obtidos, e o lançamento de eventuais questões futuras.

# 4. Estudo de caso

## 4.1. Introdução

As razões para a escolha da organização empresarial neste estudo retratada, prende-se essencialmente com dois motivos.

Um primeiro, o de desenvolver um estudo que possa de algum modo contribuir para o desenvolvimento e melhoramento de uma microempresa, especificamente para o aumento do nível de qualidade de serviço por si prestada.

E um segundo, de natureza mais académico, e que deriva do entendimento que a natureza deste setor de atividade é a ideal para o estudo e compreensão da problemática proposta (o impacto da qualidade de serviço na satisfação e fidelização de clientes). Isto porque está-se perante um setor de atividade que fundamenta a quase totalidade da sua atuação na prestação de serviços. E sobretudo, uma atividade diretamente ligado às necessidades mais primárias e quotidianas das pessoas.

O estudo desta problemática numa empresa de prestação de assistência técnica a eletrodomésticos, permitirá aferir mais profundamente a correspondência entre as expetativas e as reais perceções dos clientes acerca da qualidade de serviço.

## 4.2. Breve caracterização da empresa

A Electro Camões – Acessórios e Reparações, Lda., é uma empresa de matriz familiar fundada em 1996, sediada na cidade de Vila Nova de Famalicão, que tem como atividade comercial a venda de acessórios e a reparação de eletrodomésticos. Trata-se de uma microempresa que na sua estrutura laboral conta com nove colaboradores incorporados nos seus quadros fixos, divididos por duas áreas de ação: uma mais comercial, e uma mais técnica.

Como introduzido, a atividade da Electro Camões Lda. divide-se essencialmente na prestação de tipos dois de serviços:

A) Por um lado, a venda de acessórios para eletrodomésticos (comandos TV, sacos para aspirador, pilhas, entre outros) e também alguns pequenos eletrodomésticos (ventoinhas, torres de calor, aquecedores, entre outros);

B) e por outro, a reparação e assistência técnica a todo o tipo de eletrodomésticos (televisores, sistemas Hi-Fi, frigoríficos, micro-ondas, entre outros).

### 4.2.1. Missão e Visão da empresa[20]

**a) Missão**

Definida em vídeo promocional, a Electro Camões Lda. definiu como missão da empresa na área da prestação de serviço de assistência técnica "fornecer um serviço de qualidade superior em tempo útil. ", e na área de venda de acessórios "proporcionar uma grande variedade de acessórios originais e especializados , de modo a simplificar o dia a dia dos clientes".

**c) Visão**

A visão da Electro Camões Lda. é a de "fazer cumprir os requisitos legais de modo a zelar pelo melhor interesse dos clientes" e "desenvolver princípios de organização através de implementação da política dos "Cinco S"[21] de modo a otimizar os nossos recursos, garantindo aos clientes uma resposta rápida e eficiente. "

[20] Valores expressos em vídeo promocional da empresa. Link: http://www.youtube.com/watch?v=D0HDn9HZ7OU

[21] A política dos "**5S**" é o nome de um método, ou antes, uma filosofia, de administração japonesa e se refere à inicial de cinco palavras: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* e *Shitsuke***.** A filosofia dos 5S busca promover, através da consciência e responsabilidade de todos, disciplina, segurança e produtividade no ambiente de trabalho. Cada uma das cinco palavras representa uma etapa do programa de implantação dos 5S, ou então, como também podem ser chamados os cinco "sensos":

### 4.2.2. Estrutura organizacional

Para o desempenho destas duas funções, a estrutura organizativa também se divide em duas:

A) Uma estrutura mais comercial, que se encarrega pela venda de acessórios (a tradicional venda ao balcão);
B) Uma outra estrutura mais técnica, dotada de competências mais técnicas, que desempenha as funções de assistência e reparação aos eletrodomésticos.

Uma vez que se trata da área mais contributiva para o volume de negócios da Electro Camões Lda, dedicar-se-á ao longo deste estudo maior atenção a esta segunda componente do seu negócio.

Em termos de força laboral, e como avançado no início deste capítulo, a Electro Camões Lda., é composta por 9 elementos, que desempenham as seguintes funções genéricas:

- 2 técnicas administrativas (que fazem parte da Gerência da empresa);
- 3 elementos de atendimento ao cliente (atendimento ao balção);
- 2 técnicos de assistência técnica interna. Desempenham as tarefas de assistência técnica a eletrodomésticos (reparações);
- 2 técnicos para assistência técnica externa (fora da empresa, por norma em casa do cliente).

### 4.2.3. Classificação das principais linhas de eletrodomésticos

A Electro Camões Lda., desempenha a sua atividade de venda de acessórios e de prestação de assistência técnica em cinco principais áreas (tabela 5) deste setor de atividade comercial.

**Tabela 5. Classificação das principais linhas de Eletrodomésticos. Fonte: Electro Camões Lda.**

| Tipos de Linhas de Eletrodomésticos | Exemplos de Eletrodomésticos | Principais Marcas da Linha/ Sector |
|---|---|---|
| **Linha Branca** | Máquinas de Lavar Roupa / Máquinas de Lavar Loiça / Máquinas de Secar | Miele<br>smeg<br>airlux |

| | | |
|---|---|---|
| **Linha Castanha** | Sistemas Hi-Fi / Tv's / LCD's / Leitores DVD | SAMSUNG<br>SONY |
| **Pequenos Domésticos** | Robots de Cozinha / Ferros de Engomar / Máquinas de Café / Torradeiras | ROWENTA INTELLIGENT BEAUTY<br>BOSCH<br>ufesa<br>KRUPS |
| **Linha Frio** | Frigoríficos / Arcas Congeladoras | smeg<br>airlux<br>Balay |
| **Linha Queima** | Esquentadores / Placas Elétricas / Fornos | Vulcano<br>Vaillant<br>JÚNEX |

### 4.2.4. Área de ação geográfica

À parte da venda de acessórios e a assistência técnica a clientes finais, a Electro Camões Lda. também vende acessórios ou então peças para reparação e presta assistência a outras lojas, que por não terem meios técnicos próprios, e por serem apenas lojas de venda ou por não serem postos de assistência técnica em garantia da marca em causa, recorrem aos serviços da Electro Camões Lda. O que faz com que o raio geográfico de ação da empresa ultrapasse as barreiras do concelho de Vila Nova de Famalicão. Hoje em dia, a Electro Camões Lda., para além do concelho de Vila de Famalicão, efetua vendas e presta assistência em concelhos dos distritos de Braga, Viana do Castelo e Porto (tabela 6).

**Tabela 6. Principais distritos de influência geográfica da Electro Camões Lda. Fonte: Electro Camões Lda.**

| 3 Principais distritos onde a Electro Camões Lda. presta Assistência Técnica | Principais Concelhos onde a Electro Camões Lda. presta Assistência Técnica |
|---|---|
| **Distrito de Braga**<br> <br> | **Vila Nova de Famalicão**<br>**Barcelos**<br>**Esposende**<br>**Braga**<br>**Guimarães**<br>**Vila Verde** |
| **Distrito do Porto**<br> <br> | **Santo Tirso**<br>**Trofa**<br>**Póvoa do Varzim**<br>**Vila do Conde**<br>**Paços de Ferreira** |
| **Distrito de Viana do Castelo**<br> <br> | **Ponte de Lima**<br>**Ponte da Barca**<br>**Arcos De Valdevez** |

### 4.2.5. Principais marcas representadas pela Electro Camões Lda.

Ao longo dos seus anos de existência a Electro Camões Lda. tem vindo a obter a atribuição da representação e distribuição de algumas das principais marcas de eletrodomésticos e acessórios, como se pode confirmar na tabela 7.

**Tabela 7. Principais marcas representadas pela Electro Camões Lda. Fonte: Electro Camões Lda. Elaboração Própria. Legenda: * Serviço de Assistência Técnica; ** Distribuidor Oficial**

| Marcas | **Relação comercial com EC** |
|---|---|
| smeg, Rowenta, airlux, BOSCH, KRUPS, Vulcano, JÚNEX | SAT* |
| INDESIT, ARISTON, Whirlpool, CAMPINGAZ, Balay, BOSCH | DO** |

Uma vez que a assistência técnica prestada pela Electro Camões Lda. é na sua maioria a marcas certificadas, inclusive muitas delas multinacionais, o enquadramento da qualidade do serviço é feito de acordo com os padrões de qualidade de serviço definidos previamente por cada marca. São as marcas que, ao atribuírem a acreditação à Electro Camões Lda. como posto oficial de Serviço de Assistência Técnica (designados de SAT), que lhe enumeram os critérios e parâmetros pelos quais se deve reger e orientar a atuação da empresa no sentido da prestação de um serviço com qualidade. Como exemplo desses critérios:

- Tempo de resposta à solicitação para a prestação de uma assistência;

- Tempo médio e limite máximo de uma reparação;

- Eficácia de cada reparação (ou seja, reparação de um eletrodoméstico na primeira intervenção);

- Apresentação ao cliente do técnico (uniforme; educação; prestabilidade; diligência, etç).

Uma vez elaborados estes critérios, as marcas também fazem a sua constante monitorização e procuram junto dos clientes obter *feed-back* acerca da sua satisfação para com o nível de

serviço prestado pelo SAT, neste caso pela Electro Camões Lda. Essa monitorização é por norma efetuada através de inquéritos de satisfação a clientes (figura 7), que posteriormente numa base mensal ou trimestral são reportados à Electro Camões Lda., juntamente com as ações corretivas a adotar, quando assim é necessário.

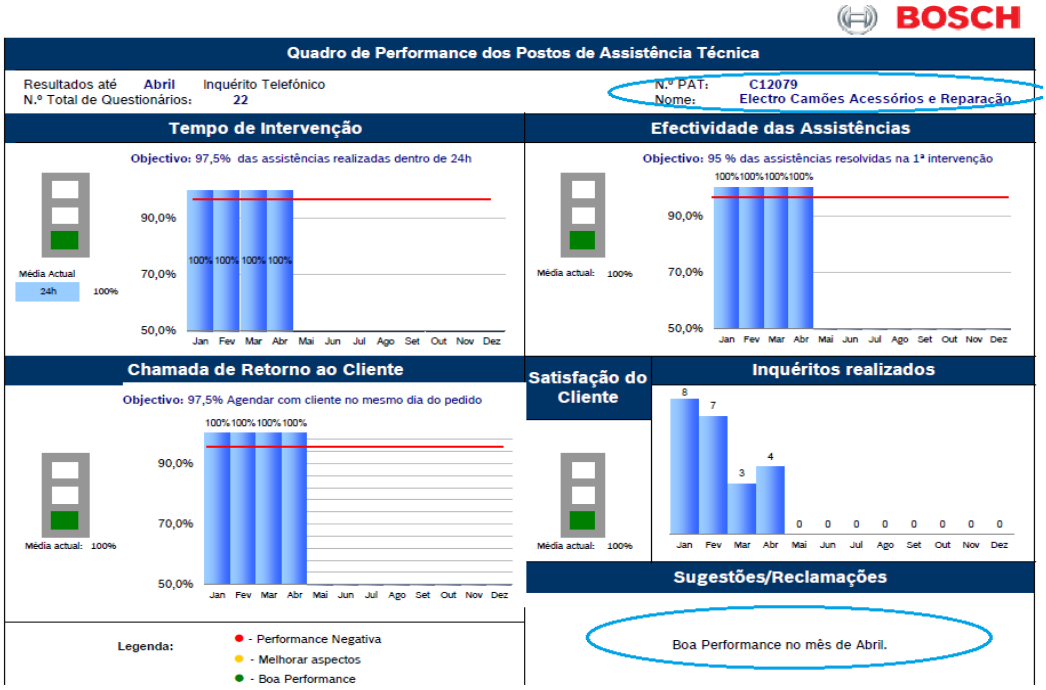



**Figura 7. Quadro da marca BOSCH de performance dos Postos Assistência Técnica (empresa: Electro Camões Lda.). Fonte: Electro Camões Lda.**

Contudo, a Electro Camões Lda. desde o início da sua atividade adotou uma estratégia empresarial que sempre comtemplou no seu comportamento empresarial uma estratégia fundada no melhoramento dos padrões de qualidade e que tem como propósito a satisfação dos clientes e a sua posterior fidelização de um número cada vez maior de clientes. A Electro Camões Lda. elaborou de igual modo um conjunto de parâmetros que devem reger a prestação de um serviço com a qualidade sempre presente.

- Elaboração de imagem e marca própria (marca ELCAM);

- Operadores uniformizados e identificados, com identificação visível para os clientes;

- Monitorização da performance dos colaboradores - nos serviços de reparação (Figura 8);

- Formação técnica e contínua dos operadores, através de ações de formação cíclicas, que ora são de iniciativa da própria empresa, ou então propostas pelas marcas.

No penúltimo e último parâmetro, a Electro Camões Lda. coloca muito foco, uma vez que a performance dos colaboradores é muito importante, pois a concretização de prazos curtos, por exemplo nas reparações, faz com que o tempo durante o qual um cliente está sem o seu eletrodoméstico seja diminuto, aumentando assim a satisfação do cliente para com o serviço prestado pela empresa.

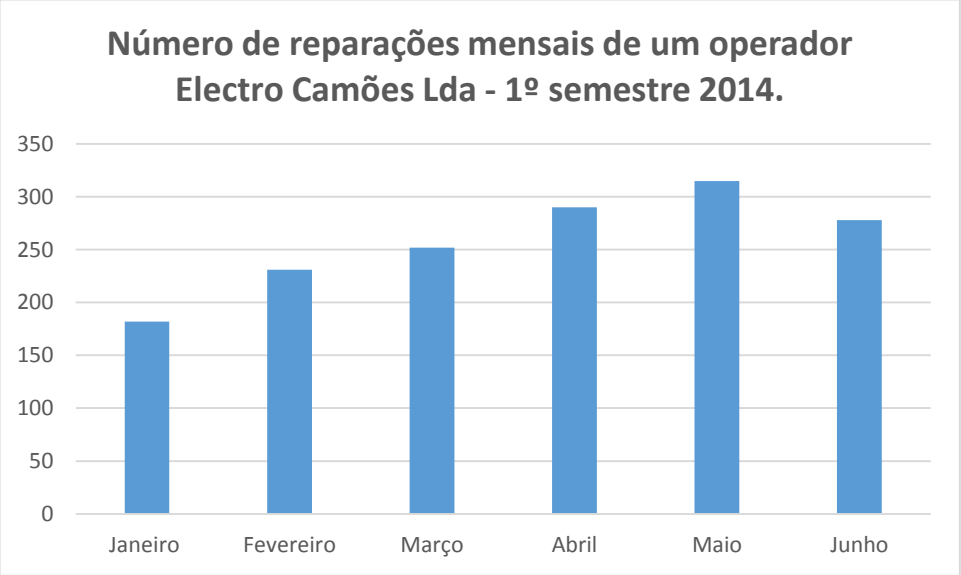



**Figura 8. Número de reparações mensais de um operador Electro Camões Lda (1º semestre 2014). Fonte: Electro Camões Lda. Elaboração própria.**

Em suma, e concluindo, apesar de ser uma empresa de pequena dimensão, de matriz familiar, a Electro Camões Lda. é uma empresa que interiorizou a importância de uma orientação empresarial baseada na qualidade, tendo adotando ao longo da sua vida comercial um conjunto de comportamentos e ações com objetivo final alcançar a satisfação dos seus clientes.

# 5. A aplicação do Modelo SERVQUAL

## 5.1. Introdução

Após o início da revisão de literatura foi percetível que, neste domínio, o dos serviços e da medição da sua qualidade, que o modelo desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry, o modelo SERVQUAL era o mais indicado para ser aplicado no estudo de caso em causa. Isto porque o SERVQUAL mostrou-se o mais adequado para a medição da qualidade percebida pelos clientes em serviços, possibilitando uma visão mais apurada da relação entre as expetativas e as perceções dos clientes da empresa

É crença que a elaboração do questionário do modelo SERVQUAL é aquele que permitirá uma identificação mais clara dos requisitos que os clientes mais valorizam na procura pela organização empresarial objeto deste estudo. Ao mesmo tempo permite qualificar quais os requisitos menos valorizados, e que permitirão à empresa a adoção de medidas corretivas e fundamentar a tomada de decisão dos responsáveis para o melhoramento dos mesmos.

E porque é que o SERVQUAL, e o seu modelo de questionário é importante, para a temática em causa, a análise da qualidade de serviços?

De acordo com a revisão efetuada (Cota, 2006: 78), encontram-se as seguintes vantagens na escolha deste modelo:

1) Permite comparar as expetativas e as perceções dos clientes ao longo do tempo;

2) Permite comparar as pontuações SERVQUAL de uma empresa com as pontuações dos seus competidores;

3) Permite examinar segmentos de clientes que possuem diferentes perceções sobre a qualidade (por exemplo, caraterísticas sociodemográficas);

4) Avaliar as perceções dos chamados clientes internos (colaboradores da empresa).

O questionário SERVQUAL totaliza 22 questões, que se agrupam em funções dos cinco critérios definidos pelo modelo, e que se agrupam por dimensão de acordo com a tabela 8.

**Tabela 8. Estrutura do questionário de qualidade de serviço, segundo o modelo SERVQUAL.**

| Critério | Questões correspondentes ao critério |
|---|---|
| Aspetos Tangíveis | Questões de 1 a 4 |
| Fiabilidade | Questões de 5 a 9 |
| Capacidade de Resposta | Questões de 10 a 13 |
| Segurança | Questões de14 a 17 |
| Empatia | Questões de 18 a 22 |

Para o cálculo e avaliação da qualidade de um serviço com o modelo SERVQUAL, é necessário calcular-se a diferença que existe entre as pontuações que os clientes da empresa atribuem aos diferentes pares de questões (expetativas-perceções). Assim a pontuação do SERVQUAL será o resultado da seguinte equação:

***Pontuação SERVQUAL = Pontuação das Perceções – Pontuação das Expetativas***

Assim, quanto maior for a diferença entre a pontuação das perceções e a pontuação das expetativas, maior é o distanciamento entre aquilo que os inquiridos (clientes) estão à espera, e aquilo que de facto receberam aquando da experiência de serviço, e o contrário, ou seja, uma diferença curta entre ambas as dimensões significa que a experiência de serviço está alinhada proximamente com a expetativa criada pelo inquirido. E que o serviço da empresa esta alinhado com as expetativas e desejos do cliente.

## 5.2. Dificuldades encontradas na elaboração do questionário

A principal dificuldade aquando da elaboração do questionário a adotar prendeu-se essencialmente com o principal objetivo do inquérito modelo SERVQUAL: ou seja, a medição da diferença entre as expetativas e as perceções dos inquiridos.

Numa primeira fase, considerou-se elaborar um questionário tendo como objeto especificamente a empresa em estudo (a Electro Camões Lda.), um para as expetativas e outro para as perceções (de acordo com os exemplo nas tabelas 9 e 10).

## A) Questionário das Expetativas

**Tabela 9. Exemplo da 1ª versão do questionário das Expetativas para o estudo de caso – exemplo dimensão das "Aspetos Tangíveis".**

| Critérios | Questões | Enunciado |
|---|---|---|
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações da Electro Camões Lda., **devem** ter aparência moderna |
| | 2 | As instalações da Electro Camões Lda., **devem** ser visualmente atrativas |
| | 3 | Os empregados da Electro Camões Lda., **devem** ter uma aparência agradável |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) da Electro Camões Lda., **devem** ser visualmente atrativos |

## B) Questionário das Perceções

**Tabela 10. Exemplo da 1ª versão do questionário das Perceções para o estudo de caso – exemplo dimensão "Aspetos Tangíveis".**

| Critérios | Questões | Enunciado |
|---|---|---|
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações da Electro Camões Lda., **são** de aparência moderna |
| | 2 | As instalações da Electro Camões Lda., **são** visualmente atrativas |
| | 3 | Os empregados da Electro Camões Lda., **têm** uma aparência agradável |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) da Electro Camões Lda. **são** visualmente atrativos |

Contudo, e segundo entendimento, se por um lado seria relativamente fácil elaborar um questionário para a medição das perceções, em contraponto seria muito difícil a elaboração de um questionário que possibilita-se claramente a medição das expetativas, pois tal implicaria encontrar uma base de inquiridos (novos clientes) que nunca tivesse experienciado os serviços da empresa em causa. Tal necessidade acarretaria dificuldades:

1. em primeiro lugar, de agregação de uma base amostral suficientemente alargada e válida;
2. e em segundo lugar levantaria um obstáculo temporal, de prolongamento da fase de inquéritos, devido à dificuldade em obter novamente uma base amostral de clientes novos justificativa para o estudo em causa.

Última dificuldade da adoção desta linha de inquérito, prende-se com o facto de que as duas partes do inquérito (das expetativas e a das perceções), teriam que ser apresentados aos inquiridos em duas fases diferenciadas temporalmente: uma primeira fase no qual o objetivo

seria apresentada a parte das expetativas, antes de receberem o serviço, e uma segunda fase no qual se apresentaria a parte do questionário das perceções aos inquiridos, depois de receberem o serviço.

Contudo, este plano conduziria novamente a obstáculos de natureza temporal para a conclusão desta fase do estudo de caso.

Assim, optou-se por uma versão final, que permitiria a convergência das necessidades em causa, e do rigor do exercício académico.

Para tal, manteve-se a mesma linha anteriormente exemplificada para o inquérito acerca das perceções, contudo para as expetativas optou-se em vez de ter como objeto desta parte do questionário, a empresa em estudo, a Electro Camões Lda., ter como objeto o sector em geral da assistência técnica a eletrodomésticos. Ou seja, as perguntas do questionário das expetativas seriam colocadas para aferir as expetativas dos inquiridos não acerca da Electro Camões Lda., mas sim acerca das suas expetativas para com o setor em geral (tabela 11).

**Tabela 11. Exemplo da versão final do questionário Expetativas para o estudo de caso – exemplo dimensão "Aspetos Tangíveis".**

| Critérios | Questões | Enunciado |
|---|---|---|
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações **de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos**, devem ter aparência moderna |
| | 2 | As instalações da **de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos**, devem ser visualmente atrativas |
| | 3 | Os empregados **de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos**, devem ter uma aparência agradável |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) **de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos**, devem ser visualmente atrativos |

E assim, os resultados das medições utilizando o modelo SERVQUAL, a medição dos *Gap's*, seria conseguido através da diferença entre as expetativas que o inquirido tem acerca do que deve ser, ter e fazer uma empresa do setor de assistência técnica a eletrodomésticos, e as perceções desses mesmos inquiridos quando são alvo dos serviços da Electro Camões Lda.

Para terminar, de referir que optou-se, para pontuação dos resultados, pela utilização de uma escala Likert. A escala de Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de

concordância (tabela 12), desde o *fortemente em desacordo* (nível 1 e 2), até ao *fortemente de acordo* (nível 6 e 7).

**Tabela 12. Escala de valores para as respostas ao questionário SERVQUAL – Exemplo da questão 1 da dimensão expetativas.**

| | | ***Fortemente em desacordo*** | | | | | ***Fortemente de acordo*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Questões** | **Enunciado** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ter aparência moderna | | | | | | | |

## 5.3. Breve caraterização da amostra

Conforme defende Vicente (2012:17) num estudo de caso, o plano amostral deve assumir um papel central, uma vez que é de seu entender que é na qualidade da amostra que reside em grande medida a qualidade de todo o estudo de caso. A mesma autora defende que a amostra deve "ser uma boa representação da população que se quer estudar, para assim permitir a correta realização de inferências".

O método de amostragem adotado, foi o de amostragem probabilística, uma vez que, e segundo Faria e Faria (2009: 73), apresenta uma dupla vantagem:

1. É representativa da população de interesse (neste caso, o universo geral de cliente da Electro Camões Lda.);

2. Os resultados obtidos são projetáveis para o total da população (de clientes da Electro Camões Lda.).

Para a realização da fase de inquéritos, foi utilizada a base de dados de clientes, com correio eletrónico ativo, partilhada pela empresa em estudo. O plano amostral final utilizado, corresponde a um universo de **250 clientes** da Electro Camões Lda. Clientes esses divididos em duas categorias.

- Cientes finais (o chamado cliente individual);

- Clientes-lojistas (outras lojas de eletrodomésticos).

Definida a lista de inquiridos (250 clientes), foram utilizados 2 métodos para fazer chegar o inquérito aos inquiridos que fazem parte da base de dados:

- **Mailing**: os inquéritos foram enviados por correio eletrónico através da ferramenta do programa Microsoft-Word: *Mailing*. O primeiro *mailing*, foi enviado a 16/10/2014, e foram consequentemente reenviados mais 2 *mailings*, para os inquiridos que até então não tinham respondido à solicitação anteriormente enviada;

- **Entrega pessoal**: que consistiu na entrega pessoal de questionários aos inquiridos.

O intervalo temporal registado para a receção de um número válido de inquéritos foi sensivelmente de 30 dias, findo dos quais foi possível efetuar uma primeira caraterização da amostra validada (tabela 13).

**Tabela 13. Caraterização dos inquéritos**

| | |
|---|---|
| Inquéritos enviados (N.º de inquiridos) | 250 |
| Inquéritos Devolvidos | 64 |
| Inquéritos validados | 58 |
| Percentagem de resultados validados | 23.2% |

Dos 250 inquiridos, responderam 64, sendo que da totalidade de inquéritos obtidos, 53 foram recebidos por correio eletrónico, enquanto os restantes 11 foram entregues fisicamente em papel. Da totalidade de 64 inquéritos, contudo apenas foram validados 58, uma vez que 6 inquéritos apresentavam questões não validadas (respondidas) pelos inquiridos, sendo assim considerados nulos. Assim obteve-se uma percentagem de 23,2% de inquéritos devolvidos e validados, o que segundo Hill e Hill (2009), permite a extrapolação dos dados obtidos para o universo de clientes da empresa, uma vez que este autores defendem que o patamar mínimo para validade do plano amostral para com o resto da população são os 20%.

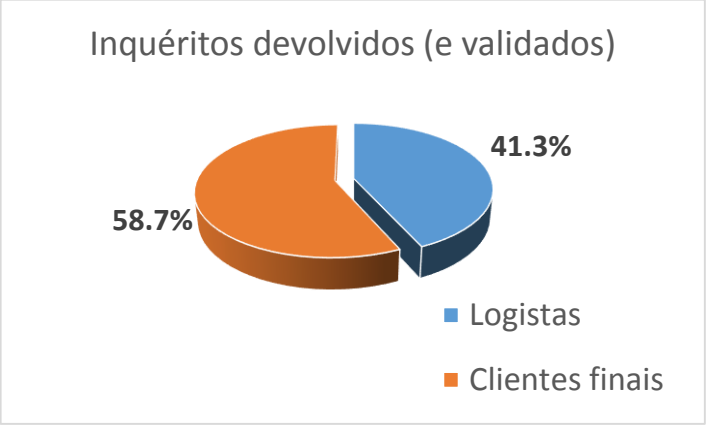



**Figura 9. Gráfico com a caraterização "tipo de cliente" dos inquéritos válidos.**

Dos 58 inquéritos validados, 34 (58,7 %) foram respondidos por clientes finais, e 24 (41,3%) foram respondidos por clientes-lojistas (figura 9). Sendo que a sua distribuição territorial é caraterizada conforme o mapa da figura 10.

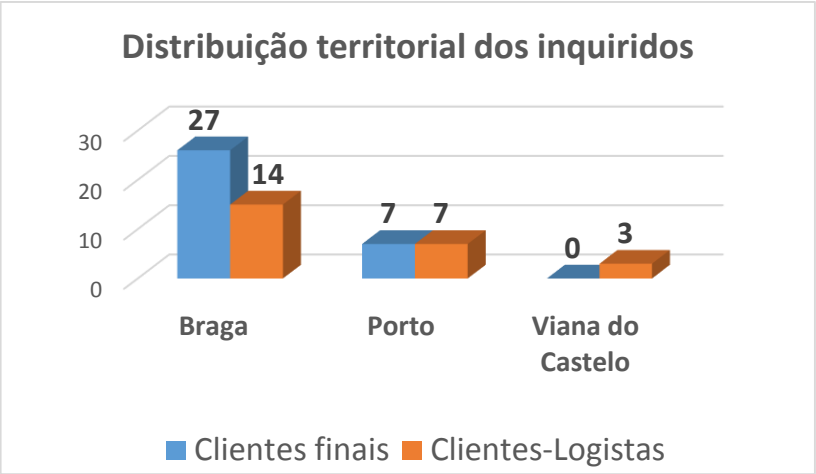



**Figura 10. Gráfico com a distribuição geográfica dos inquéritos validados.**

# 6. Apresentação e discussão dos resultados

## 6.1. Análise dos dados

Este capítulo será todo centrado no tratamento dos dados obtidos em ambas as partes do inquérito, que permitirão obter as conclusões primárias, e seguidamente serão a base para a apresentação das conclusões gerais deste estudo.

Nesta parte do trabalho, as técnicas estatísticas utilizadas para tratamento e análise dos dados obtidos foram:

- Média e Variância;
- Cálculo dos *Gap's*.

O primeiro tratamento às respostas obtidas consistiu em determinar a percentagem de cada valor da Escala de Likert mais valorizado pelos inquiridos em cada questão do inquérito, sendo esses valores seguidamente apresentados por grupo de dimensões do modelo SERVQUAL: Aspetos Tangíveis; Fiabilidade; Capacidade de Resposta; Segurança e Empatia. Essa determinação foi obtida através do cálculo da média ponderada dos diferentes valores da escala de Likert em uso (Guimarães e Cabral, 1997: 28) de acordo com as observações obtidas nos inquéritos.

Depois de analisada e retiradas as primeiras conclusões intercalares com o recurso à média ponderada, torna-se também necessário analisar as variâncias obtidas para cada questão, comparativamente com a sua respetiva média ponderada.

Recorrendo à definição de Murteira *et al* (2007:22), que enquadrada na teoria da probabilidade estatística, define que a variância de uma variável aleatória é uma medida da sua dispersão estatística, indicando o quão longe em geral os seus valores se encontram do valor esperado.

A aplicação deste instrumento estatístico permite aferir a proximidade ou distanciamento das escalas validadas pelas respostas, face à escala média obtida em cada questão. Assim, quanto mais elevado é o valor da variância, maior é o distanciamento e diversidade dos restantes valores/escalas obtidas no questionário. Ao contrario, quanto menor for esse valor,

pode-se concluir que existe uma homogeneidade de respostas e escalas validadas. Ou seja, existe um consenso generalizado face à escala a atribuir para a questão em causa.

Para não tornar longa a demonstração desses resultados, optou-se pela apresentação conjunta da média ponderada quer do inquérito das expetativas, quer do inquérito das perceções, e das respetivas variâncias. Os valores são apresentados por dimensão do SERVQUAL, conforme segue.

1) **Aspetos Tangíveis (questões 1 a 4)**

Nesta dimensão (tabela 14), no inquérito das expetativa a média das respostas obtidas gravitam entre as escalas 5 e 6, enquanto no inquérito das perceções, em duas questões a média das respostam variam entre os valores 5 e 6, mas nas outras duas questões entre 6 e 7 (figura 11).

Na análise às variâncias verificadas nas respostas obtidas nesta dimensão, concluiu-se, comparando ambos os questionários, que as variâncias constatadas não apresentam valores elevados, possibilitando a conclusão que existiu uma relativa homogeneidade das respostas por parte dos inquiridos, sendo que na questão n.º 2, os valores são praticamente similares. É na questão n.º 3 onde se verifica uma maior divergência entre as variâncias das expetativas e a variância das perceções. De registar, que nesta dimensão, a média das variâncias, quer nas expetativas quer nas perceções, é exatamente a mesma: *0,941*.

**Tabela 14. Média ponderada e variância da dimensão "Aspetos Tangíveis" (expetativas e perceções).**

| | EXPETATIVAS | | PERCEÇÕES | |
|---|---|---|---|---|
| **Enunciado** | Média Ponderada | Variância | Média Ponderada | Variância |
| As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter/são de aparência moderna | *5,84* | *0,85* | ***6,09*** | *1,046* |
| As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativas | ***5,74*** | *0,912* | *5,7* | *0,927* |
| Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter uma aparência agradável | *5,86* | *1,159* | ***6,14*** | *0,694* |
| Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativos | *5,63* | *0,844* | ***5,79*** | *1,098* |
| **Média da dimensão** | *5,77* | *0,941* | ***5,93*** | *0,941* |

Assim, sendo a dimensão com os valores da média ponderada mais baixos, podemos concluir e identificar esta dimensão como com menor importância para os clientes que recorrem aos serviços das empresas prestadoras de serviços de assistência a eletrodomésticos.

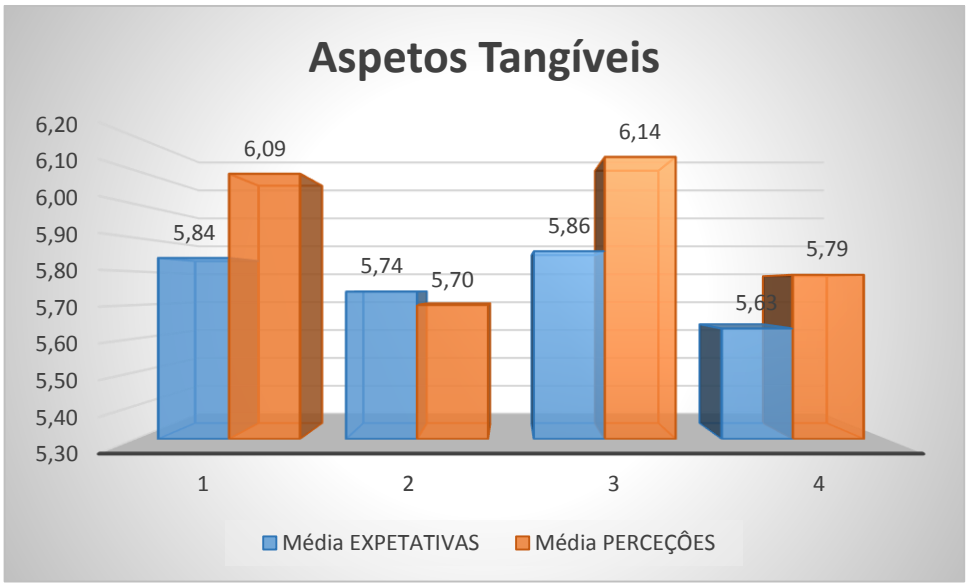



**Figura 11. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Aspetos Tangíveis" (expetativas e perceções).**

2) **<u>Fiabilidade</u> (Questões 5 a 9)**

Na dimensão da Fiabilidade, no inquérito das expetativas a média de todas respostas oscilou acima da escala 6, enquanto no inquérito das perceções, quatro das cinco questões desta dimensão gravitaram entre as escalas 6 e 7,mas numa das questões o valor médio obtido oscilou entre as escalas 5 e 6 (tabela 15 e figura 12). Ou seja, é segundo os inquiridos, uma das dimensões mais importantes para a qualidade e consequente satisfação do serviço. Nesta dimensão, concluiu-se que comparativamente à dimensão anteriormente analisada, que:

1) <u>No caso das expetativas:</u> que existe uma menor amplitude das variâncias comparativamente às respetivas médias, permitindo concluir que existe uma maior homogeneidade nas respostas dadas pelos inquiridos (tabela 15).

2) <u>No caso das perceções:</u> as variâncias foram, no geral, mais elevadas que na dimensão anterior, permitindo aferir que nesta parte do questionário houve uma maior diversidade de escalas validadas pelos inquiridos, e logo de opiniões (tabela 15).

**Tabela 15. Média ponderada e variância da dimensão "Fiabilidade" (expetativas e perceções).**

| | EXPETATIVAS | | PERCEÇÕES | |
|---|---|---|---|---|
| **Enunciado** | Média Ponderada | Variância | Média Ponderada | Variância |
| Quando uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, prometer fazer algum serviço em determinado tempo, deve de facto cumprir essa promessa | ***6,33*** | *0,583* | *6,04* | *1,07* |
| Quando tem um problema, a empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deve mostrar interesse sincero em solucioná-lo | ***6,63*** | *0,237* | *6,39* | *0,598* |
| Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deve realizar bem o serviço, à primeira vez | ***6,33*** | *0,762* | *6,05* | *1,158* |
| Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deve realizar o serviço no tempo prometido | ***6,4*** | *0,638* | *5,98* | *1,089* |
| Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda deve focar-se em manter um desempenho isento de erros | ***6,47*** | *0,325* | *6,07* | *1,281* |
| **Média da dimensão** | ***6,432*** | *0,509* | *6,106* | *1,0392* |

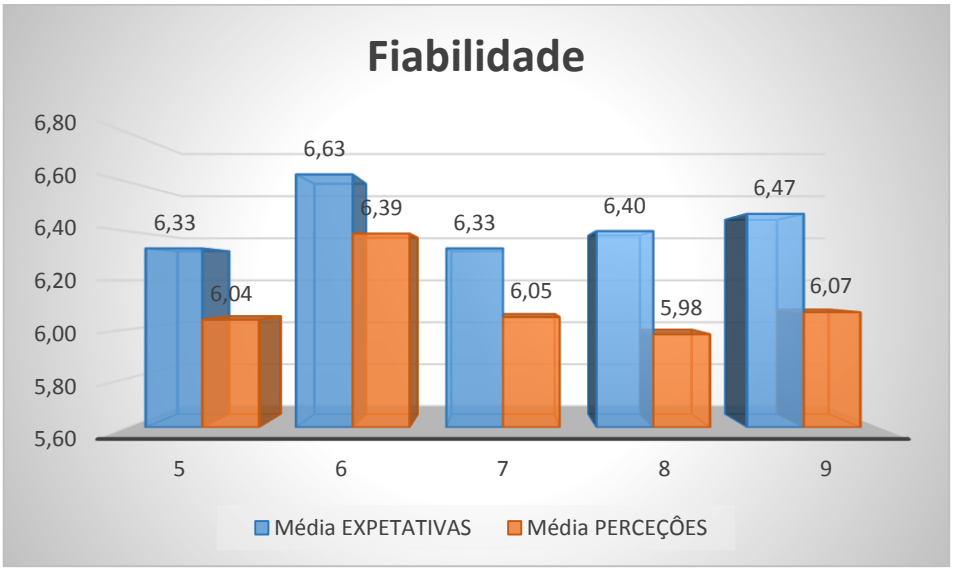



**Figura 12. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Fiabilidade" (expetativas e perceções).**

3) **<u>Capacidade de resposta</u> (Questões 10 a 13)**

Nesta terceira dimensão do SERVQUAL, também composta como na dimensão dos Aspetos Tangíveis, por quatro questões, no inquérito das expetativas a média das respostas localizou-se entre as escalas 6 e 7, mais perto do primeiro valor. No inquérito das perceções, a média dividiu-se entre duas questões com escalas entre 5 e 6, muito perto do valor 6, e outras duas questões com a média entre as escalas 6 e 7, uma vez mais perto do valor inferior (tabela 16 e figura 13).

Nesta dimensão, mais uma vez, e em termos genéricos, as variâncias no questionário das expetativas são menores, logo continua a haver uma maior proximidade das escalas validadas face às respetivas médias. Por sua vez, no questionário das perceções existe uma maior amplitude de variâncias. Sendo que nas questões n.º 10 e n.º 11 essas variâncias são maiores, e nas questões n.º 12 e n.º 13 essas as variâncias, aproximadamente metade (tabela 16).

**Tabela 16. Média ponderada e variância da dimensão "Capacidade de Resposta" (expetativas e perceções).**

| | EXPETATIVAS | | PERCEÇÕES | |
|---|---|---|---|---|
| **Enunciado** | Média Ponderada | Variância | Média Ponderada | Variância |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, os empregados devem informar com precisão os clientes quando se concluíra cada serviço | ***6,32*** | *0,506* | *5,7* | *1,1499* |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, os empregados devem servi-lo com rapidez | ***6,16*** | *0,506* | *5,96* | *1,392* |
| Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deve mostrar-se sempre disposta a ajuda-lo(a) | ***6,39*** | *0,456* | *6,25* | *0,689* |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, os empregados nunca devem estar demasiado ocupados para responder às suas perguntas | *6,05* | *0,908* | ***6,09*** | *0,867* |
| **Média da dimensão** | ***6,23*** | *0,594* | ***6*** | *1,024* |

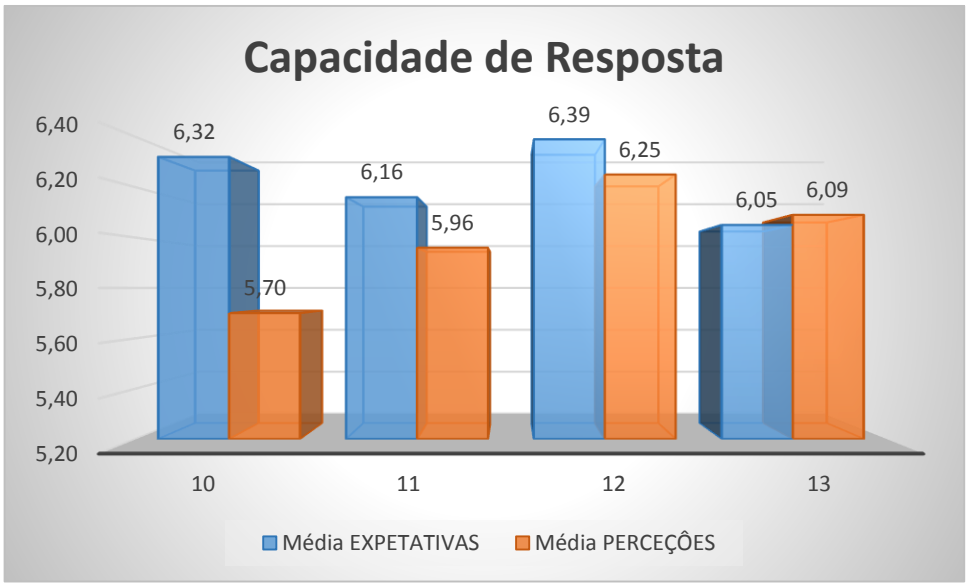



**Figura 13. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Capacidade de Resposta" (expetativas e perceções).**

4) **<u>Segurança</u> (Questões 14 a 17)**

Das cinco dimensões, esta dimensão foi a que apresentou uma média mais elevada, nos dois inquéritos, sendo que quer no inquérito das expetativas, quer no inquérito das perceções, todas as medidas registadas situaram-se 6 e 7. Contudo, na parte das expetativas as medidas obtidas foram mais elevadas, pois enquanto nas expetativas 2 questões estão perto do valor 7, nas perceções em todas as questões as respostas estão mais próximas do valor 6 (tabela 17 e figura 14).

Foi nesta dimensão, que em termos médios, se registaram as variâncias mais reduzidas. A média das variâncias em ambos os questionários foram as mais inferiores, deixando adivinhar que foi nesta dimensão onde se registou a maior uniformidade de respostas (escalas validadas), e assim a maior homogeneidade de opiniões (Tabela17).

**Tabela 17. Média ponderada e variância da dimensão "Segurança" (expetativas e perceções).**

| | EXPETATIVAS | | PERCEÇÔES | |
|---|---|---|---|---|
| **Enunciado** | Média Ponderada | Variância | Média Ponderada | Variância |
| O comportamento dos empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem transmitir-lhe confiança | ***6,61*** | *0,456* | *6,28* | *0,848* |
| Você deve sentir-se seguro nas suas transações com uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda. | ***6,68*** | *0,327* | *6,26* | *0,805* |
| Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem ser sempre amáveis consigo | *6,3* | ***0,606*** | ***6,37*** | *0,773* |
| Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deverão ter conhecimentos suficientes para responder às perguntas que você faz | ***6,33*** | *0,44* | *6,21* | *0,598* |
| **Média da dimensão** | ***6,48*** | *0,45725* | *6,28* | *0,756* |

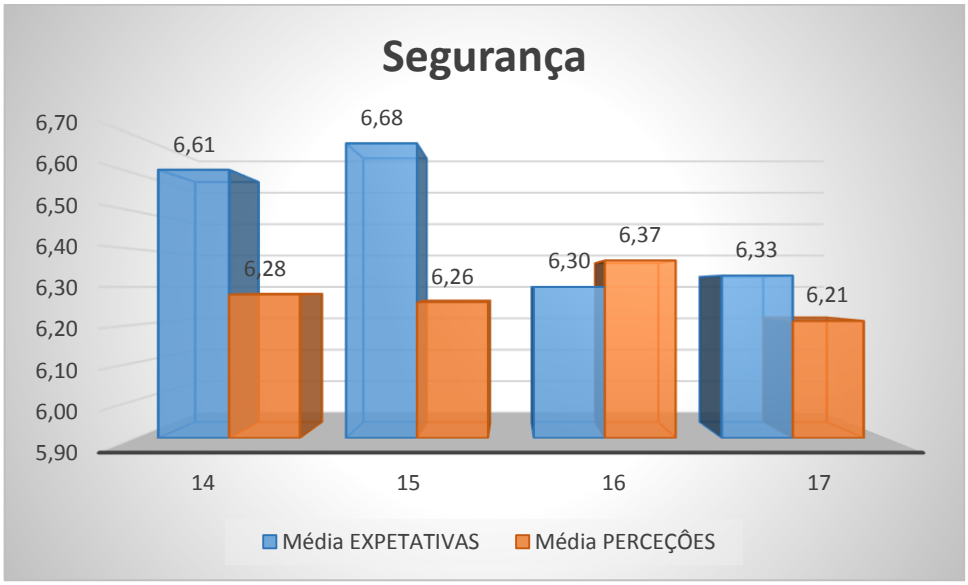



**Figura 14. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Segurança" (expetativas e perceções).**

5) **<u>Empatia</u> (Questões 18 a 22)**

Nesta última dimensão, de sublinhar que todas as médias ponderadas obtidas no inquérito das perceções foram superiores às médias ponderadas obtidas nas mesmas cinco questões no inquérito das expetativas. Permitindo assim concluir, que foi nesta dimensão que os inquiridos mais reconheceram o bom desempenho qualitativo da empresa. De registar que no questionário das perceções, que nas questões n.º 20, n.º 21 e n.º 22, as médias ponderadas foram bastante similares: *6,26*, *6,28* e *6,26* (tabela 18 e figura 15).

Nesta última dimensão, na parte das expetativas registou-se em termos médios o valor mais elevado da variância, permitindo concluir que foi nesta dimensão onde se registou a multiplicidade de opiniões e diversidade de respostas (escalas validadas). Por sua vez, no questionário das perceções, essa heterogeneidade de respostas não foi tão elevada, uma vez que a média da variância obtida foi apenas a quarta mais elevada das cinco dimensões (tabela 18).

Somente de sublinhar que foi nesta dimensão que se verificou a maior variância registada. Esse valor registou-se no questionário das expetativas, e foi na questão n.º 19, que tinha como objetivo aferir da valorização que os clientes de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda. dão à necessidade de compatibilidade de horários entre a empresa prestadora de serviços e os clientes.

**Tabela 18. Média ponderada e variância da dimensão "Empatia" (expetativas e perceções).**

| | EXPETATIVAS | | PERCEÇÕES | |
|---|---|---|---|---|
| **Enunciado** | Média Ponderada | Variância | Média Ponderada | Variância |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem dar-lhe atenção individualizada | *5,7* | *1,142* | ***6,02*** | *1,125* |
| Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, deve ter horários de trabalho convenientes para todos os clientes | *5,54* | *2,36* | ***5,98*** | *0,768* |
| Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem dar-lhe atenção personalizada | *5,68* | *1,613* | ***6,26*** | *0,662* |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem preocupar-se com os seus melhores interesses | *6,09* | *0,974* | ***6,28*** | *0,741* |
| Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda, devem compreender as suas necessidades específicas | *6,07* | *1,066* | ***6,26*** | *0,84* |
| **Média da dimensão** | *5,816* | *1,431* | ***6,16*** | *0,8272* |

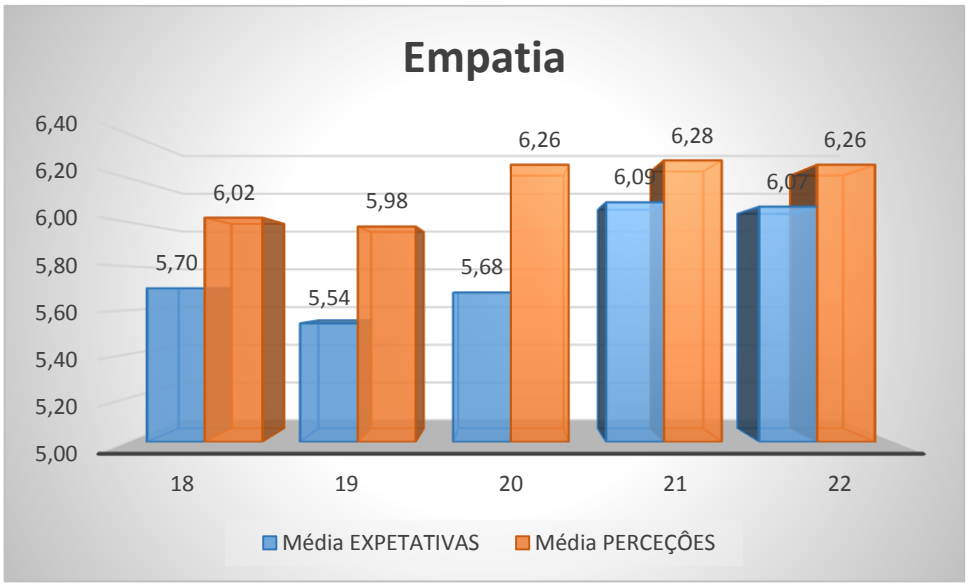



**Figura 15. Gráfico com a média ponderada da dimensão "Empatia" (expetativas e perceções).**

## 6.2. Análise dos *Gap's*

### 6.2.1. Caraterização genérica

Tal como apresentado no início desta segunda parte prática deste estudo, para se calcular e avaliar a qualidade de um serviço seguindo os requisitos do modelo SERVAQUAL, é necessário calcular a diferença existente entre as pontuações do inquérito das expetativas e das perceções. Esse cálculo é obtido pela subtração da média das perceções e da média ponderada das expetativas, de cada uma das 22 questões (tabela19, exemplo da questão n.º 1), que fazem parte deste questionário SERVQUAL.

Exemplo:

**Tabela 19. Cálculo dos *Gap's* – exemplo questão n.º 1.**

| Enunciado | Questão | Média Ponderada EXPETATIVAS | Média Ponderada PERCEÇÔES | Gap |
|---|---|---|---|---|
| As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter/são de aparência moderna | 1 | ***5,84*** | ***6,09*** | ***0,2479*** |

Assim,

$$6{,}09\ (P) - 5{,}84 = 0.2479\ (Gap)$$

**Tabela 20. Tabela dos 22 *Gap's*, obtidos, segundo o modelo SERVQUAL.**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter/são de aparência moderna | ***0,2479*** |
| | 2 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativas | ***-0,0368*** |
| | 3 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter uma aparência agradável | ***0,2804*** |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativos | ***0,1584*** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Fiabilidade** | 5 | Quando uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., prometer fazer algum serviço em determinado tempo, deve de facto cumprir essa promessa | ***-0,2933*** |
| | 6 | Quando tem um problema, a empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve mostrar interesse sincero em solucioná-lo | ***-0,2416*** |
| | 7 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve realizar bem o serviço, à primeira vez | ***-0,2833*** |
| | 8 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve realizar o serviço no tempo prometido | ***-0,4235*** |
| | 9 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda. deve focar-se em manter um desempenho isento de erros | ***-0,4037*** |
| **Capacidade de Resposta** | 10 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados devem informar com precisão os clientes quando se concluíra cada serviço | ***-0,6158*** |
| | 11 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados devem servir-no com rapidez | ***-0,1979*** |
| | 12 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve mostrar-se sempre disposta a ajuda-lo(a) | ***-0,1360*** |
| | 13 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados nunca devem estar demasiado ocupados para responder às suas perguntas | ***0,0374*** |
| **Segurança** | 14 | O comportamento dos empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem transmitir-lhe confiança | ***-0,3340*** |
| | 15 | Você deve sentir-se seguro nas suas transações com uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda.. | ***-0,4242*** |
| | 16 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser sempre amáveis consigo | ***0,0718*** |
| | 17 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deverão ter conhecimentos suficientes para responder às perguntas que você faz | ***-0,1233*** |
| **Empatia** | 18 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem dar-lhe atenção individualizada | ***0,3182*** |
| | 19 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve ter horários de trabalho convenientes para todos os clientes | ***0,4361*** |
| | 20 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem dar-lhe atenção personalizada | ***0,5758*** |
| | 21 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem preocupar-se com os seus melhores interesses | ***0,1923*** |
| | 22 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem compreender as suas necessidades específicas | ***0,1898*** |

**Figura 16. Gráfico com a caraterização dos *Gap's***

A primeira análise que se efetuou aos *Gap's*, foi a contagem entre os que apresentam um valor positivo e os que apresentam um valor negativo (tabela 20). Assim, contabilizou-se dos 22 *Gap's*, que 10 deles são positivos (45%), enquanto 12 apresentam um valor negativo (correspondendo a 55%), segundo figura 16. Esta primeira contabilidade permite concluir que, na globalidade, as perceções não corresponderam às expetativas dos inquiridos.

Contudo, e como referenciado, convém reforçar que essa conclusão apenas deve ser genérica, uma vez que outras análises devem ser efetuadas para justificar a afirmação do parágrafo anterior. Uma dessas análises é recorrendo à média (tabela 21).

**Tabela 21. Média dos *Gap's* negativos e dos *Gap's* positivos**

| | Valor médio |
|---|---|
| ***Gap's* Negativo** | ***- 0,2928*** |
| ***Gap's* Positivo** | ***0,2508*** |

O que nos permite seguir reafirmando a afirmação do parágrafo acima, que em termos genéricos, as expetativas não encontraram correspondência nas perceções dos clientes alvo deste inquérito. Os valores médios permitiram concluir que enquanto nos *Gap's* negativos que o distanciamento entre a expetativa e a perceção é maior, uma vez que existe um diferencial maior, mas que no caso dos *Gap's* positivos em termos médios esse diferencial é

menor. Ou seja, pode-se concluir que quando as perceções ultrapassam as expetativas, não as ultrapassam com a mesma intensidade, de quando ficam aquém das expetativas.

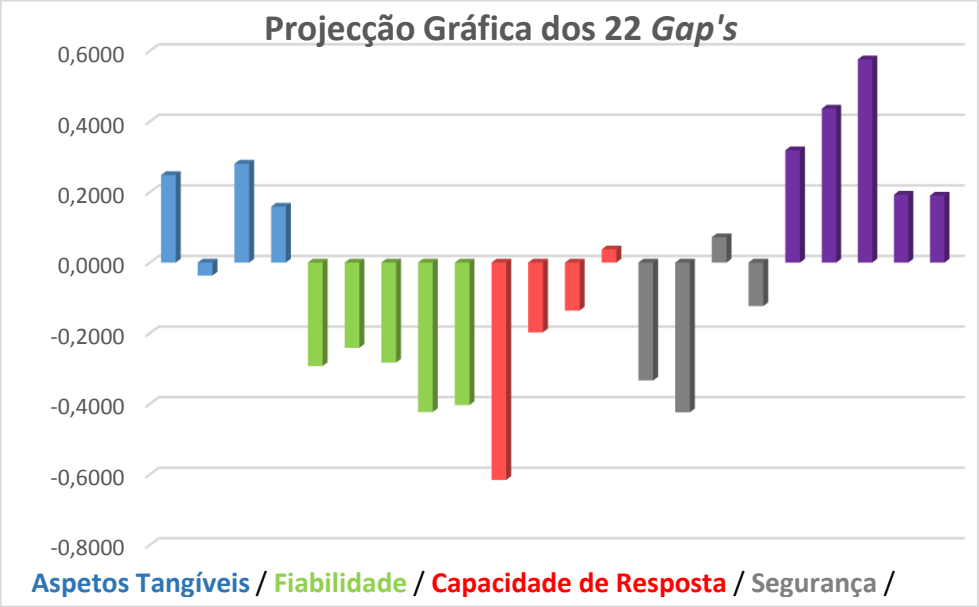



**Figura 17. Projeção gráfica dos 22 *Gap's*.**

### 6.2.2. Análise detalhada dos *Gap's* por dimensão

Depois de uma primeira caraterização genérica (figura 17) a alguns aos resultados obtidos, neste capítulo será efetuada uma análise mais profunda aos resultados obtidos em cada uma das cinco dimensões do inquérito SERVQUAL.

1) **<u>Aspetos Tangíveis</u> (questões 1 a 4)**

**Tabela 22. Valores dos *Gap's* – dimensão "Aspetos Tangíveis".**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| Aspetos Tangíveis | 1 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter/ são de aparência moderna | ***0,2479*** |
| | 2 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativas | ***-0,0368*** |
| | 3 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ter uma aparência agradável | ***0,2804*** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser visualmente atrativos | ***0,1584*** |

Nesta dimensão, os inquiridos foram confrontados com as suas expetativas e perceções acerca dos aspetos físicos e mais facilmente mensuráveis na prestação e qualidade de serviços, como as instalações físicas, os equipamentos utilizados na prestação de serviços, ou a apresentação física dos funcionários da empresa em estudo. Dos quatro *Gap's* desta dimensão (tabela 22 e figura 18), 3 deles apresentam valores positivos, permitindo concluir que a Electro Camões Lda. possui, genericamente, instalações, instrumentos e equipamentos que satisfazem positivamente os seus clientes, e que superam as expetativas dos mesmos.

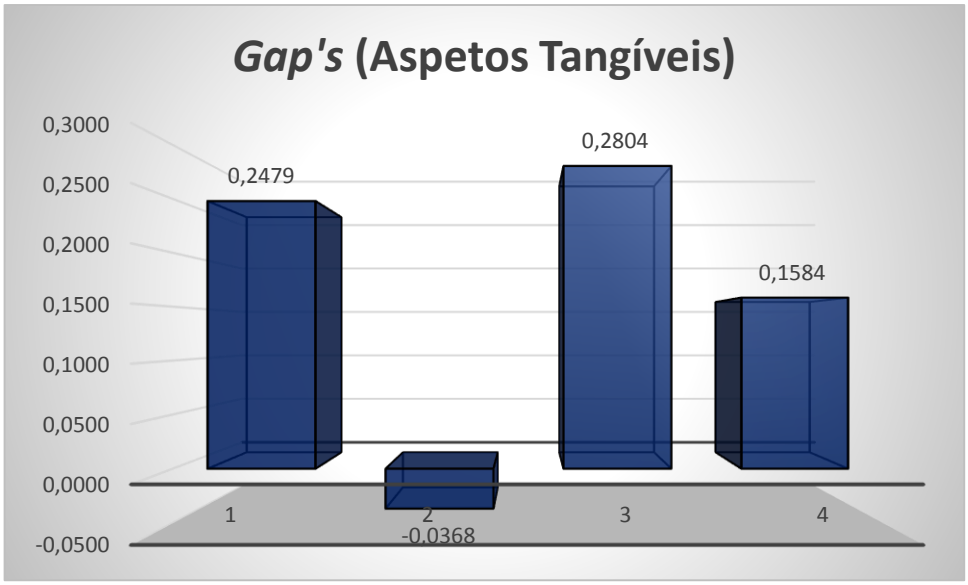



**Figura 18. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Aspetos Tangíveis".**

Mesmo a questão que apresentou o *Gap* negativo nesta dimensão, o valor desse *Gap* é relativamente pequeno, o que permite concluir que, embora na questão n.º 2 a perceção dos inquiridos fica aquém da expetativa, a diferença pode-se considerar residual.

## 2) Fiabilidade (Questões 5 a 9)

**Tabela 23. Valores dos *Gap's* – dimensão "Fiabilidade".**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| Fiabilidade | 5 | Quando uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., prometer fazer algum serviço em determinado tempo, deve de facto cumprir essa promessa | ***-0,2933*** |
| | 6 | Quando tem um problema, a empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve mostrar interesse sincero em solucioná-lo | ***-0,2416*** |
| | 7 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve realizar bem o serviço, à primeira vez | ***-0,2833*** |
| | 8 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve realizar o serviço no tempo prometido | ***-0,4235*** |
| | 9 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda. deve focar-se em manter um desempenho isento de erros | ***-0,4037*** |

Nesta dimensão, os inquiridos foram confrontados com as suas expetativas e perceções acerca de questões como cumprimento de prazo de entrega de serviços, eficácia e eficiência dos serviços, como se pode ver nas questões n.º 5 a n.º 9 da tabela 23.

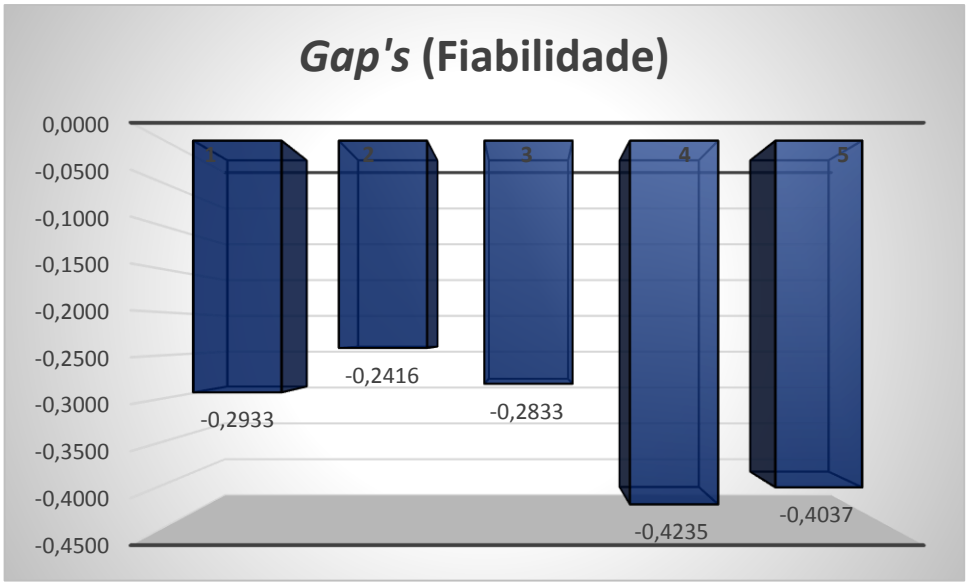



**Figura 19. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Fiabilidade".**

Das cinco dimensões do inquérito, nesta dimensão foram registados *Gap's* negativos nas cinco questões (figura 19). Ou seja, segundo a perceção dos clientes inquiridos, o nível de serviço desempenhado pela Electro Camões Lda. apresenta falhas, sobretudo quanto ao cumprimento de prazos e eficiência dos serviços prestados (áreas onde se registaram os maiores *Gap's* desta dimensão).

### 3) Capacidade de resposta (Questões 10 a 13)

**Tabela 24. Valores dos *Gap's* – dimensão "Capacidade de Resposta".**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| Capacidade de Resposta | 10 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados devem informar com precisão os clientes quando se concluíra cada serviço | ***-0,6158*** |
| | 11 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados devem servir-no com rapidez | ***-0,1979*** |
| | 12 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve mostrar-se sempre disposta a ajuda-lo(a) | ***-0,1360*** |
| | 13 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., os empregados nunca devem estar demasiado ocupados para responder às suas perguntas | ***0,0374*** |

Nesta terceira dimensão do inquérito, os clientes foram inquiridos acerca da capacidade de resposta da Electro Camões Lda. às solicitações dos seus clientes, onde se tentou aferir da capacidade de rapidez, precisão e correção das informações prestadas aos clientes, ou da disponibilidade dos funcionários para responderem às solicitações dos clientes (tabela 24).

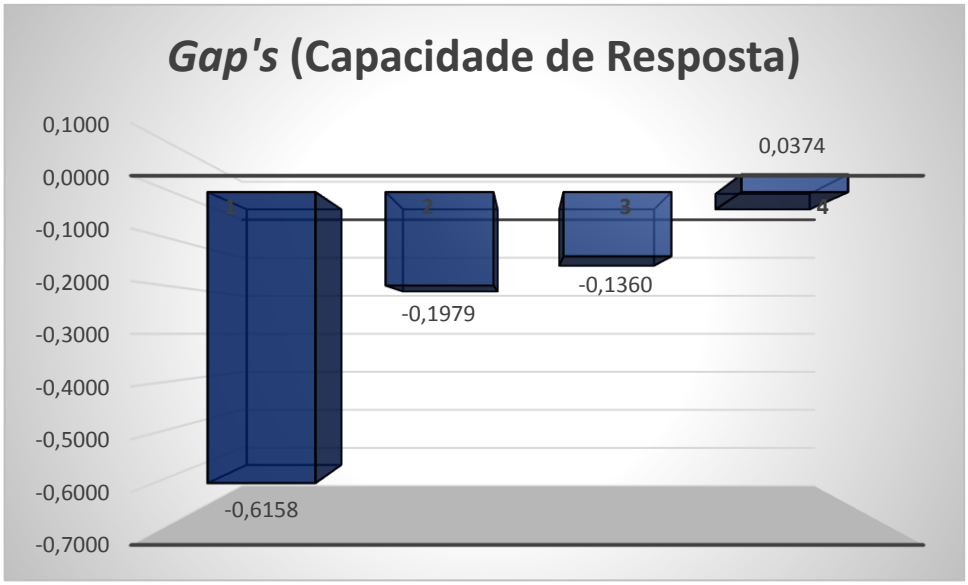



**Figura 20. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Capacidade de Resposta".**

Esta dimensão é constituída por 4 questões, das questões n.º 10 à questão n.º 13, e obteve-se *Gap's* negativos em 3 das 4 questões. E foi nesta dimensão que se registou o maior *Gap*, quer negativo quer positivo, mas que neste caso foi negativo. Na questão n.º 10, na qual os clientes foram inquiridos acerca da necessidade de serem informados com precisão acerca da conclusão do serviço que vão receber, registou-se o maior dos *Gap's* registados, com um valor de *0,6158*. Na questão n.º 13, acerca da prestabilidade dos funcionários da empresa em

responder às solicitações dos clientes, registou-se o único *Gap* positivo desta dimensão (figura 20), contudo com um valor muito pouco expressivo.

### 4) Segurança (Questões 14 a 17)

**Tabela 25. Valores dos *Gap's* – dimensão "Segurança".**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| Segurança | 14 | O comportamento dos empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem transmitir-lhe confiança | ***-0,3340*** |
| | 15 | Você deve sentir-se seguro nas suas transações com uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda.. | ***-0,4242*** |
| | 16 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem ser sempre amáveis consigo | ***0,0718*** |
| | 17 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deverão ter conhecimentos suficientes para responder às perguntas que você faz | ***-0,1233*** |

Esta dimensão é constituída pelas questões n.º 14 à questão n.º 17, e nela os clientes foram inquiridos acerca das suas expetativas e perceções para com caraterísticas que gravitam à volta da segurança, como a necessidade dos funcionários transmitirem confiança, quer nas informações prestadas, quer nas suas interações de serviço com os mesmos (tabela 25).

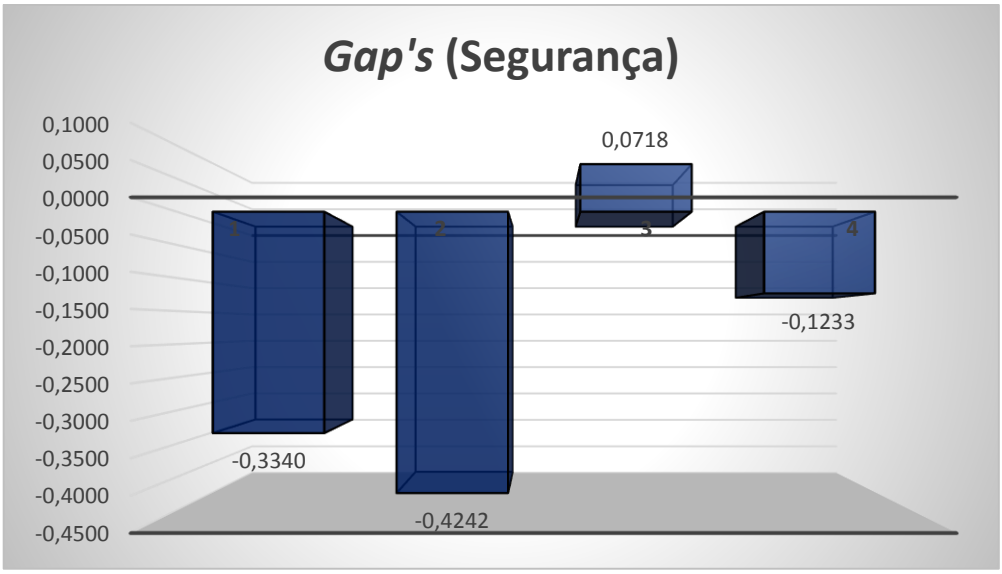



**Figura 21. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Segurança".**

E tal como na dimensão anteriormente analisada, obtiveram-se *Gap's* negativos em 3 das 4 questões que compõem esta dimensão do inquérito. A questão que apresentou um *Gap* positivo foi a questão n.º 16 (tabela 25 e figura 21), que inquiria os clientes acerca das suas expetativas e perceções acerca da amabilidade dos funcionários da Electro Camões Lda.

### 5) <u>Empatia</u> (Questões 18 a 22)

**Tabela 26. Valores dos *Gap's* – dimensão "Empatia".**

| Critérios | Q | Enunciado | *Gap* (P-E) |
|---|---|---|---|
| Empatia | 18 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem dar-lhe atenção individualizada | ***0,3182*** |
| | 19 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., deve ter horários de trabalho convenientes para todos os clientes | ***0,4361*** |
| | 20 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem dar-lhe atenção personalizada | ***0,5758*** |
| | 21 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem preocupar-se com os seus melhores interesses | ***0,1923*** |
| | 22 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos/ Electro Camões Lda., devem compreender as suas necessidades específicas | ***0,1898*** |

Nesta quinta e última dimensão do inquérito do modelo SERVQUAL, que era compostos pelas últimas cinco questões (Tabela 26), os clientes foram inquiridos com questões relacionadas com a empatia entre o funcionário e cliente, como a necessidade de prestação de um serviço personalizado, atenção individualizada, ou a compreensão de necessidades específicas de cada cliente.

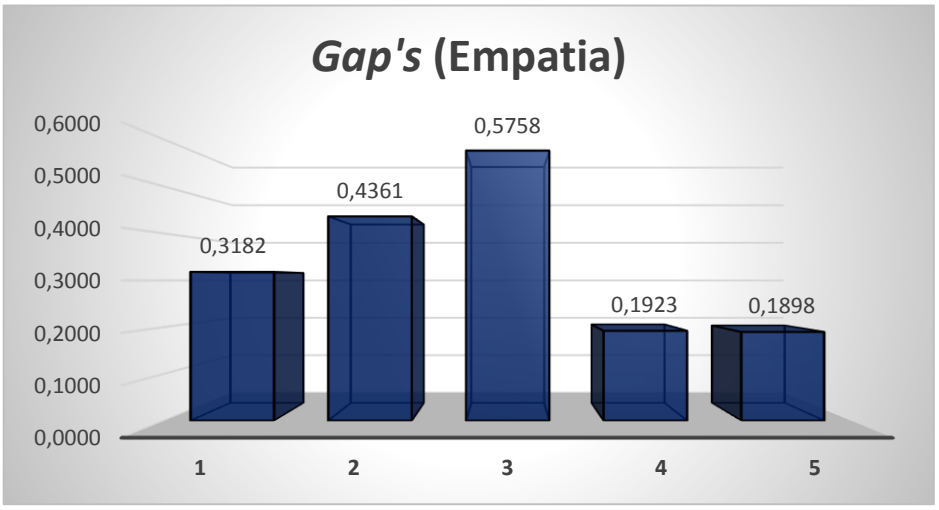



**Figura 22. Projeção gráfica dos *Gap's* – Dimensão "Empatia".**

Como se pode ver pela tabela 26 de *Gap's* e pelo correspondente gráfico (figura 22) desta dimensão, esta foi a dimensão onde a empresa em estudo apresentou melhor desempenho, uma vez que as cinco questões que compõem esta dimensão apresentaram todas *Gap's* positivos, e inclusive foi esta dimensão que se registou, na questão n.º 20, o *Gap* positivo com valor mais elevado: *0,5758.*

Pode-se concluir que, a Electro Camões Lda., desempenha um serviço que suscita junto dos clientes empatia para com a empresa, e que os clientes têm um perceção muito positiva acerca da preocupação dos funcionários e da empresa com os seus interesses e preocupações.

### 6.3. Conclusões Prévias

A análise efetuada anteriormente, permite alcançar um dos objetivos propostos, e que consistia em:

- Conhecer as dimensões da qualidade mais valorizadas pelos clientes da empresa em estudo;

Assim, com base nos resultados obtidos pode-se afirmar que as dimensões mais valorizadas pelos clientes que recorrem a empresas que prestam serviços de assistência técnica a eletrodomésticos, são as dimensões da **Fiabilidade** e da **Segurança**, isto porque cinco dos valores de médias ponderada mais elevados das expetativas, encontram-se nestas duas dimensões. Na dimensão **Fiabilidade**, três questões (a questão n.º 6, n.º 8 e n.º 9) apresentaram os valores mais elevados (*6,63*; *6,40* e *6,47* respetivamente). Na dimensão da **Segurança**, as questões n.º 14 e n.º 15, apresentaram valores de *6,61* e *6,68*. As restantes questões de ambas estas duas dimensões apresentam, na sua globalidade, valores elevados.

Pode-se afirmar, que os clientes valorizam como critérios, aspetos que tem a ver com fiabilidade e confiança e de segurança, aquando das suas escolhas por serviços desta natureza.

Por sua vez, com a análise às variâncias obtidas, pode-se afirmar que existe nas duas realidades uma relativa homogeneidade nas respostas ou escalas validadas, uma vez que nas 22 respostas, em 21 delas o intervalo das variâncias situa-se entre *0,237* (valor mais baixo

registado, questão n.º 6 do questionário das expetativas) e *1,613* (segundo valor mais elevado, que se registou na questão n.º 20, também das expetativas).

A outra conclusão a registar, é que a soma das médias das variâncias foi menor no questionário das expetativas que no questionário das perceções, o que permite concluir que existiu uma menor homogeneidade nas respostas por parte dos inquiridos, acerca da performance qualitativa da Electro Camões Lda.

O objetivo principal deste trabalho era o de responder à questão de partida do mesmo: o de tentar compreender a qualidade de serviço na satisfação e posterior fidelização de clientes.

Toda a literatura revista e apresentada, identificou claramente a qualidade de serviço como pilar fulcral para a satisfação do cliente, e por consequência identifica consequente satisfação como elo de ligação entre a qualidade de serviço e a necessária fidelização de clientes.

Também essa mesma revisão de literatura aponta para que tal processo de ligação seja possível (qualidade de serviço > satisfação > fidelização) e verdadeiramente orgânico e dinâmico, a qualidade de serviço deve ter uma natureza que é reconhecida positivamente pelos seu destinatário: o cliente.

No caso do estudo apresentado neste trabalho esse reconhecimento positivo não é comprovado, uma vez que ficou demonstrado pela análise aos dados, que a empresa em causa ainda apresenta debilidades qualitativas em algumas áreas de serviço.

Contudo, e comparando com outros estudos de caso que foram revistos, e que utilizaram as mesmas ferramentas aqui utilizadas, nomeadamente o inquérito baseado no modelo SERVQUAL, não é correto também afirmar que se está perante uma empresa que performa um desempenho negativo e excessivamente deficitário.

Perante a comparação dos trabalhos realizados (tabela 27), o número de *Gap's* negativos registado é sempre superior ao número de *Gap's* posivitos, e na nessa mesma comparação com outros estudos, o número de *Gap's* negativos registados pela Electro Camões Lda., foi sempre inferior.

**Tabela 27. Comparação do n.º de *Gap's* negativos entre o estudo de cado Electro Camões Lda, com outros 2 estudos que utilizaram o modelo SERVQUAL.**

| | | | N.º de *Gap's* negativos registados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Autor** | **Trabalho** | **Empresa do estudo de caso** | **D1** | **D2** | **D3** | **D4** | **D5** | **Total de *Gap's* Negativos** |
| **Electro Camões Lda.** | | | 1 | 5 | 3 | 3 | 0 | **12** |
| Hercílio Costa Filho | *" Estudo comparativo da qualidade de serviços de instituições de ensino superior de Paranavaí"* | Instituições de Ensino Superior | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | **22** |
| Sandra Maria Correia Loureiro e Javier Miranda Gonzaléz | *"Qualidade percebida do serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal* | Serviços de alojamento na região do Alentejo | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | **22** |

Legenda:
**D1:** Dimensão "Aspetos Tangíveis"
**D2:** Dimensão "Fiabilidade"
**D3:** Dimensão "Capacidade de Resposta"
**D4:** Dimensão "Segurança"
**D5:** Dimensão "Empatia"

Esta comparação permite avançar com algumas conclusões importantes, nomeadamente:

- Que por norma, as expetativas dos clientes acerca da qualidade de serviço são na esmagadora maioria dos casos, muito elevadas. Durante a revisão de literatura, não foi encontrado um estudo de caso, no qual existisse uma superação total ou mesmo maioritária das perceções sobre as expetativas. Serão, na generalidade, as expetativas dos clientes muito elevadas?
- Que, embora não tenha uma qualidade de serviço claramente positiva, pode-se afirmar que a Electro Camões Lda., em termos comparativos, até poderá ter uma qualidade de serviço aceitável. Como confirmado, as variâncias, relativamente às respetivas médias ponderadas, apresentam valores consensualmente reduzidos, ou mesmo marginais.

De acordo com os dados prestados pela empresa, foi possível efetuar também uma análise temporalmente alargada e significativa, acerca da regularidade de compra[22] dos clientes da Electro Camões Lda., no sentido de aferir-se a fidelização desses mesmos clientes à empresa.

Uma vez que a análise à regularidade de compra dos clientes finais inquiridos apresentava algumas dificuldades ou desvantagens[23], essa análise recaiu acerca do comportamento de compra dos clientes-lojistas inquiridos.

Foi assim analisada regularidade de compra deste segundo tipo de clientes, durante um período tempo de 10 anos, entre os anos de 2005 e 2014 (tabela 28). Este universo de clientes comtempla 24 clientes-lojistas.

**Tabela 28. Análise da regularidade de compra (produto ou serviço), dos clientes-lojistas, entre os anos de 2005-2014.**

| Nome | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lojista 1 | | | | | | | | | 2 | 14 |
| Lojista 2 | 9 | 15 | 34 | 24 | 13 | 10 | 7 | 11 | 12 | 3 |
| Lojista 3 | | | | | | | | 4 | 10 | 10 |
| Lojista 4 | 72 | 102 | 96 | 57 | 14 | 64 | 85 | 62 | 45 | 32 |
| Lojista 5 | 824 | 911 | 916 | 445 | 254 | 592 | 557 | 1334 | 734 | 450 |
| Lojista 6 | 26 | 56 | 25 | 13 | 8 | 29 | 29 | 19 | 21 | 27 |
| Lojista 7 | | 19 | 67 | 45 | 38 | 64 | 44 | 36 | 57 | 38 |
| Lojista 8 | | | | | | | | | | 2 |
| Lojista 9 | | | | | | | | 9 | 3 | Venda |
| Lojista 10 | | | | | | | | Venda | venda | Venda |
| Lojista 11 | 7 | 27 | 40 | 35 | 16 | 12 | 9 | 33 | 40 | 39 |
| Lojista 12 | 83 | 68 | 63 | 38 | 29 | 57 | 29 | 51 | 34 | 17 |
| Lojista 13 | venda | venda | venda | venda | venda | venda | Venda | Venda | venda | Venda |
| Lojista 14 | venda | 1 | venda | venda | venda | venda | Venda | Venda | venda | Venda |
| Lojista 15 | venda | venda | venda | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 |
| Lojista 16 | 40 | 64 | 104 | 33 | 18 | 24 | 20 | 27 | 51 | 27 |
| Lojista 17 | | | | | | | | Venda | venda | Venda |
| Lojista 18 | 167 | 170 | 193 | 75 | 9 | 72 | 73 | 95 | 89 | 47 |
| Lojista 19 | 53 | 42 | 51 | 31 | 10 | 39 | 39 | 25 | 17 | 25 |
| Lojista 20 | | 2 | 2 | 3 | X | 5 | 2 | X | 1 | 8 |

[22] Aqui como compra entenda-se, quer a compra de produtos, quer a aquisição de serviços (serviço de assistência técnica, ou reparações).

[23] A principal dificuldade para análise do comportamento de compra dos clientes finais, foi a dificuldade da recolha dos dados de faturação a clientes finais. E a sua desvantagem principal é que a regularidade de compra de clientes finais é consideravelmente menor quando comparada com um cliente-lojista. Podem existir clientes fiéis à empresa, mas que recorrem aos serviços da mesma apenas entre intervalos de tempo significativos (1 ou 2 anos, por exemplo). Ou seja, com padrões regularizados estacionários.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lojista 21 | 4 | 8 | 23 | 26 | 16 | 18 | 31 | 31 | 37 | 35 |
| Lojista 22 | | | | | | | 1 | X | X | X |
| Lojista 23 | | | | | | | | 1 | 10 | 13 |
| Lojista 24 | 16 | 11 | 23 | 11 | 14 | 12 | 16 | 17 | 18 | 9 |

| | |
|---|---|
| Ano da aquisição do 1º serviço ou compra de produto | Venda - Ano com vendas de produto |
| N.º de serviços adquiridos por ano | X- Anos sem aquisição de serviço ou produto |

Este mapa, para além de permitir a constatação que existe uma grande regularidade da compra deste tipo de clientes, possibilitou a construção de um gráfico analítico (figura 23), acerca do número de clientes-lojistas que compraram por ano, desde 2005. O gráfico da figura 23 permite a conclusão que o número de clientes a comprar por ano foi sempre crescendo, à exceção do ano de 2009[24].

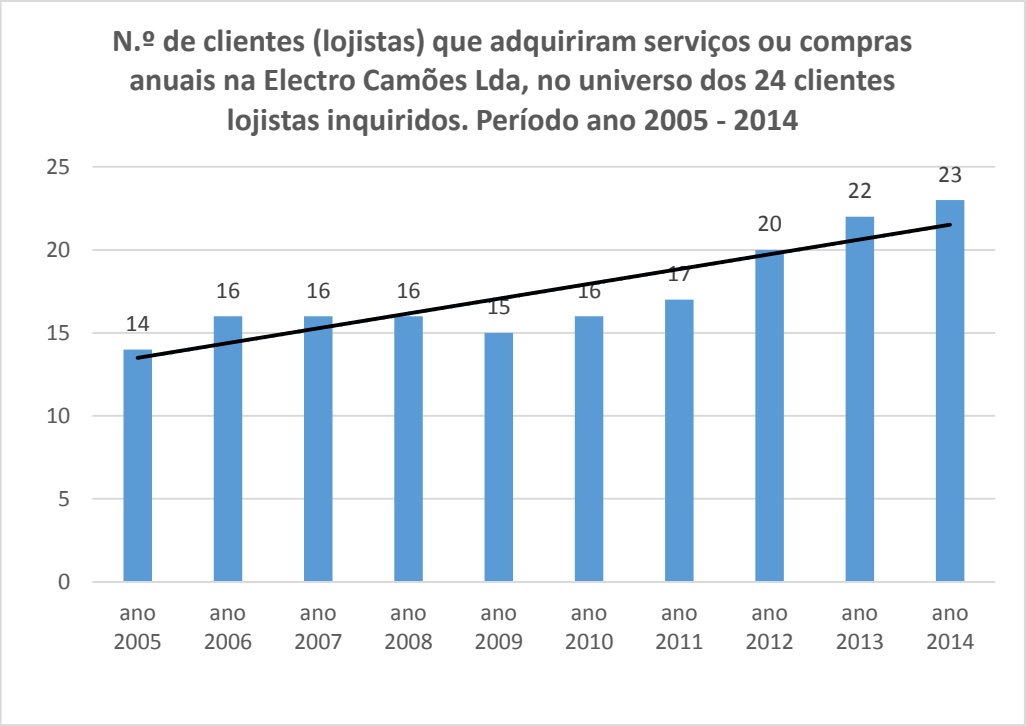



**Figura 23. N.º de clientes (lojistas) que adquiriram serviços ou compras anuais na Electro Camões Lda Lda, no universo dos 24 clientes lojistas inquiridos. Período ano 2005 – 2014.**

Por sua vez, e de acordo com a tabela 29, pode-se concluir que num intervalo temporal correspondente a dez anos, que a percentagem de clientes (lojistas), inquiridos, com compras

[24] Ano considerado pelos analistas económicos, como em termos macroeconómicos, como o pico da crise que começou em 2008 (subprime).

registadas, vem crescendo de ano para ano, apenas se registando um quebra residual no ano de 2009.

**Tabela 29. Percentagem dos 24 clientes-lojistas inquiridos que compraram na Electro Camões Lda., entre 2005-2014.**

| Ano 2005 | Ano 2006 | Ano 2007 | Ano 2008 | Ano 2009 | Ano 2010 | Ano 2011 | Ano 2012 | Ano 2013 | Ano 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 58,33% | 66,67% | 66,67% | 66,67% | 62,50% | 66,67% | 70,83% | 83,33% | 91,67% | 95,83% |

Assim, é legítimo afirmar, que face ao crescente número de clientes a comprar, e à regularidade de compra evidenciada na tabela 28 e figura n.º 23, que essa regularidade se pode traduzir sob a forma de satisfação para com a empresa, mas sobretudo como uma evidência concreta e mensurável da fidelização dos clientes da empresa. A título de exemplo, dos 24 clientes-lojistas inquiridos, entre os anos de 2012-2014, o número de clientes a comprar foi sempre acima dos 20.

# 7. Conclusão e trabalho futuro

## 7.1. Conclusão

Na derradeira parte deste trabalho, são avançadas as conclusões gerais, apresentando uma análise crítica aos resultados quantitativos resultantes do questionário efetuado, assim como procurando efetuar uma interligação destas conclusões com os objetivos avançados aquando do lançamento deste trabalho.

Com base nas conclusões obtidas são também avançadas alguns contributos que, poderão ajudar a organização alvo deste estudo a melhorar a sua performance qualitativa e qualidade de serviço.

Em primeiro lugar, pode-se concluir que a qualidade de serviço embora sendo um dos principais parâmetros para satisfação de clientes, como ficou provado e verificado pelas conclusões do inquérito de satisfação de clientes, poderá contudo não ser o único condutor à fidelização de clientes neste tipo de microempresas, ou neste sector em particular. Isto porque, apesar de segundo os padrões de medição de qualidade definidos pelo modelo SERVQUAL, a empresa em causa registar um padrão de qualidade de serviço não plenamente satisfatório, esta empresa, regista níveis elevados de fidelização dos seus clientes (inquiridos).

No sentido de atestar a conformidade com os objetivos mais pertinentes propostos no início do trabalho, seguidamente apresentam-se as conclusões possibilitadas pelos dados atrás obtidos.

Assim, um dos principais objetivos era o de identificar as dimensões da qualidade de serviço mais valorizadas pelos clientes que recorrem aos serviços da empresa em estudo, ou a outras empresas do mesmo sector. De acordo com os resultados obtidos, as dimensões de qualidade mais valorizadas pelos clientes da empresa em estudo, são as dimensões da **Fiabilidade** e da **Segurança**.

Um segundo e importante objetivo deste trabalho era o de identificar quais as dimensões que apresentam uma maior diferença entre as expetativas e perceções dos clientes da Electro Camões Lda, e consequentemente, permitir uma reflexão acerca de eventuais medidas e ações corretivas a adotar para diminuir essas mesmas diferenças. Pode-se afirmar, por ordem

de maior distanciamento entre a perceção e expetativa, que as dimensões nas quais a qualidade de serviço desempenhado pela Electro Camões Lda. mais fica aquém das expetativas dos clientes que recorrem aos seus serviços, foram as dimensões da:

- **Fiabilidade;**
- **Segurança;**
- **Capacidade de Resposta.**

Sendo que nos cinco *Gap's* que constituem a dimensão da **Fiabilidade**, todos são de natureza negativa (tabela 23).

No seguimento da reflexão efetuada no objetivo anterior, é de entender que se deve centrar nestas a maior reflexão dos responsáveis da Electro Camões Lda. Foi de entendimento dos inquiridos, que a Electro Camões Lda., apesar de se dotar de instalações e equipamentos físicos suficientemente satisfatórios, e que a generalidade os seus funcionários apresentam caraterísticas de empatia junto dos clientes, esta apresenta défices qualitativos sobretudo em parâmetros como:

- Cumprimentos dos prazos (de reparação) indicados;

- Eficiência das assistências técnicas (*reparar bem*, e *à primeira*);

- Isenção de erros;

- Informação (atempada) da conclusão de assistências técnicas;

- Rapidez nas respostas às solicitações (dos clientes);

- Transmissão de confiança e segurança.

Refletindo genericamente acerca destas lacunas quanto à qualidade de serviço, concluiu-se que a Electro Camões Lda., apresenta dificuldades nas áreas de desempenho técnico (**Fiabilidade**), e de comunicação com os clientes (**Capacidade de Resposta**), o que por sua vez provoca um impacto menos positivo quanto à perceção dos clientes no seu relacionamento com a marca/empresa.

Em forma de conclusão final, a empresa em estudo neste trabalho, reflete as dificuldades que as microempresas enfrentam num contexto económico e concorrencial adverso.

Com este trabalho, procurou-se evidenciar que face à impossibilidade de adotar outras políticas e estratégias de fidelização de clientes, devido a limitações de recursos económicos e humanos, a Electro Camões Lda., deve refletir a importância de reforçar a atenção que as empresas de menor dimensão devem ter para com as variantes que concorrem para a elevação dos padrões de qualidade de serviço: performance técnica, capacidade de resposta às solicitações dos clientes, acompanhamento personalizado das necessidades dos clientes, ou comunicação assertiva com os clientes.

O trabalho procurou demonstrar que a melhoria de tais parâmetros relacionados com a qualidade de serviço, terá um contributo e impacto ainda mais tangível para o aumento da satisfação dos clientes, e para o estabelecimento de uma ligação contínua de afetividade e relacionamento comercial com à empresa.

## 7.2. Trabalho futuro

Por fim, são apresentadas algumas ideias para trabalho e investigação futura:

- Projeção e tratamento separado dos dados do inquérito, entre clientes-finais e clientes-lojistas, de modo permitir identificar se existe um padrão diferenciado das expetativas e perceções entre os dois tipos de clientes;
- Realizar e aplicar o mesmo estudo numa outra microempresa do mesmo sector, para permitir uma comparação e validação dos resultados obtidos neste trabalho.

**Referências Bibliográficas**

ABBOT, Louis. 1995. *Quality and Competition: A Essay in Economic Theory*. Westpoint : Greenwood Press.

ALVES, C., BANDEIRA, S.. 2005. *Dicionário do Marketing*. Porto : Edições IPAM.

BALOGLU, Seyhmus. 2002. *Dimensions of Customer Loyaltry: separating friends from well wishers*. Cornell Hotel and Restaurant Administration. Vol. 43, n.º 1.

BANNOCK, Graham, BAXTER, R. E., DAVIS, Evan. 1998. *Dictionary of Economics*. London : Profile Books.

BATESON, J., HOFFMAN, K. D. 2003. *Princípios de Marketing de Serviços*. 2ª Edição. São Paulo : Pioneira Thomson Learning

BITNER, M. 1990. *Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses*. Journal of Marketing. Vol. 54.

CADOTTE, E.R., WOODRUFF, R.B., ENKINS, R. 1987. *Expectations and norms in models of consumer satisfaction.* Journal of Marketing Research. Vol.24.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/fields/2012.html. Acedido 06.03.2014.

CORREIA, J. 2004. *Plano de comunicação no marketing de serviços – O caso* da. *Ciberatlântida, Internet e Conteúdos, Lda*. Monografia em Gestão, Braga : Universidade do Minho.

COTA, Bruno Valverde. 2006. *Manual de Marketing de Serviço*. Lisboa : Universidade Lusíada Editora.

DEMING, W. Edwards. 1982. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge : Manssachusetts Institute of Technology – Center for Advance Engineering Study.

EVANS, James R., LINDSAY, William M. 2005. *The Manegement and Control of Quality*. 6th Edition. New York : South-Western.

FARIA, Izabel Sabatier, FARIA, Mário. 2009. *Pesquisa de Marketing – Teoria e Prática*. São Paulo : M. Books do Brasil Editora Ltda.

FEIGENBAUM, A. V. 1991. *Total Quality Control*. 3rd Edt. New York : McGraw-Hill Inc.

FILHO; Hercilio Costa. 2012. *Estudo comparativo da qualidade de serviços de instituições de ensino superior de Paranavaí*. MG : Fundação Pedro Leopoldo.

FORNELL, C. 1992. *A national customer satisfaction barometer : the swedish experience*. Journal of Marketing. Vol. 56.

FOSTER, S. Thomas. 2007. *Managing Quality : Integrating Supply Chain*. 3rd Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

GANESH, J., ARNOLD, M. J., REYNOLDS, K.E. 2000. *Understanding the customer base of service providers: na examination of the differences between switchers and stayers*. Journal of Marketing. Vol. 64.

GARVIN, David. 1984. *What Does Product Quality Really Means*. Sloan Manegement Review.

GHOBADIAN, Abby, SIMON, S, JONES, M. 1994. *Service Quality : concepts and Models. International Journal of Quality and Reliability Manegement*.

GODFREY, A. Blanton, JURAN Joseph M. 2000. *Juran's Quality Handbook*. 5th Edition, Singapore : McGraw-Hill Book Co.

GOMES, J. P. Paulo. 2004. *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação*. Cardernos BAD. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e documentalistas.

GRANDE DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. 2010. Edição 2010. Porto : Porto Editora.

GRIFFIN, Jill. 2001. *Um processo de Fidelização*. São Paulo : HSM Management.

GRÖNROOMS, Cristian. 2007. *Service Manegement and Marketing*. 3rd Edition. New Jersey : John Willey and Sons Ltd.

GUIMARÃES, R., CABRAL, J. 1997. *Estatística*. Lisboa : McGraw-Hill.

HILL, Manuela Magalhães, Andrew Hill. 2009. *Investigação por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa : Edições Sílabo.

HOMBURG, C., GIERING, A. 2001. *Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty : an empirical analysis*. Psychology and Marketing Journal. Vol.18, nº 1.

HUETE, Luis Maria. 1998. *Serviços e Lucro*. Lisboa : Edições AESE.

INSTITUTO PORTUGUÊS da QUALIDADE. 1998. *Vocabulário da Qualidade : Termos e Definições*. 2ª Edição. Lisboa : Instituto Português da Qualidade.

JURAN, J. M. 1992. *Controlo de Qualidade – Handbook : Conceitos, Políticas e Filosofias da Qualidade*. Vol I. São Paulo : McGraw Hill Ltd.

KOTLER, Philip. 1991. *Marketing Management*. 11th Edition. New Jersey : Prentice Hall.

KOTLER, Philip. 1997. *Marketing Manegement: analysis, planning, implementation, and control*. 9th Edition. New Jersey : Prentice-hall.

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

LARA, P., CASADO, J. 2002. *Marketing relacional*. Madrid : Pearson Educación.

LEVITT, T. 1980. *After the Sales is Over.* Harvard Bussiness Review, Set-Out.

LOUREIRO, Sandra M. C. ; GONZALÉZ, Francisco J. M. 2000. *Qualidade percebida do serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal*. Lisboa : OTOC.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. 2011. *Services Marketing : People, Technoclogy and strategic.* 7th Edition. New Jersey : Pearson.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. 1986. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

MAINARDES, Emerson W.; DOMINGUES, José M. 2009. *Satisfação de estudantes formandos em administração de Joinville/Sc com o seu curso : Estudo multicaso em instituições de ensino superior privadas*. Revista de Gestão e Planejamento, Vol. 10, n.º 2. Salvador : Universidade Regional de Blumennau.

MIRANDA, Claúdia M. C. S. 2007, *Qualidade do serviço e satisfação do cliente – o caso Vodafone*. Dissertação de Mestrado de Marketing. Porto : Universidade Católica Portuguesa – Faculdae de Economia e Gestão.

MOUTELLA, C. 2002. *Fidelização de clientes como diferencial competitivo*. http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc, consultado pela última vez a 02/08/2014

MURTEIRA, Bento; RIBEIRO, Carlos Silva; ANDRADE e SILVA, João; e PIMENTA, Caros. 2007. *Introdução à estatística*. 2ª Edição. Madrid : McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

OLIVER, R.L. 1997. *Satisfaction : a behavioral perspective on the consumer*. Boston : McGraw-Hill.

OLIVEIRA, Elizabeth Real de, FERREIRA, Pedro. 2014. *Métodos de Investigação – Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto : Vida Económica - Editorial S.A.

OLIVEIRA, Wilson. 2000. *CRM e E-Bussiness*. Vila Nova de Famalicão: Edições Centro Atlântico.

PALADINI, Edson Pacheco. 1995. *Gestão d Qualidade no Processo : A Qualidade na Produção de Bens e Serviços*. São Paulo : Atlas Editora.

PINHEIRO, I. N. 2003. *Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente : um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PINTO, J.; ANDRADE, A.; PINTO, C.; SOUSA, F. (1999). *Auto-avaliação da qualidade em serviços públicos*. Lisboa. Secretariado para a Modernização Administrativa.

PIRES, Anibal; SANTOS, Paula. 1999. *Satisfação dos clientes : um objetivo estratégico de gestão*. Lisboa : Texto Editora, Lda.

PIRES, António Ramos. 2012. *Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa : Edições Silabo.

SAIAS, Luis. 2007. *Marketing de serviços : qualidade e fidelização de clientes.* Lisboa : Universidade Católica editora.

SANTOS, Gilberto. 2005. *A Implementação de Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança*. Porto : Publindústria Edições Técnicas.

SIMÕES, C. 2006. *O papel dos serviços de reabilitação na satisfação dos seus utentes : O caso do Centro de Medicina de Reabilitação da região Centro – Rovisco Pais*. Tese de Mestrado em Gestão. Viseu : Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Pólo de Viseu.

SLACK, Nigel. 1997. *A Administração da Produção*. São Paulo : Atlas Editora.

SMITH, F. 1993. *The Meaning of Quality* : *Total Quality Manegement 4*. Vol III. Milwaukee : American Society for QUality.

TOFFLER, Betsy-Ann; IMBER, Jane. 2000. *Dictionary of Marketing Terms.* 3rd Edition. New York : Barron's Educational Series, Inc.

VICENTE, Paula. 2012. *Estudos de Mercado e de Opinião*. Lisboa : Edições Silabo Lda.

VIEIRA, José Manuel. 2000. *Inovação e marketing de serviços*. Lisboa : Verbo Editora.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. 2000. *Services Marketing* – Integrating Customer. Boston : Editora Irwing

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

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., e BERRY, L. L. 1996. *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing. Vol. 60.

## Webgrafia

http://www.iso.org/iso/home.html, consultado pela última vez a 06/04/2014

http://www.infoescola.com/filosofia/5s-seiton-seiri-seiso-seiketsu-e-shitsuke/, consultado a 05/06/2014

http://www.portaldoelectrodomestico.com/AvariaseRepara%C3%A7%C3%B5es/Norte/ElectroCam%C3%B5es/tabid/3302/Default.aspx, consultado a 23/10/2014

https://www.youtube.com/watch?v=D0HDn9HZ7OU, consultado pela última vez a 14/01/2015

# Anexos

Estimado Cliente,

Em anexo enviamos um inquérito para medição da Satisfação de Clientes. Reforçamos que é muito importante a vossa resposta a este inquérito, pelos motivos sublinhados. A realização deste inquérito procura servir 2 objetivos:

1) Insere-se no âmbito da realização da tese de Mestrado em Marketing, pela Universidade Lusíada de Famalicão, pelo Agostinho Alexandre Pinheiro de Freitas (que escolheu como caso de estudo a Electro Camões).

Trata-se de uma ferramenta imprescindível para a conclusão da mesma tese.

2) Permitirá à Electro Camões Lda., identificar os aspetos mais deficitários, e consequentemente ajudará na melhoria da qualidade de serviço por nós desempenhado.

**Instruções:**

O inquérito divide-se em 2 partes:

1) **EXPETATIVAS**: pretende aferir as suas expetativas **em geral** para com empresas deste sector (assistência técnica a eletrodomésticos), ou seja, o que espera receber quando recorre a uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos.

2) **PERCEPÇÕES**: pretende aferir a sua perceção após ter recebido o serviço da Electro Camões. Procura-se aferir as suas perceções e opiniões apenas acerca da Electro Camões Lda.

**MUITO IMPORTANTE:** o questionário das PERCEÇÕES, **deve ser preenchido** depois do preenchimento do questionário das EXPETATIVAS.

Basta responder no mesmo correio eletrónico, colocando um X na resposta ou escala que pretende validar.

A todos, um muito obrigado pela vossa colaboração,

A gerência da Electro Camões, Lda

Acessórios Seleccionados
ELCAM

## INQUÉRITO 1 - EXPETATIVAS

*O objetivo deste questionário é aferir o nível de qualidade de serviço que se espera de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, aquando da sua experiência enquanto cliente.*

# ***Expetativas*** *(**antes** da experiência de serviço)*

**Instruções:** Numa escala de 1 a 7 indique a sua opinião sobre o serviço que deve prestar uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos. Se considera que uma caraterística não é essencial faça uma cruz na coluna 1 (fortemente em desacordo). Se pensa que uma caraterística é absolutamente essencial para considerar como excelente a empresa em causa, faça uma cruz na coluna do número 7 (fortemente de acordo). Se as suas convicções relativamente à caraterística (item) não são tão definitivas, faça então um círculo à volta de um dos valores (números) intermédios.

| | | | ***Fortemente em desacordo*** | | | | | ***Fortemente de acordo*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Critérios** | **Questões** | **Enunciado** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ter aparência moderna | | | | | | | |
| | 2 | As instalações de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ser visualmente atrativas | | | | | | | |
| | 3 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ter uma aparência agradável | | | | | | | |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ser visualmente atrativos | | | | | | | |
| **Fiabilidade** | 5 | Quando uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, prometer fazer algum serviço em determinado tempo, deve de facto cumprir essa promessa | | | | | | | |
| | 6 | Quando tem um problema, a empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deve mostrar interesse sincero em solucioná-lo | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deve realizar bem o serviço, à primeira vez | | | | | | | |
| | 8 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deve realizar o serviço no tempo prometido | | | | | | | |
| | 9 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos deve focar-se em manter um desempenho isento de erros | | | | | | | |
| **Capacidade de Resposta** | 10 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, os empregados devem informar com precisão os clientes quando se concluíra cada serviço | | | | | | | |
| | 11 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, os empregados devem servirem-no com rapidez | | | | | | | |
| | 12 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deve mostrar-se sempre disposta a ajuda-lo(a) | | | | | | | |
| | 13 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, os empregados nunca devem estar demasiado ocupados para responder às suas perguntas | | | | | | | |
| **Segurança** | 14 | O comportamento dos empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem transmitir-lhe confiança | | | | | | | |
| | 15 | Você deve sentir-se seguro nas suas transações com uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos. | | | | | | | |
| | 16 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem ser sempre amáveis consigo | | | | | | | |
| | 17 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deverão ter conhecimentos suficientes para responder às perguntas que você faz | | | | | | | |
| **Empatia** | 18 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem dar-lhe atenção individualizada | | | | | | | |
| | 19 | Uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, deve ter horários de trabalho convenientes para todos os clientes | | | | | | | |
| | 20 | Os empregados de uma empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem dar-lhe atenção personalizada | | | | | | | |
| | 21 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem preocupar-se com os seus melhores interesses | | | | | | | |
| | 22 | Numa empresa de assistência técnica a eletrodomésticos, devem compreender as suas necessidades específicas | | | | | | | |

## INQUÉRITO 2 - PERCEÇÕES

*O objetivo deste questionário é aferir o nível de qualidade do serviço que de facto recebeu da empresa Electro Camões Lda... aquando da sua experiência enquanto cliente.*

## ***Perceções*** *(**após** a experiência de serviço)*

**Instruções:** Se crê, em relação com a ideia que tem em mente, que uma caraterística não foi amplamente satisfeita pela empresa em causa, então coloque um X no número 1 (fortemente em desacordo). Se pensa que uma caraterística foi absolutamente cumprida para considerar como excelente a empresa em causa, coloque um X no número 7 (fortemente de acordo). Uma vez mais, se as suas convicções relativamente à caraterística (item) não são tão definitivas, ou seja, se acha que essas caraterísticas foram apenas o suficientemente satisfeitas (nem positivamente, nem negativamente), coloque um X num dos valores (números) intermédios.

| | | | ***Fortemente em desacordo*** | | | | | ***Fortemente de acordo*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Critérios** | **Questões** | **Enunciado** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **Aspetos Tangíveis** | 1 | As instalações da Electro Camões Lda.., são de aparência moderna | | | | | | | |
| | 2 | As instalações da Electro Camões Lda.., são visualmente atrativas | | | | | | | |
| | 3 | Os empregados da Electro Camões Lda.., têm uma aparência agradável | | | | | | | |
| | 4 | Os equipamentos relacionados com a prestação do serviço (computadores, balcões, veículos, etç) são visualmente atrativos | | | | | | | |
| **Fiabilidade** | 5 | Quando a Electro Camões Lda.., promete fazer algum serviço em determinado tempo, fazem-no | | | | | | | |
| | 6 | Quando tem um problema, a Electro Camões Lda.. mostra interesse sincero em solucioná-lo | | | | | | | |
| | 7 | A Electro Camões Lda.. realiza bem o serviço, à primeira vez | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 8 | A Electro Camões Lda.. realiza o serviço no tempo prometido | | | | | | | |
| | 9 | A Electro Camões Lda.. foca-se em manter um desempenho isento de erros | | | | | | | |
| **Capacidade de Resposta** | 10 | Na Electro Camões Lda.., os empregados informam com precisão os clientes quando se concluíra cada serviço | | | | | | | |
| | 11 | Na Electro Camões Lda.., os empregados servem-no com rapidez | | | | | | | |
| | 12 | A Electro Camões Lda.., mostra-se sempre disposta a ajuda-lo(a) | | | | | | | |
| | 13 | Os empregados da Electro Camões Lda.., nunca estão demasiado ocupados para responder às suas perguntas | | | | | | | |
| **Segurança** | 14 | O comportamento dos empregados da Electro Camões Lda.., transmite-lhe confiança | | | | | | | |
| | 15 | Você sente-se seguro nas suas transações com a Electro Camões Lda.. | | | | | | | |
| | 16 | Os empregados da Electro Camões Lda.. são sempre amáveis consigo | | | | | | | |
| | 17 | Os empregados da Electro Camões Lda.., têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas que você faz | | | | | | | |
| **Empatia** | 18 | Na Electro Camões Lda., dão-lhe atenção individualizada | | | | | | | |
| | 19 | A Electro Camões Lda., tem horários de trabalho convenientes para todos os clientes | | | | | | | |
| | 20 | Os empregados da Electro Camões Lda., dão-lhe uma atenção personalizada | | | | | | | |
| | 21 | Na Electro Camões Lda., preocupam-se com os seus melhores interesses | | | | | | | |
| | 22 | Os empregados da Electro Camões Lda.., compreendem as suas necessidades específicas. | | | | | | | |

Obrigado pela sua prestabilidade e cooperação.

Agostinho Freitas (Aluno de Mestrado em Marketing da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão).