

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CAMPUS MACAÉ

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
SANEAMENTO BÁSICO.**

MARIA FERNANDA CORTES WASSITA

**Macaé,
Março/2016**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CAMPUS MACAÉ

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
SANEAMENTO BÁSICO.**

MARIA FERNANDA CORTES WASSITA

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Antônio Sergio de Souza

Macaé
Março/2016

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
SANEAMENTO BÁSICO.**

Maria Fernanda Cortes Wassita

PROJETO DE GRADUAÇÃO APRESENTADO AO CURSO DE ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ENGENHEIRO.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antônio Sergio de Souza

Prof. Milena Estanislau Diniz

Prof. Thiago Gomes de Lima

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Flavia e Wagner Wassita, por toda dedicação, carinho e apoio durante toda minha vida, em especial por todo esforço durante meus cinco anos de graduação.

À toda minha família por todo incentivo e entendimento meus momentos de ausência em decorrência do estudo.

Ao meu namorado, Bruno Medeiros, pelo amor incondicional, companheirismo e compreensão durante a elaboração do trabalho.

Ao professor e meu orientador Antônio Sergio de Souza, pela dedicação e auxílio na orientação deste trabalho.

A todos os professores da Engenharia UFRJ Macaé pelos ensinamentos durante toda graduação.

À empresa na qual estagiei, principalmente ao setor de Engenharia, por todo aprendizado transmitido e pela autorização da realização do presente trabalho com seus clientes.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade percebida pelos clientes de uma empresa de saneamento básico responsável pelo projeto, construção e operação do sistema de esgotamento sanitário numa cidade localizada no Estado do Rio de Janeiro. O desenvolvimento deste ocorre através do método SERVQUAL, cujo objetivo é mensurar a discrepância entre a expectativa e a percepção do ponto de vista do cliente em cinco dimensões de qualidade: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Para essa avaliação foram aplicados 310 (trezentos e dez) questionários com clientes presentes na loja de atendimento da empresa estudada. Os resultados, de maneira geral, mostraram que o nível de qualidade percebido pelos clientes encontra-se dentro dos valores esperados. No entanto, os níveis de qualidade percebidos apresentaram grande diferença em relação à expectativa em pontos específicos: espaço físico da loja de atendimento e comunicação pós realização de serviços. Assim, foram recomendadas ações de melhoria no layout da loja de atendimento e na comunicação com o cliente após a realização de vistorias solicitadas, visando atender as expectativas declaradas por estes. Tais ações foram apresentadas à gerência e à diretoria da empresa durante uma reunião, sendo aprovadas e atualmente uma se encontra em vigor e a segunda será implantada em breve.

Palavras Chave: SERVQUAL. Qualidade em Serviços. Saneamento Básico. Serviços.

ABSTRACT

This study aims to analyze the quality checked by a sanitation company's customers in charge of the sewage system project, construction and operation in a city located in the state of Rio de Janeiro. The development of this study happens through the SERVQUAL method, which aims to measure the discrepancy between expectation and perception of the customer's point of view in five quality areas: tangibility, reliability, responsiveness, safety and empathy. For this evaluation, there were applied 310 (three hundred and ten) questionnaires with customers in the company's service shop studied. The results, in general, showed that the level of quality checked by customers lies within the expected values. Nevertheless, the checked quality levels showed a huge difference compared to the expectation at specific points: physical space of the service shop and post performed service. So, actions were recommended to improve the layout of the store service and customer communication after performing required inspections, to meet the expectations stated by them. Such actions were presented to the management department and the board of directors during a meeting, being approved and, currently, one is in operation and the second will be implemented soon.

Keywords: SERVQUAL. Quality in Services. Basic sanitation. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção de Serviço	15
Figura 2 - Tipos de serviço com base no volume de clientes e grau de customização.	17
Figura 3 - Eras da qualidade.....	22
Figura 4 - Modelo dos GAPS	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O instrumento SERVQUAL	34
Quadro 2 - Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados	43
Quadro 3 - Percepção do cliente sobre os serviços prestados	45
Quadro 4 - Análise dos <i>gaps</i>	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Situação atual de atendimento na loja de atendimento	39
Gráfico 2 - Distribuição por faixa etária dos clientes	40
Gráfico 3 - Distribuição por sexo dos clientes.....	41
Gráfico 4 - Número de vezes na loja de atendimento.....	41
Gráfico 5 - Retorno à loja devido a um problema anterior não solucionado.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental

ETA – Estação de Tratamento de Água

ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

OS – Ordem de Serviço

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

PPP – Parceria Público-Privada

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE SÍMBOLOS

\$ - Cifrão

® – Marca Registrada

% – Porcentagem

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	JUSTIFICATIVA	13
1.2.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3.	OBJETIVO GERAL	14
1.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5.	CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES	14
1.6.	DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	14
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1.	OS SERVIÇOS	15
2.2.	O SERVIÇO DE SANEAMENTO BÁSICO	18
2.3.	O SETOR DE SANEAMENTO BRASILEIRO	19
2.3.2.	Parcerias Público-Privadas	20
2.4.	GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS	21
2.5.	QUALIDADE	22
2.5.1.	Qualidade em Serviços	25
2.6.	O COMPORTAMENTO DO CLIENTE	28
2.7.	AS NECESSIDADES DO CLIENTE	31
2.7.1.	Avaliação dos clientes quanto à qualidade nos serviços	31
2.8.	O MODELO SERVQUAL	33
3.	METODOLOGIA	35
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2.	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	36
3.3.	DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	37
3.4.	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	37
3.5.	MÉTODO DE COLETA DOS DADOS	38
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	39
4.2.	DADOS DOS ENTREVISTADOS	40
4.3.	FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS	42
4.3.1.	Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados por empresas em geral	43
4.3.2.	Percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa analisada	45
4.4.	ANÁLISE DOS GAPS	47
5.	MELHORIAS PROPOSTAS	50
5.1.	REFORMULAÇÃO DO LAYOUT DA LOJA DE ATENDIMENTO	50
5.2.	CARTILHA DE INFORMAÇÃO SOBRE A REALIZAÇÃO DO SERVIÇO	52

6. CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICE A - Questionário para avaliar a qualidade dos serviços da empresa analisada na percepção do cliente	62
APÊNDICE B – Fluxograma do atendimento da empresa	65
APÊNDICE C – Layout atual da loja de atendimento	66
APÊNDICE D – Propostas de modificação do layout da loja de atendimento	67
APÊNDICE E – Mapa comparativo dos valores para mudança do layout	69
APÊNDICE F – Informativo de execução do serviço	70
APÊNDICE G – Fluxograma de atendimento da empresa após as mudanças propostas	71
APÊNDICE H – Fluxograma de atendimento da empresa após as mudanças propostas	72

1. INTRODUÇÃO

Empresas prestadoras de serviços têm uma estrita relação entre permanência e competitividade nos mercados nos quais estão inseridas e a avaliação de seu desempenho e qualidade aferidos por seus clientes. Um caso particular são as empresas prestadoras de serviços públicos, estabelecidas pela Parceria Público Privada (PPP), estabelecidas em setores cujos investimentos necessários para obras e aprimoramento representam alto dispêndio para o município, sendo este incapaz de financiá-lo. Embora não apresentem concorrentes locais, em decorrência do contrato estabelecido, no mercado a escassez de profissionais com conhecimento teórico e prático a respeito do serviço a ser executado impulsiona a contratação de empresas comprovadamente qualificadas e experientes, cujo desempenho resulte em uma alta taxa de satisfação junto ao consumidor final dos serviços.

O setor de saneamento básico, em decorrência das características descritas acima, apresenta o contrato na forma de PPP em diversos municípios brasileiros. O serviço de coleta e tratamento de esgoto doméstico e industrial, presente no saneamento básico, é de suma importância, visto que a falta ou a realização inadequada do mesmo pode resultar em danos à saúde populacional, além da contaminação do meio ambiente através de terra, rios, mares e lagoas. De mais a mais, fatores relacionados ao atendimento adequado à população, como a rápida execução das ordens de serviço, além da disponibilidade do contato direto com o cliente para esclarecimento de dúvidas, são fundamentais para a satisfação do deste.

1.1. JUSTIFICATIVA

A qualidade na prestação de serviços é de suma importância para obter a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o reconhecimento da excelência da empresa no mercado onde está inserida. Ademais, empresas prestadoras de serviço devem buscar a melhoria contínua nos serviços oferecidos para atender e superar as expectativas e necessidades de seus clientes.

A empresa estudada é responsável pelo projeto, construção e operação do sistema de esgotamento sanitário em um Município do Estado do Rio de Janeiro, sobre a forma de PPP. Nesta situação, na qual a concorrência é inexistente, a prestadora de serviço deve ainda superar o paradigma atual da ineficiência de órgãos públicos brasileiros.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Empresas cujos trabalhos são desenvolvidos através do contrato PPP devem buscar a satisfação do cliente como objetivo do serviço prestado. No entanto, as mesmas devem enfrentar o paradigma de ineficiência do serviço público presente na sociedade brasileira.

Diante dessa situação, a qualidade na prestação de serviços, com cumprimento de prazos, além de resposta rápida e adequada aos clientes é de suma importância para que o cliente se sinta satisfeito e o feedback a respeito do serviço seja positivo.

1.3. OBJETIVO GERAL

Analisar as lacunas existentes entre a percepção e a expectativa do cliente acerca do serviço oferecido pela empresa de saneamento básico, visando observar os fatores fundamentais para aumentar a qualidade do serviço do ponto de vista do cliente.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Implantar uma ferramenta para avaliação da satisfação dos consumidores, que possa servir de orientação para aumentar a qualidade dos serviços oferecidos;
- Reduzir a ocorrência de reclamações em decorrência dos serviços prestados, através de soluções, discutidas com os trabalhadores.

1.5. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES

As hipóteses do presente trabalho são a insatisfação dos clientes com os serviços prestados e, conseqüentemente, a imagem da empresa e sua credibilidade prejudicadas em decorrência dos atendimentos às solicitações dos usuários.

1.6. DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O presente trabalho é classificado como pesquisa. Com relação aos objetivos, é caracterizado como pesquisa descritiva, visto que o objetivo é analisar fatos, sem realizar a manipulação dos mesmos. A respeito do procedimento, é um estudo de caso, cuja abordagem é qualitativa e as técnicas de apoio são entrevistas não-estruturadas, análise de dados e documentos e observação.

O trabalho foi realizado nos seguintes passos: Estudo sobre qualidade nos serviços; Pesquisa por livros e artigos relacionados à qualidade de serviços; Pesquisa com os clientes da loja por meio de um questionário elaborado com base na metodologia SERVQUAL; análise dos resultados obtidos através da pesquisa; elaboração de melhorias nas variáveis com maiores *gaps* entre percepção e expectativa do cliente.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. OS SERVIÇOS

Os serviços apresentaram mudanças nas características no decorrer do tempo. Inicialmente, eram simples e manuais, realizados no próprio local de venda, com pouco uso de tecnologia e baixo comprometimento com a qualidade. Ademais, possuíam baixa variedade, além de serem padronizados e inflexíveis, exigindo, assim, que o cliente adaptasse suas necessidades às opções disponíveis. Atualmente o foco é a qualidade (BRUNSTEIN; CAMPELLO, 2005), com alta variedade e adaptação às necessidades dos clientes, com alto grau de automação, podendo ser vendidos por outros meios que não exigem a presença do cliente.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), para produzir um resultado, o serviço, envolve:

- i. Uma entrada na forma de uma demanda pelo serviço.
- ii. O uso de recursos, os ativos facilitadores, como o trabalho exercido pelo funcionário e o capital sob o comando do gerente, que possibilitam a execução do serviço.
- iii. Uma saída, que deve atender ao que foi demandado, satisfazendo o cliente.

Figura 1 - Produção de Serviço



Fonte: Autoria própria

Portanto serviços envolvem um sistema produtivo, como na produção de qualquer bem. Seu projeto tem início no consumidor e nele termina, visto que a satisfação dos consumidores através do atendimento das suas expectativas atuais e/ou futuras deve ser o objetivo ao se projetar serviços (SLACK et al., 2002). Lovelock e Wright (2001) complementam essa ênfase no foco no consumidor do serviço, ao caracterizar o este como uma ação para criar benefícios aos clientes.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) caracterizam os serviços como: intangíveis, simultâneos e não-estocáveis. Corrêa e Caon (2012) corroboram com esta ideia, ao diferenciar produtos e serviços através das seguintes características:

(i) Serviços possuem produção e consumo simultâneos e os produtos não. Como consequência, os serviços não são estocáveis, visto que consumo esgota-se ao fim da prestação do mesmo (GIANESI; CORRÊA, 1994).

(ii) Serviços demandam a presença do cliente para a produção e os produtos não.

(iii) Serviços são intangíveis e produtos são tangíveis. Em decorrência da intangibilidade a avaliação da qualidade destes é dificultada, visto que apresenta relação com a percepção do cliente. Ainda, pode apresentar maior complexidade quando há um degrau de conhecimento sobre o serviço entre o cliente e o prestador de serviço.

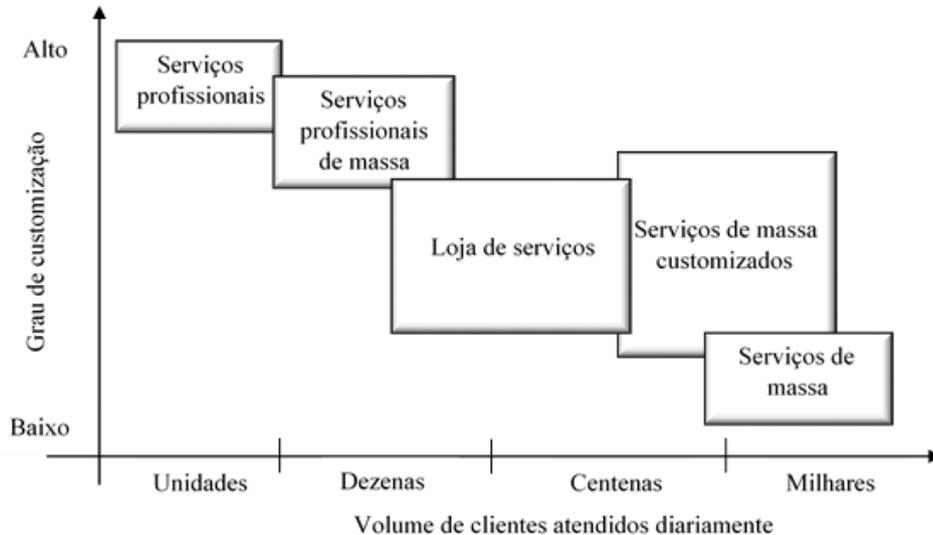
Apesar das diferenças estabelecidas, a semelhança entre as características de produtos e serviços é destacada pelos autores. A simultaneidade pode se tornar uma característica ineficaz para diferenciar produtos e serviços, visto que produtos cujos prazos de validade são curtos, como do setor alimentício, possuem estocabilidade tão curta quanto a dos serviços, considerada nula. Assim, a principal influência da simultaneidade a ser considerada é o controle de qualidade, visto que a estocabilidade permite controle do produto final, enquanto nos serviços a única forma é o controle de qualidade do processo.

A presença do cliente, segunda característica destacada, também é questionada. Nos dias atuais os serviços podem ser realizados de maneira remota, através de telefone ou internet e, assim, não exigem a presença física do consumidor. Por outro lado, em ambientes *business to business* (ou B2B, quando o cliente de uma empresa é outra empresa), a presença de técnicos do comprador na linha de produção do fornecedor é cada vez mais frequente, visando a avaliação da conformidade, durante o ciclo de produção ou desenvolvimento do serviço ou produto. Diante desta mudança na situação, a questão principal a ser considerada sobre presença do cliente é o modo como este avalia a qualidade, visto que nas situações com baixo grau de contato os clientes avaliarão o resultado final, enquanto nas situações com alto grau de contato a avaliação é equilibrada durante todo processo e o produto final.

Por fim, a questão da tangibilidade é um marco importante na divisão entre serviços e produtos. Todavia, produtos como *softwares*, apresentam características de intangibilidade, visto que não são palpáveis. A principal questão acerca da tangibilidade é a avaliação do desempenho realizada pelo cliente, visto que a percepção de qualidade em situações de intangibilidade está estritamente relacionada à experiência durante a execução do serviço.

Produtos e serviços também compartilham as mesmas alternativas de posicionamento estratégico, com base no escopo, custo ou diferenciação. Corrêa e Caon (2012), apresentam uma classificação dos serviços, com base no grau de customização e volume de clientes atendidos, como na Figura 2.

Figura 2 - Tipos de serviço com base no volume de clientes e grau de customização.



Fonte: Corrêa e Caon (2012).

Os serviços profissionais atendem um número limitado de clientes por dia de forma customizada de acordo com as necessidades de cada cliente em particular. Exemplos de serviços profissionais são as cirurgias especializadas, consultorias e serviços jurídicos.

Os serviços profissionais de massa são aqueles que apesar de atenderem de forma customizada procuram aumentar seus ganhos de escala por meio do atendimento de maior número de clientes. Tais serviços são criados a partir da especialização da empresa no atendimento a determinado tipo de problema dos clientes como, por exemplo, hospitais de tratamento de determinadas doenças, obtendo-se menor variabilidade nas operações.

A definição de lojas de serviços é ampla, compreendendo uma vasta gama de empreendimentos. De forma geral, as lojas de serviço atendem a um volume intermediário de clientes, cujo atendimento não é exclusivamente padronizado nem personalizado, situando-se no meio termo. Os exemplos de lojas de serviços são as lojas de varejos e a maioria estabelecimento de serviços, como hotéis e restaurantes.

Os serviços de massa customizados são aqueles que utilizam tecnologias para proporcionar ao cliente a sensação de serviço customizado. Um exemplo são as lojas virtuais que, através das compras anteriores do cliente cadastrado através do e-mail, sugerem novas compras com base nas aquisições de clientes com perfil semelhante.

Os serviços de massa visam atender um grande número de clientes de forma padronizada, sem a possibilidade de customização. Exemplos de serviço em massa são os transportes públicos, o mercado de entretenimento, as utilidades, como fornecimento de água, energia elétrica e gás.

O setor de serviços é de suma importância, visto que corresponde à maior parcela do PIB mundial, com taxas de participação e número de empregos gerados com maior crescimento quando comparado aos outros setores econômicos. Mudanças nas cidades, como a urbanização, nas características dos consumidores e tecnológicas impulsionaram o crescimento deste setor (CORRÊA; CAON, 2012).

Gianesi e Corrêa (1994) corroboram com essa ideia ao afirmar que a busca por uma melhor qualidade de vida, o surgimento de serviços decorrentes da urbanização, como a segurança, o aumento do número de crianças e/ou idosos, a maior sofisticação dos consumidores e as mudanças tecnológicas com aumento da qualidade dos serviços impulsionaram a demanda por serviços.

A consequência do crescimento das indústrias de serviços é o aumento da competitividade e a necessidade de sistemas de gestão de serviços, que permitam maior satisfação dos clientes (MACHADO 2003).

2.2. O SERVIÇO DE SANEAMENTO BÁSICO

O serviço de saneamento básico, composto pelos serviços de água e esgoto, está relacionado à saúde pública. Um fato que reforça tal afirmação é que a maioria das internações hospitalares infantis é decorrente de problemas relacionados à falta do tratamento de água e esgoto. Ademais, esse serviço também está relacionado ao bem-estar social, preservação ambiental e desenvolvimento econômico (DA SILVA FILHO et al., 2009). Correa (2009) destaca que a cada um real investido em saneamento, quatro reais são economizados com gastos em saúde.

Em decorrência do conforto para a população e da preservação da qualidade do meio ambiente resultante da existência desse serviço pode-se considerá-lo como indicador da qualidade de vida da população residente (DE SOUZA; DA SILVA JUNIOR, 2004).

O saneamento básico está definido na Lei Nº 11.445/07 como:

um conjunto de serviços de abastecimento público de água potável; coleta, tratamento e disposição final adequada dos esgotos sanitários; drenagem e manejo das águas pluviais urbanas, além da limpeza urbana e o manejo dos resíduos sólidos. (BRASIL, Lei 11.445/07, 2010, p.1)

Nos dias atuais outra preocupação relacionada à questão do saneamento é a escassez dos recursos naturais, causada pelo aumento no consumo e principalmente em decorrência do aumento da produção de resíduos, que caso não sejam corretamente descartados podem resultar em danos irreversíveis ao meio ambiente (RIBEIRO; ROOKE, 2010). Conforme destacado por Prosab (2006 apud LEONETI; DO PRADO; DE OLIVEIRA, 2011) o consumo é reduzido através do saneamento pois as águas recuperadas podem ser aplicadas em diversas situações, como descarga de toaletes, combate a incêndios, lavagem de automóveis e limpezas de rua.

Apesar de sua extrema importância, grande parte da população não possui acesso ao serviço de saneamento básico, além de não apresentar conhecimento do significado e importância deste para a saúde, bem-estar e meio ambiente (WAGNER; BALSAN; DE MOURA, 2013). Viana e Penna (2014) corroboram com essa ideia ao afirmar que os indivíduos não percebem o impacto do saneamento na saúde e qualidade de vida e, assim, consideram como situações rotineiras as consequências negativas da falta desse serviço. Diante dessa situação, a percepção ambiental é fundamental para que os indivíduos, a partir da observação dos fatos, desenvolvam ideias que guiem suas ações na direção de proteger o meio ambiente.

2.3. O SETOR DE SANEAMENTO BRASILEIRO

O setor de saneamento básico é composto pelas atividades de tratamento e abastecimento de água, por meio das Estações de Tratamento de Água (ETA), esgotamento sanitário e disposição e tratamento dos resíduos líquidos, ambos processos ocorrem nas Estações de Tratamento de Esgotos (ETE) (DA SILVA FILHO; DE ABREU; FERNANDES, 2009).

Tais atividades recorrem altos custos fixos em capital específico, além de possuírem baixo incentivo ao investimento, situação denominada como monopólio natural, cujo poder precisa ser controlado por meio de algum mecanismo. Como resultado, esse setor se organiza sob a forma de gestão pública e local, com tendência à maior participação da iniciativa privada (TUROLLA, 2002). Cabe ao Estado a competência de realizar ou controlar a prestação deste serviço, realizado por empresas prestadoras de serviço pública e privadas, cuja função técnica inclui a elaboração dos projetos, execução das obras de ampliação, operação e manutenção dos sistemas de tratamento desenvolvidos (DA SILVA FILHO; DE ABREU; FERNANDES, 2009).

2.3.1. Prêmio nacional da qualidade em saneamento – PNQS

O Comitê Nacional de Qualidade da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) tem objetivo de “estimular a prática de modelos gerenciais compatíveis com as tendências mundiais, reconhecer experiências bem-sucedidas que utilizam a metodologia e promover o intercâmbio das melhores práticas, possibilitando a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, através do aprimoramento do setor de saneamento.”

Uma das maneiras de atingir tais objetivos é através do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), que possui quatro categorias de premiação: Nível I, Nível II, Nível III e Inovação da Gestão em Saneamento, nas quais avalia-se todo sistema de gestão da organização candidata, com o diferencial da última categoria sendo a análise de uma prática de gestão específica introduzida ao longo dos últimos cinco anos. Pilla (2007) destaca que um dos critérios analisados nessa última categoria é a visão dos clientes acerca da imagem e conhecimento do mercado, além do relacionamento da organização com esses clientes.

2.3.2. Parcerias Público-Privadas

O termo Parcerias Público-Privadas (PPP) surgiu em 1997 no governo trabalhista de Tony Blair com objetivo de estabelecer uma lógica de compra de serviços na contratação de obras e serviços públicos. Tais PPP iniciaram com objetivo de aumentar a eficiência na forma de contratação dos serviços públicos (BRITO; SILVEIRA, 2005).

Soares e Campos Neto (2004) destacam que no Brasil o conceito de PPP apresentado no Projeto de Lei Nº 2.546/2003 é:

O acordo firmado entre a administração pública e entes privados, que estabeleça vínculo jurídico para a implantação ou gestão, no todo ou em parte, de serviços, empreendimentos e atividades de interesse público, em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem ao partícipe privado. (BRASIL, Lei 2.546/2003, 14 de junho 2004)

As PPP podem ter seus limites confundidos com as privatizações e as concessões. A diferença fundamental entre as PPP e as privatizações reside no fato que na PPP ao final do contrato a infraestrutura construída é transferida ao setor público e, assim, torna-se posse deste. Já em relação as concessões, nas PPP o investimento pode ser remunerado pela cobrança de tarifas, assim como nas concessões, e também pela complementação de receitas por parte do setor público, com objetivo de viabilizar o empreendimento. Ainda, nos casos em que não há cobrança de tarifas, o poder público deve efetuar o pagamento integral (DE BRITO; SILVEIRA, 2005).

Conforme estabelecido anteriormente o serviço de saneamento básico é de responsabilidade do Estado, no entanto a PPP é incentivada nesse setor em decorrência de seus altos custos. Para viabilizar a participação da iniciativa privada a administração pública complementa ou integraliza a receita financeira, por meio da complementação à tarifa paga pelo usuário. Tal valor representa para as empresas privadas o retorno do investimento realizado (SOARES; CAMPOS NETO, 2004).

O paradigma presente na sociedade de que a prestação de serviços públicos não apresenta qualidade dificulta o processo de conquista do cliente. Assim, nas PPP o foco da empresa deve ser a forma como o serviço é realizado, incluindo seu atendimento e velocidade, pois tais fatores são fundamentais para a formação da imagem da empresa perante a sociedade (PILLA, 2007).

2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

O sistema genérico de operações de serviços está dividido em linha de frente, também denominada palco ou front-office, e retaguarda, ou *back-office*. A separação ocorre pela linha de visibilidade, que representa as atividades visíveis para os clientes:

- As atividades na linha de frente são caracterizadas pelo alto grau de contato com o cliente e incerteza, variabilidade e dificuldade de controle.
- As atividades de retaguarda são aquelas cujo contato com o cliente é baixo, permitindo maior visibilidade e padronização.

Na prestação de serviços o resultado final fornecido ao cliente é o conjunto do resultado de todas as atividades individuais e, assim, a gestão de serviços deve ser realizada em todas as atividades, seja de linha de frente ou retaguarda (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Uma forma de aprimorar o atendimento de clientes e suportar a diferenciação no setor onde estão inseridas é através da implantação de novas tecnologias (SCHONS; RADOS, 2009). No entanto, a obtenção da diferenciação em serviços é difícil de ser mantida pela empresa, visto que pode ser facilmente copiada em decorrência da inexistência de patentes. Paladini (2005) destaca a necessidade de uma perspectiva estratégica na gestão de serviços, particularmente na diferenciação decorrente do nível de qualidade prestado, que dificilmente será copiado pelas concorrentes, pois depende da competência na gestão de operações, fato que também é apontado por Gianesi e Corrêa (1994).

A característica de simultaneidade, na qual os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, resulta em não estocabilidade do produto, conforme supracitado. Isso leva ao gestor de operações duas opções estratégicas (CORRÊA; CAON, 2012):

- i. Seguimento da demanda, que consiste na capacidade de ajustar e coordenar seus recursos atendendo às incertezas da demanda;
- ii. Ações sobre a demanda, que referem-se à estratégia de agir sobre a demanda visando seu nivelamento como, por exemplo, descontos.

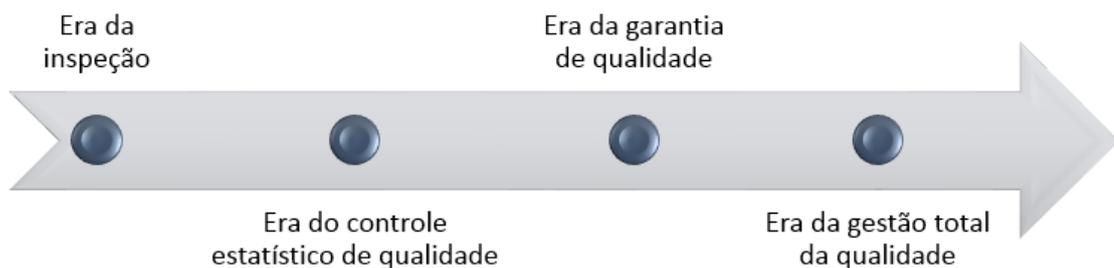
A estratégia organizacional deve considerar a empresa, o cliente e os concorrentes como elementos-chave, cabendo ao gerente buscar equilíbrio entre esses três elementos. Caso a estratégia seja bem sucedida a empresa assegura que os seus pontos fortes satisfaçam os clientes, superando os concorrentes (SCHONBERGER; KNOD, 1997).

Diante dessa situação, a gestão de serviços é de suma importância para o sucesso da organização, não só pelo aumento da concorrência, como também em decorrência das mudanças de paradigmas relacionadas ao setor de serviços, impulsionadas por fatores tecnológicos e sociais (SCHONS; RADOS, 2009). A empresa deve ter seu objetivo de existência bem definido para que possa satisfazer as necessidades dos clientes, agregando características que ele precisa. Assim, garantirá sua competitividade e permanência no mercado (CAMPOS, 1994).

2.5. QUALIDADE

Paladini (2005) ressalta a proposta de Garvin (2002) de que a concepção de qualidade passou por uma evolução, podendo ser definida em quatro eras: inspeção, controle estatístico de qualidade, garantia de qualidade e da gestão total da qualidade, conforme figura 3 a seguir.

Figura 3 - Eras da qualidade



Fonte: Autoria própria

A era da inspeção teve início com a produção em massa. A qualidade era definida como um problema a ser resolvido, com foco na uniformidade do produto. No departamento de inspeção realizava-se a inspeção individual dos produtos, visando avaliar e, se necessário, reparar para adequar o produto. Garvin (2002 apud DE MELLO CORDEIRO, 2004) destacam que nessa era o cliente atribuía qualidade ao desempenho, utilidade e durabilidade.

Segundo Paladini (2005) na era do controle estatístico do processo a qualidade continuava atrelada ao conceito de problema a ser resolvido. No entanto, a inspeção individual foi substituída pela análise de uma amostra da produção em decorrência do aumento da produção, com a utilização de ferramentas e técnicas estatísticas, cabendo aos departamentos de fabricação e engenharia a realização desta análise. Ademais, a variabilidade foi reconhecida como um atributo presente nos processos estatísticos e definiu-se os limites de controle para os processos produtivos como a média natural do processo mais ou menos três desvios-padrão, na qual tanto a média quanto o desvio-padrão eram obtidos a partir de um grande número de amostras retiradas do processo (DEMING, 1982; SHEWHART, 1981 apud CORDEIRO, 2004).

Na era da garantia de qualidade permanecia o conceito de que a qualidade era um problema a ser resolvido, no entanto tal problema era enfrentado proativamente. Todos os departamentos, incluindo o envolvimento da alta administração no planejamento e diretrizes da qualidade, estavam envolvidos para que a ênfase fosse impedir as falhas de qualidade em toda cadeia de fabricação. Para tal, cabia a esses profissionais o planejamento, medição e desenvolvimento de programas visando a qualidade (PALADINI, 2005).

Por fim, na era da gestão total da qualidade passou a considerar-se a qualidade como uma oportunidade e não mais um problema, já que era uma maneira de se obter diferenciação. O foco se torna atender às necessidades do mercado e do cliente, com o envolvimento de todos da empresa, liderados pela alta administração. Desde de então, tal visão continua sendo a principal das organizações (PALADINI, 2005).

Nos dias atuais a qualidade é reconhecida no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tal prêmio é destinado às organizações consideradas de referência em excelência de gestão no Brasil, tendo como objetivo o estímulo e apoio para o desenvolvimento e evolução da gestão de todas organizações.

O conceito de qualidade também apresentou evolução para as organizações, que principalmente em função do aumento da competitividade precisaram se adaptar aos diversos cenários. Tal evolução compreende cinco fases (CONTADOR, 1997 apud CAMPELLO; DE OLIVEIRA, 2005):

- i. Adequação ao padrão, cujo objetivo é projetar o produto de acordo com o interesse do produtor, cumprindo o que ele deseja que o produto faça;
- ii. Adequação ao uso, onde o produto deve atender aos interesses do consumidor, podendo ser utilizado da maneira que ele deseja;

iii. Adequação ao custo, na qual o produto deve ter um custo de produção de modo a ser competitivo. Nessa fase o controle deixa de ser por inspeção, conforme anteriormente explicado, para se tornar o controle por processos;

iv. Adequação às necessidades latentes, nessa fase o objetivo das organizações se tornou atender às necessidades dos clientes antes que eles fossem conscientes destas. Para isso, é necessária maior integração com o cliente, visando conhecê-lo melhor.

v. Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados, onde a empresa passou a se preocupar em satisfazer o cliente por meio do reconhecimento do valor do produto. O planejamento estratégico passa a desenvolver o plano de qualidade.

Atualmente diversos autores debatem a respeito da qualidade e, assim, obtém-se uma infinidade de definições. No entanto, independentemente da definição utilizada, esse conceito traz resultados extremamente benéficos para qualquer empresa (SLACK et al., 2002). A seguir são apresentadas definições encontradas na literatura relacionada ao assunto.

De acordo com Fadel e Regis Filho (2009) “a qualidade está associada a um estilo de gestão, à visão sistêmica, à melhoria contínua e visa promover mudanças sucessivas utilizando-se de novas técnicas de produção, voltadas ao combate dos desperdícios humanos e materiais. Compreende princípios, metodologias e ferramentas da qualidade, essenciais nas organizações.”

Segundo De Sousa et al (2015) a qualidade visa o pleno atendimento e máxima satisfação dos clientes.

Para Kotler (2000) a “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.”

Corroborando Gil (1997 apud PILLA, 2007) com a ideia que a qualidade é a capacidade que a organização tem de atender às expectativas do cliente e, portanto, cabe à população caracterizar a qualidade da organização. Assim, as empresas devem realizar ações para maior conhecimento acerca dos clientes, suas expectativas e necessidades. Tal fato torna fundamental traçar o perfil destes clientes, incluindo suas características (PALADINI, 1994).

Kotler (2000) define a satisfação do cliente como a “sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Assim, o cliente estará satisfeito caso o desempenho alcance suas expectativas. Ainda, caso o desempenho supere as expectativas, o cliente obterá alto nível de satisfação e encantamento com o serviço ou produto oferecido.

A fidelização do cliente com a empresa é resultado do encantamento com o serviço oferecido e, portanto, as empresas devem buscar o diferencial da excelência no atendimento para sobreviver e obter sucesso no mercado no qual está inserida. Não basta apenas realizar o que o cliente pede ou espera, é preciso ir além e superar as expectativas, através de benefícios e vantagens que melhorem a qualidade de vida do cliente (DE SOUSA et al, 2015).

2.5.1. Qualidade em Serviços

Gianesi e Corrêa (1994) definem a qualidade em serviços como “o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

A qualidade em serviços está estritamente relacionada à satisfação do cliente, pois a maneira de mensurar a qualidade é através da avaliação que o cliente realiza. (LAS CASAS, 2000 apud MONTEIRO, 2013). Deming (1990) destaca que a reação do cliente ao serviço é imediata. Caso um serviço não seja bem executado não há a possibilidade de consertá-lo ou trocá-lo por um bom, portanto é preciso acertar a execução deste na primeira vez para que o cliente obtenha satisfação e o atribua a característica de qualidade (HOROVITZ, 1993).

A particularidade e a subjetividade atreladas ao conceito de qualidade desenvolvido por cada cliente dificulta a definição de qualidade na prestação de serviços. Essa variação na percepção de qualidade é consequência dos diferentes padrões definidos pelos clientes em diferentes momentos de sua vida ou, ainda, dependem do estado de espírito do cliente durante a prestação de serviços (VASCONCELLOS, 2002 apud FADEL; REGIS FILHO, 2009).

Deming (1990) reforça essa questão ao afirmar que “A satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado, medida por qualquer critério que seja, mostrará uma distribuição que varia desde a insatisfação extrema até altamente satisfeitos, exultantes”. No entanto, Gianesi e Corrêa (1994) destacam os critérios comuns de avaliação que os clientes utilizam: Tangibilidade, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo. A observação destes critérios permite que a gestão de operações de serviços possa priorizar o desempenho nestes, potencializando as chances da empresa prestar o serviço de acordo com as necessidades do cliente.

O primeiro critério, a tangibilidade, refere-se a qualidade e a aparência do serviço, como equipamentos, instalações, funcionários e outros consumidores. Como esses fatores podem ser observados pelo cliente antes da compra do serviço, muitas vezes são o primeiro julgamento que o cliente realizará. Assim, as empresas buscam melhorias nesses aspectos como forma de transmitir maior credibilidade do serviço.

A consistência corresponde à confiança que o cliente tem em relação ao serviço prestado, em decorrência do sucesso de experiências anteriores e da segurança de que a qualidade anterior será repetida no futuro. A consistência tem relação direta com a propaganda boca a boca realizada e, como consequência, o cliente desenvolve lealdade à empresa.

A competência tem relação com a capacidade do prestador de serviço atender às necessidades técnicas dos consumidores, com suma importância nos serviços profissionais, no qual o cliente busca profissionais com capacidade que ele não dispõe. Uma maneira do prestador de serviços demonstrar sua capacidade é através de credenciais, como diploma e currículo.

A velocidade no atendimento corresponde ao tempo necessário para o cliente receber o serviço, incluindo o tempo de espera, que possui dimensão real e dimensão percebida. A dimensão real é o tempo físico que pode ser cronometrado e a empresa pode reduzi-lo através de mudanças no processo e aumento da capacidade. Já a dimensão percebida correspondente à percepção do tempo pelo cliente e pode ser atenuada através da tentativa de distrair o cliente, como música ambiente, revistas ou aparelhos de televisão. Outra maneira de reduzir a dimensão percebida é transmitir a sensação que o atendimento iniciou, pois a sensação de espera após esse momento é considerada menos dolorosa para o cliente.

O atendimento se refere a quão agradável o cliente analisa a experiência da prestação de serviços. Renesto (2004) ressalta que fatores intangíveis como confiabilidade, integridade, cortesia, rapidez de resposta e competência, por exemplo, representam o modo como os clientes enxergam a empresa e os serviços prestados, refletindo assim a qualidade destes do ponto de vista do cliente. Schons e Rados (2009) reforçam a importância do atendimento para a caracterização da qualidade em serviços, ressaltando fatores como cordialidade, acessibilidade, competência e tempo de atendimento.

A flexibilidade é a capacidade de adaptar a operação de acordo com as necessidades dos clientes, que podem variar. Esta é fundamental em virtude das características de incerteza e variabilidade do processo de prestação de serviços. A flexibilidade pode ser de sete tipos:

- Flexibilidade de projeto, que corresponde à introdução de novos serviços para atender às necessidades dos clientes;
- Flexibilidade do pacote de serviços, relacionada à capacidade de oferecer serviços variados em determinado período de tempo;
- Flexibilidade de data de fornecimento de serviços, com a capacidade de antecipar ou postergar à entrega do serviço de acordo com a necessidade do cliente;

- Flexibilidade de local de fornecimento de serviço, com a possibilidade de oferecer o serviço no local requerido pelo cliente;
- Flexibilidade de volume de serviço, referente ao atendimento às variações dos níveis de demanda;
- Flexibilidade de robustez do sistema de operações, relacionada à habilidade de manutenção da operação mesmo em situações de mudanças no processo e no fornecimento de insumos e recursos;
- Flexibilidade de recuperação de falhas, que corresponde a capacidade de recuperar uma falha percebida pelo cliente.

A credibilidade refere-se a segurança que o cliente possui em relação ao serviço a ser prestado. Quanto maior o risco percebido pelo cliente e o valor decorrente do serviço, maior a importância da credibilidade.

O acesso corresponde à facilidade que o cliente tem de obter contato com a empresa prestadora de serviço. Tal critério inclui características como localização conveniente da empresa, incluindo estacionamento e amplo horário de operação, para aquelas empresas cuja presença do cliente é fundamental. Já para as empresas com prestação remota de serviços, a ampla disponibilidade de linhas telefônicas apresenta grande importância. Outro fator a ser considerado no acesso é a capacidade que a empresa tem de levar o serviço até o cliente.

Por fim, o último critério, o custo, está relacionado ao dispêndio que o cliente incorrerá para a aquisição do serviço. Nos casos em que o cliente não possui informações sobre o serviço, esse critério é utilizado para um julgamento prévio a respeito da qualidade, pois os clientes tendem a relacionar alto custo à alta qualidade.

Assim, a satisfação do cliente está estritamente relacionada ao modo como o atendimento é realizado. Portanto, o desempenho dos funcionários que estão em contato direto com o cliente afeta diretamente a qualidade e produtividade dos serviços (MARINOVA; SINGH, 2008 apud DE SOUSA et al, 2015).

Porém, não é suficiente para a empresa ter apenas clientes satisfeitos, estes também devem ser fieis, ou seja, no momento em que necessitarem novamente do serviço devem voltar a empresa e não ir à concorrente. Assim como a satisfação, a fidelidade está relacionada com a maneira como o atendimento é realizado (CAMPELLO E DE OLIVEIRA, 2005). Cobra (1993) corrobora ao afirmar que a qualidade de atendimento é o fator primordial para a conquista e manutenção da relação com o cliente.

Empresas que não desempenham um bom atendimento devem realizar mudanças para satisfazer os clientes e se tornarem mais competitivas. Essas mudanças precisam envolver todos os funcionários, com a conscientização da importância do bom atendimento e dos resultados deste para a empresa. A empresa pode realizar treinamentos para tornar as atitudes dos funcionários compatíveis com os requisitos dos clientes. A questão do atendimento ao cliente deve ser comunicada a todos, incluindo o alimento entre todas as unidades, áreas e pessoas para haver uniformidade do processo geral (CAMPELLO E DE OLIVEIRA, 2005).

Cobra (2003 apud LABADESSA; DE OLIVEIRA, 2012) ressaltam os sete pecados capitais mais frequentes em empresas de serviços:

1. Apatia, que refere-se ao pouco caso dos funcionários com os clientes;
2. Dispensa, caracterizada como a tentativa de livra-se do cliente, ignorando seus problemas e/ou suas necessidades;
3. Condescendência, cuja característica é o tratamento do cliente como se ele não soubesse as suas reais necessidades;
4. Automatismo, que é o atendimento padrão para todos os clientes, independentemente das particularidades de cada caso, caracterizando um atendimento robotizado;
5. Passeio, que representa a transferência do cliente entre setores, sem que algum resolva de fato o problema;
6. Frieza, caracterizada pela indiferença e rispidez no tratamento do cliente;
7. Livro de regras, caracterizada como maior prioridade no cumprimento dos padrões e normas da empresa, ao invés de um atendimento que resolva os problemas dos clientes.

Conforme observado, o foco nas necessidades e expectativas dos clientes é de suma importância para a empresa obter excelência em qualidade. No entanto, Kotler (2000) destaca que por mais que a empresa busque alto nível de satisfação de clientes, deve garantir níveis aceitáveis de satisfação dos demais interessados, garantindo que estes recebam tratamento adequado, visto que a limitação de recursos não permite a satisfação completa de todos.

2.6. O COMPORTAMENTO DO CLIENTE

O comportamento do cliente deve ser compreendido para que a empresa conheça os fatores que influenciam a escolha realizada pelo cliente, permitindo-se assim a adequação do serviço oferecido, elevando a competitividade da empresa no mercado no qual ela está inserida (BORGES, 2008).

Independentemente do tipo do serviço ou produto fornecido a empresa está diante de um mercado com diversos tipos de clientes que buscam a qualidade. Labadessa e De Oliveira Marques (2012) classificam os tipos de clientes existentes em:

- Cliente externo, representado por aqueles que adquirem os serviços, mas não fazem parte da empresa nem do processo de produção;
- Cliente pessoal, que são as pessoas que influenciam na vida e desempenho dos funcionários como, por exemplo, familiares;
- Cliente da concorrência, que são aqueles que estabelecem relações com os concorrentes da empresa por considerarem o serviço e o atendimento melhores;
- Cliente interno, representado pelos funcionários da empresa. Para estes é importante que a empresa tenha um bom clima, além de se sentirem úteis e valorizados;
- Cliente fiel, em decorrência do vínculo formado com a empresa, com uma relação de confiança e satisfação;
- Cliente novo, atraído pelas propagandas vinculadas e/ou boca a boca. Após a conquista desse cliente é preciso manter essa relação visando criar uma fidelidade.

As características dos clientes sofreram modificações ao longo do tempo. Inicialmente, os clientes detinham pouco conhecimento e informação, além de menor nível de exigência e maior fidelidade às empresas com as quais estabeleciam relações. Ainda, eram pouco atentos à qualidade e ao custo, além de apresentar resistência à tecnologia. Atualmente, os clientes apresentam maior grau de informação e exigência, com grande preocupação com qualidade e custo, elevado grau de interação com a tecnologia e menos fieis as empresas, já que buscam aquela que melhor os atende (BRUNSTEIN E CAMPELLO, 2005).

A percepção dos clientes em relação à empresa é fundamental para a satisfação destes e, conseqüentemente, o sucesso ou fracasso da organização (PILLA, 2007). Segundo Kotler (2000), “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.”

De acordo com Giansi e Corrêa (1994) o comportamento do cliente é influenciado por quatro fatores: Culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais correspondem aos valores que a pessoa está exposta, incluindo nacionalidade, região geográfica, classe social, grupo racial e religioso. Os fatores sociais estão relacionados aos grupos que influenciam, direta ou indiretamente, o comportamento e as atitudes, como a família e os amigos. Os fatores pessoais podem ser fatores demográficos, representados por idade, ocupação e condição econômica, ou fatores psicográficos, relacionados ao estilo de vida, personalidade e autoconceito.

Já os fatores psicológicos que influenciam no comportamento do cliente são a motivação que leva o cliente a procurar satisfazer suas necessidades; a percepção, modo como a pessoa cria uma imagem do mundo através da seleção, organização e interpretação das informações; o aprendizado, que representa a influência de experiências anteriores do cliente e como essas experiências influenciam suas decisões futuras; as convicções e atitudes, relacionadas as noções pré-concebidas dos clientes, como o tempo de espera por um serviço e o tipo de tratamento oferecido.

O cliente apresenta expectativas em relação ao serviço a ser oferecido. Inicialmente, ele deseja ser bem recebido quando chega à empresa e deseja ser informado de maneira correta. Durante o atendimento, o cliente deseja ser tratado com respeito e espera que a empresa priorize suas necessidades, com um atendimento diferenciado para o seu problema (LABADESSA E DE OLIVEIRA MARQUES, 2012).

Em decorrência da ampla gama de opções de empresas prestadoras de serviços semelhantes, os clientes detêm o poder de decisão. Desta forma, devem estar no topo do organograma da empresa para que todos os funcionários assimilem a importância deste para a permanência da empresa no mercado (DETZEL E DESATNICK ,1995, p. 97 apud DE SOUSA et al, 2015). Essa ideia é respaldada por Bee (2000) ao afirmar que o cliente é o principal centro de atenção em toda companhia e, assim, todos os funcionários devem estar cientes da importância destes e comprometidos com a excelência no atendimento.

Como as expectativas dos clientes sempre aumentam, as organizações devem avaliar regularmente as necessidades dos clientes, de modo a satisfazê-las (BEE, 2000). Para essa análise, primeiramente o marketing deve reunir as informações dos clientes atuais e, por vezes, dos não-clientes que a empresa deseja atingir. A partir dessas informações é possível compreender e identificar as necessidades e expectativas de maior relevância. Após a coleta dessas informações, os projetistas de serviços as analisam e transformam em especificações para o serviço, que é utilizada como entrada para a operação, responsável pelo fornecimento do serviço aos clientes (SLACK et al, 2002).

A satisfação do cliente também reflete na empresa. Os clientes satisfeitos provocam menos estresse, além de contribuírem para a motivação da equipe e satisfação com o trabalho. Estes também requerem menos tempo da empresa, já que as queixas resultantes da insatisfação representam uma parcela de tempo que o atendimento deve dedicar a atendê-las. Ainda, a boa propaganda que os clientes satisfeitos realizam ao relatar o caso a outras pessoas contribui para a boa reputação da empresa (BEE, 2000).

2.7. AS NECESSIDADES DO CLIENTE

As necessidades pessoais do cliente que resultaram na demanda pelo serviço constituem o principal fator na formação das expectativas deste cliente acerca do serviço a ser oferecido pela organização. Ademais, a comunicação boca a boca, ou seja, a visão geral da sociedade sobre aquele serviço prestado pela empresa, a experiência anterior e as comunicações externas compõem a formação das expectativas do cliente (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Visando ser competitiva a organização deve atender às necessidades dos clientes e, caso deseje obter a diferenciação frente às demais concorrentes do mercado, deve surpreender tais clientes (MONTEIRO, 2013).

Tubino (1999 apud MOORI, POPADIUK e MARCONDES, 2005) argumenta que satisfazer as necessidades dos clientes é entender quais são estas realizar as modificações necessárias para responde-las.

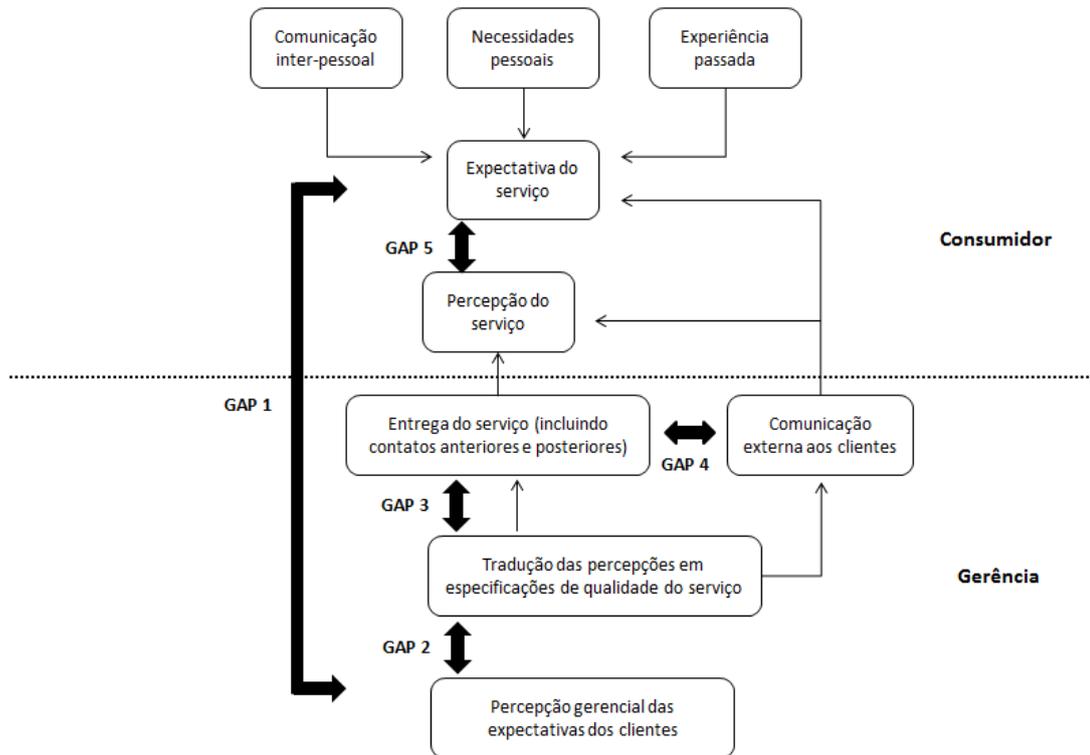
No entanto, atender às necessidades dos clientes pode não ser uma tarefa fácil, visto que pode ocorrer de alguns consumidores não possuírem total clareza do que desejam ou não conseguem definir tais necessidades de maneira clara, o que requer a interpretação precisa do prestador de serviço. Para tal, é necessário que o funcionário que realize o atendimento possua correto conhecimento acerca dos encaminhamentos e soluções possíveis, devendo este conhecer profundamente os processos da empresa onde trabalha (KOTLER, 2000).

2.7.1. Avaliação dos clientes quanto à qualidade nos serviços

Para Lovelock e Wrigth (2001) o cliente qualifica o serviço oferecido através da comparação entre sua percepção acerca deste e sua expectativa prévia acerca da qualidade a ser oferecida por empresas prestadoras de serviço. O serviço pode superar, atender ou ser inferior à expectativa do cliente o que gera, respectivamente, muita, adequada ou baixa satisfação. A discrepância entre a expectativa e realidade gera as lacunas no serviço, que são brechas entre as percepções da empresa e dos clientes sobre aspectos ligados à qualidade nos serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Os autores destacam a presença de cinco lacunas, denominadas *gaps*, na qualidade dos serviços, como demonstra a figura 4 a seguir:

Figura 4 - Modelo dos GAPS



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985

A figura anterior destaca as lacunas presentes, sendo:

- **Lacuna 1 – Lacuna no conhecimento:** Indica a falha de compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam que para reduzir essa lacuna é importante realizar pesquisas de mercado, além de estabelecer melhor comunicação entre a administração e os funcionários.
- **Lacuna 2 – Lacuna nos padrões:** Refere-se à discrepância entre a visão que a empresa possui da expectativa do cliente e os níveis de qualidades do serviço. Para reduzir essa lacuna deve-se estabelecer metas e padronizar a prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).
- **Lacuna 3 – Lacuna na entrega:** Trata-se da diferença entre as especificações de qualidade estabelecidas e a qualidade do serviço oferecido e, assim, o serviço não é executado dentro dos padrões estabelecidos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) estabelecem que as razões para essa falha são fatores como: falhas da equipe de trabalho, má seleção dos funcionários e treinamento inapropriado. Para Giansesi e Corrêa (1994) tal falha é corrigida por meio da adequação do processo às expectativas dos clientes, o que inclui a adequação dos

funcionários, por meio da correta seleção e treinamento, e a utilização de ferramentas de análise de qualidade.

- Lacuna 4 – Lacuna nas comunicações internas: Corresponde à diferença entre o serviço prometido e o serviço prestado, sendo gerada pela discrepância entre a visão do setor de propaganda e vendas e a real capacidade da empresa. Para reduzir essa lacuna as propagandas de publicidade devem estar de acordo com o serviço oferecido e, para tal, é fundamental a eficiência na comunicação entre todos os setores da empresa, além da padronização dos procedimentos das filiais (GIANESI; CORRÊA, 1994).

- Lacuna 5 – Lacuna nas percepções: Diz respeito à diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, demonstrando a qualidade percebida pelos clientes. Tal lacuna é dependente das quatro lacunas anteriores, visto que só existe caso alguma outra exista. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam que as lacunas existentes nas empresas indicam as falhas da administração na garantia da qualidade do serviço. Assim, essas lacunas devem ser estreitadas visando oferecer maior qualidade ao cliente

2.8. O MODELO SERVQUAL

Parasuramam, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram a SERVQUAL para avaliação da qualidade nos serviços baseados no modelo de Oliver (1980), visto que a discrepância entre a expectativa e a percepção do cliente indica a satisfação obtida por este com o serviço realizado. Tal satisfação pode ser mensurada através das cinco dimensões da qualidade em serviços, que de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) são:

1. Tangibilidade: Consiste na aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação envolvidos na prestação do serviço.
2. Confiabilidade: Refere-se à capacidade de prestar o serviço conforme o prometido, ou seja, dentro do prazo estipulado e sem erros.
3. Presteza: Corresponde à disposição para auxiliar o cliente na prestação do serviço prontamente. Caso ocorram falhas no serviço é fundamental a capacidade de repará-las rapidamente para que o cliente obtenha percepção positiva mesmo nas situações adversas.
4. Segurança: Compreende o conhecimento e cortesia dos funcionários para transmissão da informação com confiança e exatidão. Tal dimensão engloba a competência para fornecer o melhor para o cliente, com respeito e cortesia, a da comunicação eficiente.
5. Empatia: Trata-se da demonstração de interesse do funcionário para com o cliente, por meio da atenção personalizada, incluindo características como: acessibilidade, sensibilidade e dedicação para compreender as reais necessidades do cliente.

A tabela a seguir apresenta as questões integrantes da SERVQUAL.

Quadro 1 - O instrumento SERVQUAL

Item			Expectativa (E)	Desempenho (D)		
1	Aspectos tangíveis		Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.		
2			As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.		
3			Os empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.		
4			As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.		
5	Confiabilidade		Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.		
6			Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas deveriam ser solidárias e deixá-los	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.		
7			Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.		
8			Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.		
9			Eeles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.		
10	Presteza		Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.		
11			Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.		
12			Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.		
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.			
14	Segurança		Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.		
15			Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.		
16			Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.		
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.			
18	Empatia		Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual à você.		
19			Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção personalizada.		
20			É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.		
21			É absurdo esperar que estas empresas tenham os mesmos interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm seus melhores interesses como objetivo.		
22			Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não têm os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Discordo
Fortemente

Concordo
Fortemente

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al., 1988

A escala SERVQUAL consiste em duas partes formadas vinte e dois itens cada, que compreendem as cinco dimensões da qualidade. A primeira parte tem como objetivo mensurar a expectativa do cliente em relação aos itens apresentados, sendo importante destacar que a resposta do cliente deve ser com base em empresas prestadoras de serviços em geral. Já a

segunda parte mensura a percepção do cliente a respeito da empresa analisada, através dos mesmos 22 itens anteriores.

Conforme apresentado na tabela acima, cada item, tanto da primeira parte quanto da segunda parte, deve ser respondido pelo cliente de acordo com uma escala de Likert de 7 pontos, cujos extremos correspondem a “Discordo fortemente” e “Concordo fortemente”.

A análise dos resultados obtidos na escala SERVQUAL consiste no cálculo da diferença entre a expectativa e a percepção de cada item apresentado ao cliente, obtendo-se assim o *gap*. *Gaps* positivos indicam que a percepção do cliente é superior à sua expectativa e, conseqüentemente, *gaps* negativos indicam o caso contrário, quando a percepção do cliente é inferior à expectativa e, assim, o cliente encontra-se insatisfeito.

Sampaio et al (2004) destacam que o SERVQUAL é um dos processos de avaliação de serviços mais utilizados em diversas áreas do conhecimento, principalmente em decorrência da flexibilidade para o refinamento do instrumento.

No entanto Cronin e Taylor (1992) realizaram uma crítica ao SERVQUAL ao desenvolver o SERVPERF, no qual o objetivo era mensurar a percepção do cliente, já que de acordo com tais autores as informações a respeito da qualidade dos serviços já estão incluídas nas percepções. Os contra-argumentos utilizados por Parasuraman (1994) são que o modelo é equivalente ao SERVQUAL e, ainda, ao ignorar as expectativas do cliente a analisar apenas as suas percepções o modelo se torna menos confiável. Todavia, o mesmo autor reconheceu que uma alteração deveria ser feita ao SERVQUAL, correspondente à adição da pergunta sobre a importância relativa de cada dimensão na visão do cliente, através da divisão de 100 pontos entre as cinco dimensões da qualidade.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo a descrição dos métodos utilizados na pesquisa para a elaboração deste trabalho, de modo a atingir os objetivos propostos. Conforme De Andrade e Lakatos (2007, p.129) definem, “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem como foco o estudo da avaliação da qualidade realizada pelos clientes de uma empresa de saneamento, localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro, sob perspectiva de identificar as lacunas entre a expectativa e o desempenho da organização, possibilitando assim a elaboração de melhorias para obter maior satisfação dos clientes.

A estratégia utilizada na pesquisa é a survey, que de acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993 apud VARGAS; SCHALENBERGER; HORBE, 2014) é definida como a obtenção de dados e características acerca da opinião de um grupo de pessoas através de um instrumento de pesquisa, que normalmente é um questionário aplicado. A natureza da pesquisa é descritiva.

Em relação à abordagem a pesquisa é definida como quantitativa, visto que consiste em quantificar as informações obtidas através da análise dos resultados. Segundo Richardson (1999) a pesquisa quantitativa compreende a coleta e o tratamento de informações através da utilização de técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, visto que compreende a observação dos fatos, realização de registros e posterior análise, classificação e interpretação, visando descrever as características das variáveis estudadas por meio das informações obtidas, sem que haja a influência do pesquisador. De acordo com Gil (2006) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características presentes em populações, além de estabelecer as relações entre as variáveis. De Andrade e Lakatos (2007) reforçam o conceito, afirmando que a esse tipo de pesquisa utiliza questionários e observação sistemática para realização da coleta de dados.

3.2. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos técnicos utilizados no presente trabalho consistem, inicialmente, na revisão bibliográfica acerca da temática da qualidade, com foco na qualidade em serviços, das necessidades e expectativas dos clientes e dos meios pelo qual a empresa consegue atender o cliente com qualidade, por meio da literatura de livros e artigos publicados em meios nacionais e internacionais visando o enriquecimento deste.

O próximo passo compreende o levantamento de dados, com objetivo de explorar a amostra pertencente ao estudo. Para tal, foi realizada a pesquisa através de questionário utilizando o método SERVQUAL com os clientes presentes na loja de atendimento ao público da empresa analisada.

Por fim, os dados foram tabulados através do programa Microsoft Excel® e analisados, a fim de detectar os pontos nos quais a expectativa do cliente não era atendida pelo serviço oferecido empresa, de acordo com a perspectiva do entrevistado. Através das respostas obtidas na pesquisa foram propostas melhorias na empresa com objetivo de melhor atender ao cliente.

3.3. DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população considerada na pesquisa é a população fixa residente da cidade no interior do Estado do Rio de Janeiro onde a empresa analisada realiza as obras de saneamento. Como a empresa desenvolve o trabalho na cidade por meio da PPP as obras serão realizadas apenas dentro da área de concessão que, no ano de 2015, compreendia, em média, 220.672 habitantes.

No entanto, conforme anteriormente explicitado, o sistema de esgotamento sanitário na cidade analisada está parte em funcionamento, parte em fase de obras e as demais partes da cidade ainda não tem previsão de obras, visto que a previsão, estabelecida no contrato, para entrega de todo sistema de esgotamento sanitário ativo é até o final do ano de 2021. Sendo assim, a maior parte da população que se encontra dentro da área de concessão supracitada ainda não é atendida pela empresa analisada.

Assim, foi selecionada uma amostra por conveniência de 310 pessoas que estiveram presentes na loja de atendimento da empresa estudada nos meses de junho e julho de 2015. De acordo com Malhotra (2006) as amostras por conveniência podem ser aplicadas em pesquisas exploratórias de caráter descritivo, assim como é o presente trabalho.

3.4. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa foi realizada com base no questionário do método SERVQUAL, visto que este é difundido e aceito em pesquisas relacionadas com a qualidade nos serviços percebida pelos clientes. Conforme anteriormente explicitado tal método compreende cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, nas quais as perguntas constituintes foram adaptadas à empresa estudada.

Antes da aplicação do questionário realizou-se um teste deste com uma amostra de 20 (vinte) clientes visando detectar e solucionar os problemas e dúvidas potenciais, com objetivo de tornar o questionário mais claro e, assim, aumentar a participação dos clientes. A partir desse teste para calibração, foram realizadas adaptações das perguntas do questionário, com objetivo de facilitar a compreensão do cliente.

Uma modificação realizada em relação ao questionário original do método SERVQUAL foi o número de questões utilizadas, com a utilização de 19 questões ao invés de 22, visto que em análise as questões constituintes observou-se que três questões do questionário original não cabiam análise no caso analisado. O questionário entregue aos clientes encontra-se no apêndice A.

Ademais, a escala de Likert foi reduzida para cinco pontos na qual o primeiro ponto sendo 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente), visto que a maioria dos clientes apresentou dúvidas quanto à relevância de cada item na escala de Likert de sete pontos durante o preenchimento desta. Assim, tal mudança possibilitou uma visão menos dispersa dos clientes acerca dos itens analisados, o que resulta em uma análise com maior grau de precisão.

O questionário entregue aos clientes era composto por três partes. A primeira parte correspondia aos dados demográficos relacionados ao perfil do cliente, com perguntas relacionadas à idade, sexo e grau de instrução. Ainda nessa parte, foram inseridas duas perguntas que compreendiam o número de vezes que o cliente já havia comparecido à loja e, caso esta fosse superior à uma vez, a pergunta posterior questionava se a todas as vezes foram pelo mesmo motivo. O objetivo dessa parte foi averiguar o número de clientes cujos problemas não foram resolvidos na primeira ida à loja, exigindo assim um retorno posterior para solução deste.

A segunda parte abrangia a expectativa do cliente em relação aos serviços oferecidos por empresas prestadoras de serviço em geral, mensurada através das perguntas do método SERVQUAL.

Por fim, a terceira parte questionava os clientes sobre as impressões destes acerca do serviço oferecido pela empresa estudada, com as mesmas perguntas do item anterior, também utilizando o método SERVQUAL.

3.5. MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

O método utilizado para realização da coleta de dados foi a entrevista individual com os clientes presentes na loja de atendimento da empresa, no interior do Estado do Rio de Janeiro. Durante os meses de junho e julho foram aplicados 310 (trezentos e dez) questionários ao longo do dia, no horário das 14 horas às 16 horas, durante 40 dias.

Os questionários foram aplicados unicamente pela autora do presente trabalho e, ao realizar a entrega deste, os objetivos e a maneira de preenchimento eram explicadas, visto que em decorrência da não usualidade de aplicação do mesmo pela maioria das empresas algumas dúvidas quanto ao modo de responder o mesmo poderiam surgir. Não houve obrigatoriedade de participação na pesquisa, porém destacava-se para o cliente a importância de o fazer-la. Assim, a realização desta transcorreu sem dificuldades visto que poucos clientes se negaram a participar.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

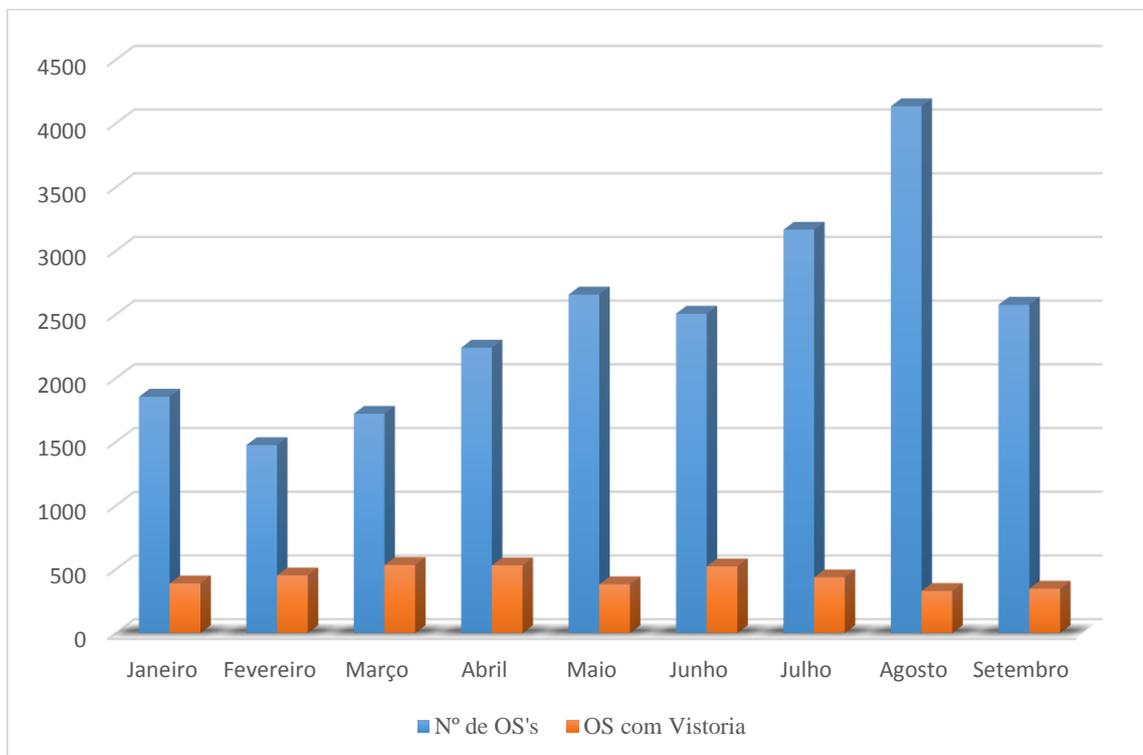
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada solicitou sigilo quanto a sua identificação. Tal empresa é responsável pela elaboração, construção e operação do sistema de esgotamento sanitário em um Município do Estado do Rio de Janeiro, sobre a forma de Parceria Público-Privada (PPP). Ressalta-se que as operações referentes ao abastecimento de água cabem a outra empresa localizada no mesmo Município.

A loja de atendimento, localizada na região central na cidade onde a empresa executa os serviços supracitados, é formada por: 3 atendentes, 1 recepcionista, 1 supervisor, 3 *back offices*. Nesta os clientes recebem atendimento no que tange a todos os serviços desenvolvidos pela empresa, incluindo os setores de Engenharia, Comercial, Obras e Operação e Manutenção.

Com base nos dados fornecidos pela empresa sobre o atendimento no período de Janeiro a Setembro de 2015 elaborou-se o gráfico a seguir, que represente o número de ordens de serviço (OS) abertas e, destas, o quantitativo que exigia a vistoria no local solicitado pelo cliente.

Gráfico 1 - Situação atual de atendimento na loja de atendimento



Fonte: elaborado pela autora

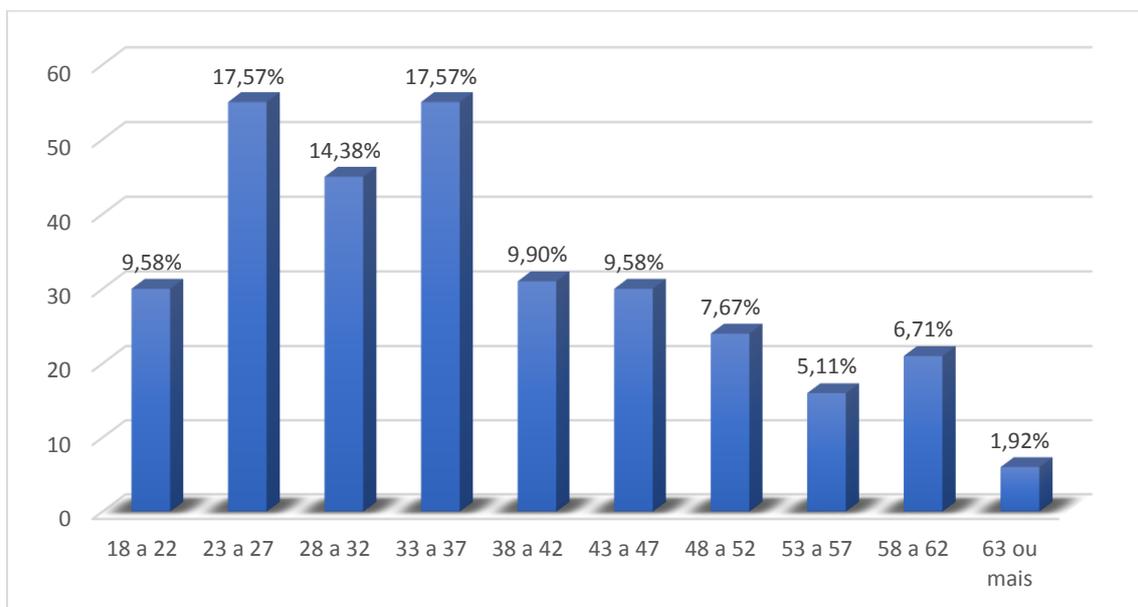
Durante a realização da pesquisa parte do sistema de esgotamento sanitário da cidade encontrava-se ativo e as obras correspondentes ao maior subsistema da cidade eram realizadas.

4.2. DADOS DOS ENTREVISTADOS

A primeira parte do questionário SERVQUAL compreendia informações sobre características dos clientes, sendo elas: Faixa etária, sexo, quantas vezes o cliente já havia ido à loja e, caso esta fosse superior à uma vez, se o retorno era pelo mesmo motivo anterior.

O gráfico abaixo ilustra a distribuição da faixa etária dos clientes que responderam a pesquisa. Tais dados são importantes para a empresa visto que a preferência dos clientes acerca dos serviços varia de acordo com o estágio de vida em que se encontram. (Kotler e Armstrong, 2003)

Gráfico 2- Distribuição por faixa etária dos clientes



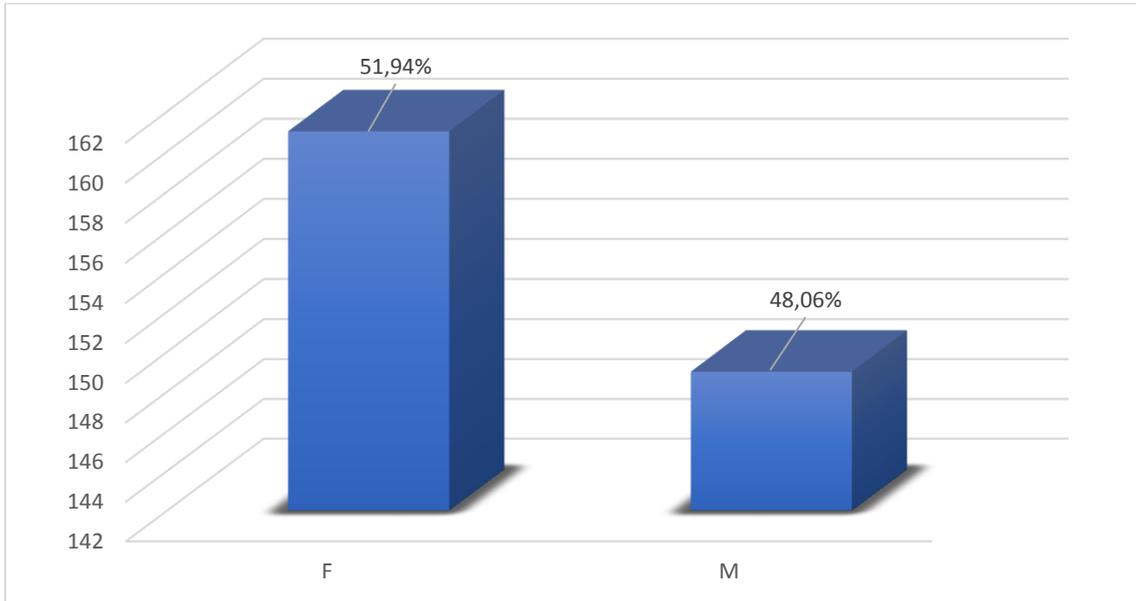
Fonte: elaborado pela autora

Através do gráfico 2 obtêm-se que: 9,58% dos clientes possuem de 18 a 22 anos, 17,57% possuem de 23 a 27 anos, 14,38% possuem de 28 a 32 anos, 17,57% possuem de 33 a 37 anos, 9,90% possuem de 38 a 42 anos, 9,58% possuem de 43 a 47 anos, 7,67% possuem de 48 a 52 anos, 5,11% possuem de 53 a 57 anos, 6,71% possuem de 58 a 62 anos e 1,92% possuem 63 ou mais anos.

Sendo assim, observa-se que 59,11% dos clientes têm até 37 anos, caracterizando uma população ainda jovem.

O gráfico 3 a seguir ilustra a distribuição dos clientes de acordo com o sexo.

Gráfico 3 - Distribuição por sexo dos clientes

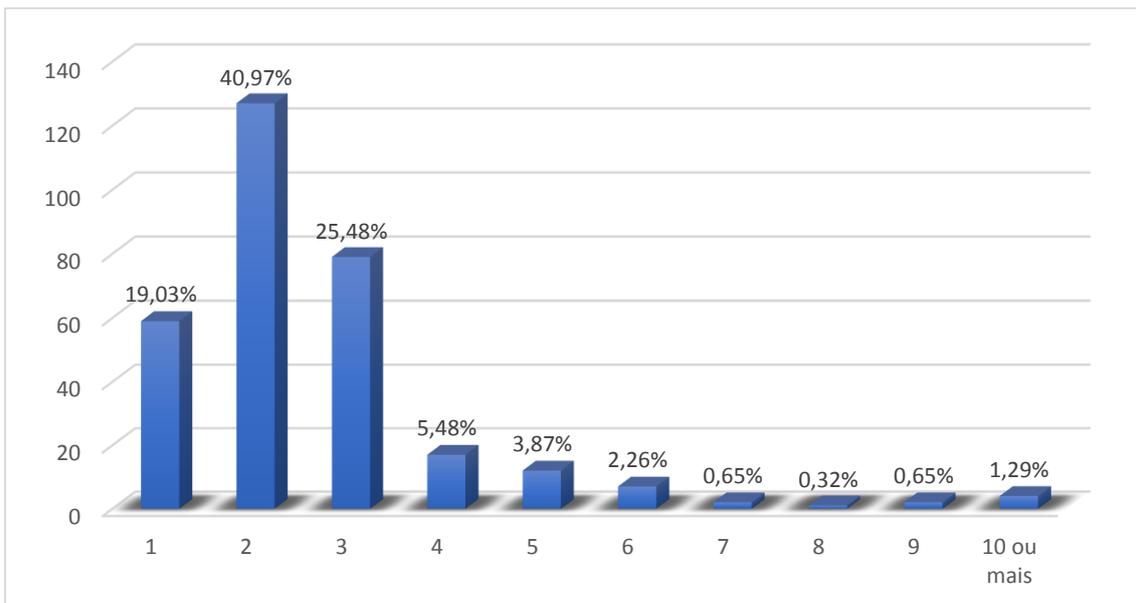


Fonte: elaborado pela autora

A partir do gráfico anterior observa-se que a maior parte dos clientes analisados são do sexo feminino, porém não há significativa discrepância entre ambos sexos.

O gráfico 4 apresenta o número de vezes que os clientes já foram à loja.

Gráfico 4 - Número de vezes na loja de atendimento

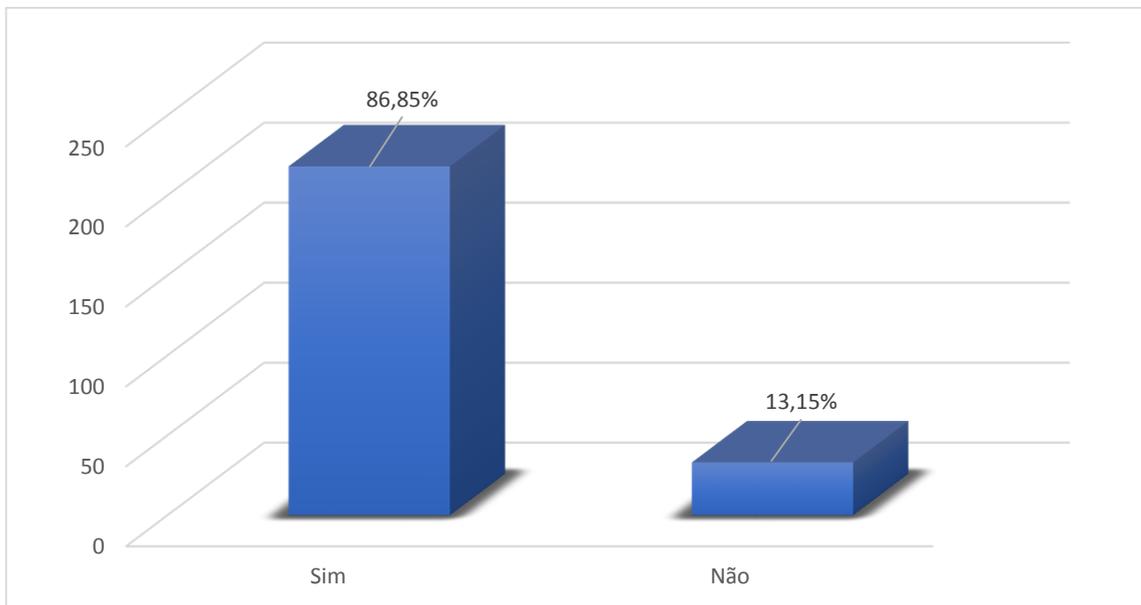


Fonte: elaborado pela autora

Com base no gráfico acima é possível perceber que a grande maioria dos clientes, 66,45%, estava na loja pela segunda ou terceira vez. Ademais, dos 310 clientes entrevistados 251 já estiveram na loja por mais de uma vez.

O gráfico 5 expressa a proporção de clientes cuja volta à loja ocorreu pelo mesmo motivo anterior. Ressalta-se que durante a entrega do questionário os clientes foram orientados a assinalar a resposta “sim” caso a volta na loja em algum momento já ocorreu por algum motivo anterior, mesmo que no momento estivessem no local para resolver outra questão, pois assim será possível observar daqueles clientes entrevistados quantos em algum momento tiveram que retornar à loja por alguma questão não resolvida.

Gráfico 5 - Retorno à loja devido a um problema anterior não solucionado



Fonte: elaborado pela autora

O gráfico acima demonstra que a expressa maioria dos clientes, 86,85%, já retornaram à loja por algum problema ainda não solucionado. Tal fato deve servir de alerta, visto que demonstra que a maioria dos problemas apresentados exige um posterior retorno à loja e, conseqüentemente, ocupa maior tempo do atendimento, além de gerar insatisfação no cliente por não ter seu problema resolvido imediatamente.

4.3. FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS

A seguir serão apresentados os resultados da tabulação de dados da pesquisa realizada. Para tal, utilizou-se a distribuição de frequências juntamente com a média para cada item analisado e com objetivo de obter-se uma visão resumida acerca das variáveis analisadas pelo SERVQUAL calculou-se a média global destas.

4.3.1. Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados por empresas em geral

Inicialmente os clientes foram questionados acerca de suas expectativas dos serviços oferecidos. A tabela 2 a seguir apresenta os resultados obtidos por variável analisada.

Quadro 2 - Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados

Atributos	Atendimento esperado					Médias
	1	2	3	4	5	
Tangibilidade						
1. Empresas prestadoras de serviço devem ter equipamentos modernos	8	58	140	82	22	3,17
2. As instalações físicas das empresas prestadoras de serviços devem ser agradáveis	8	11	15	77	199	4,45
3. Os funcionários das empresas prestadoras de serviços devem possuir boa aparência	55	39	36	83	97	3,41
Média geral da tangibilidade						3,68
Confiabilidade						
4. A empresa deve realizar as atividades no dia/hora marcados, cumprindo o prometido ao cliente.	0	0	17	49	244	4,73
5. Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, a empresa deve demonstrar atenção especial e interesse em resolvê-lo	0	5	11	89	205	4,59
6. A empresa deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos.	0	2	11	43	254	4,77
7. Empresas prestadoras de serviço devem fornecer o serviço no tempo prometido	0	0	6	44	260	4,82
Média geral da confiabilidade						4,73
Presteza						
8. A empresa deve informar ao cliente exatamente quando o serviço for executado	0	0	5	32	273	4,86
9. Os funcionários devem ter disponibilidade imediata para atendimento	7	6	129	94	74	3,72
10. Os funcionários devem ter sempre boa disposição para ajudar os clientes	1	4	26	97	182	4,47
11. É aceitável que os funcionários estejam muito ocupados em atender prontamente aos pedidos	2	12	34	43	219	4,50
Média geral da presteza						4,39
Segurança						
12. O comportamento dos funcionários deve inspirar segurança nos clientes	0	1	5	63	241	4,75
13. Os clientes devem se sentir seguros no atendimento	0	1	8	76	225	4,69
14. Os funcionários devem ser educados	0	0	2	45	263	4,84
15. Os funcionários devem ter conhecimento necessário para cumprir suas tarefas corretamente	0	0	1	60	249	4,80
Média geral da segurança						4,77
Empatia						
16. A empresa deve oferecer atenção individual aos clientes	4	23	149	93	41	3,46
17. Os funcionários devem fornecer atenção personalizada aos clientes	1	22	142	86	59	3,58
18. Os funcionários devem saber as necessidades dos clientes	1	15	113	92	89	3,82
19. O horário de funcionamento deve ser conveniente para todos os clientes	2	6	90	117	95	3,96
Média geral da empatia						3,70

Fonte: elaborado pela autora

A variável tangibilidade é aquela com menor expectativa dentre todas variáveis apresentadas, com uma média de 3,68. O valor relativamente baixo desta variável foi influenciado pela baixa expectativa em relação aos equipamentos da empresa, que atingiu

média de 3,17. A boa aparência dos funcionários, definida como trajes e aparência condizentes com o ambiente de trabalho, apresenta média 3,41, também considerada relativamente baixa frente aos outros itens. Por outro lado, o item com maior expectativa desta variável é o item 2, relativo às instalações físicas da empresa, cuja média é 4,45, o que demonstra que os clientes esperam que estas sejam agradáveis.

A variável confiabilidade apresenta expressiva média geral, 4,73, sendo a segunda maior entre todas variáveis analisadas. O item com maior média é o relativo ao fornecimento do serviço no tempo prometido, com média 4,82. Ademais, outro item com média relativamente alta é o item 6, cuja média foi 4,77. Tal item refere-se à execução do serviço correto na primeira vez, de modo a evitar retrabalho e transtornos. Tal resultado deve servir de alerta para a empresa analisada, visto que conforme explicitado no tópico 4.1, referente aos dados dos entrevistados, 86,85% dos clientes que foram à loja de atendimento mais de uma vez tiveram como motivo da volta um problema ainda não resolvido.

Ainda em relação à variável confiabilidade, o cliente valoriza a realização das atividades no tempo prometido, cuja média foi 4,73, assim como a atenção especial dos funcionários em resolver as dúvidas e problemas dos clientes, com média de 4,59.

A dimensão referente à prestação obteve média geral de 4,39 e, através da análise dos itens que compõem tal dimensão observa-se que o item 8, referente à informação exata de quando o serviço for executado, apresenta maior média, 4,86. Os itens referentes à boa disposição dos funcionários para ajudar os clientes e a aceitabilidade da espera no atendimento em decorrência dos funcionários estarem ocupados obtiveram médias 4,47 e 4,50, respectivamente. Por fim, o item referente à disponibilidade imediata para atendimento obteve média 3,72. Tal fato demonstra que os clientes esperam bom atendimento, porém compreendem que o fato de que os funcionários nem sempre terão disponibilidade imediata para atendê-los.

O maior grau de expectativa dos clientes é referente à variável segurança, cuja média foi 4,77. A questão referente ao comportamento educado dos funcionários obteve média geral de 4,84, sendo a maior média desta dimensão. Em seguida tem-se o item referente a importância do conhecimento do funcionário para cumprir as tarefas corretamente, com média 4,80. Por fim, os itens 12 e 13, que compreendem a transmissão de segurança dos funcionários durante o atendimento e o fato dos clientes se sentirem seguros ao fazerem uso dos serviços da empresa obtiveram médias 4,75 e 4,69, respectivamente.

A dimensão empatia é a última analisada, com média geral de 3,70. Dentre os itens que fazem parte desta dimensão a maior média foi encontrada no item 19, referente ao horário de

funcionamento da empresa ser conveniente para os clientes, com média 3,96. Em seguida com média 3,82, os clientes valorizam o fato dos funcionários saberem as suas necessidades. Por fim, os itens relativos a atenção individual e atendimento personalizado obtiveram médias 3,46 e 3,58, respectivamente.

Assim, observa-se que as dimensões cujas expectativas dos clientes são maiores são aquelas referentes à segurança e confiabilidade. No entanto, em uma análise individual dos itens aquele com maior média é referente a informação exata de quando o serviço é executado, que se encontra na dimensão presteza.

4.3.2. Percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa analisada

Posteriormente os clientes foram questionados sobre suas percepções dos serviços prestados. A tabela 3 a seguir apresenta os resultados obtidos.

Quadro 3 - Percepção do cliente sobre os serviços prestados

Atributos	Atendimento percebido					Médias
	1	2	3	4	5	
Tangibilidade						
1. A empresa prestadora de serviço tem equipamentos modernos	12	32	181	66	19	3,15
2. As instalações físicas da empresa prestadora de serviço são agradáveis	101	111	56	42	0	2,13
3. Os funcionários da empresa prestadora de serviço possuem boa aparência	2	3	84	109	97	3,81
Média geral da tangibilidade						3,03
Confiabilidade						
4. A empresa realiza as atividades no dia/hora marcados, cumprindo o prometido ao cliente.	148	139	6	8	9	1,68
5. Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, a empresa demonstra atenção especial e interesse em resolvê-lo	5	8	35	147	115	4,16
6. A empresa executa os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos.	191	96	6	8	9	1,54
7. A empresa prestadora de serviço fornece o serviço no tempo prometido	94	198	11	3	4	1,79
Média geral da confiabilidade						2,29
Presteza						
8. A empresa informa ao cliente exatamente quando o serviço é executado	97	197	9	2	5	1,78
9. Os funcionários têm disponibilidade imediata para atendimento	78	115	33	73	11	2,43
10. Os funcionários têm sempre boa disposição para ajudar os	2	12	46	142	108	4,10
11. É aceitável que os funcionários estejam muito ocupados em atender prontamente aos pedidos	3	5	43	147	112	4,16
Média geral da presteza						3,12
Segurança						
12. O comportamento dos funcionários inspira segurança nos clientes	4	10	87	116	93	3,92
13. Os clientes se sentem seguros no atendimento	2	8	91	99	110	3,99
14. Os funcionários são educados	2	6	83	95	124	4,07
15. Os funcionários têm conhecimento necessário para cumprir suas tarefas corretamente	2	5	57	128	118	4,15
Média geral da segurança						4,03
Empatia						
16. A empresa oferecer atenção individual aos clientes	2	1	11	71	225	4,66
17. Os funcionários fornecem atenção personalizada aos clientes	2	1	16	79	212	4,61
18. Os funcionários sabem as necessidades dos clientes	2	10	13	161	124	4,27
19. O horário de funcionamento é conveniente para todos os clientes	45	181	33	45	6	2,31
Média geral da empatia						3,96

Fonte: elaborado pela autora

O nível de percepção dos clientes na variável tangibilidade apresenta segunda menor média dentre todas variáveis apresentadas, com valor de 3,03. O valor baixo desta variável foi influenciado pela baixa percepção em relação às instalações físicas da empresa, que atingiu média de 2,13. Ressalta-se que nenhum cliente que respondeu ao questionário indicou valor máximo para este item. A questão 1, referente ao fato da empresa possuir equipamentos modernos atingiu média 3,15. Já a boa aparência dos funcionários, apresenta média 3,81, sendo a maior média desta variável.

A variável confiabilidade apresenta a menor média geral, 2,29, o que demonstra baixa percepção dos clientes com relação a esta. Dentre os itens desta variável aquele com menor média é aquele relativo à execução do serviço correto na primeira vez, de modo a evitar retrabalho e transtornos, cuja média foi 1,54. Os itens 4 e 7, referentes à execução do serviço no dia prometido e ao fornecimento do serviço no tempo prometido obtiveram, respectivamente médias 1,68 e 1,79, o que demonstra insatisfação do cliente quanto ao cumprimento do serviço de acordo com o tempo fornecido pela empresa. O maior grau de qualidade na variável confiabilidade é visto na questão 5, que sintetiza a atenção especial dos funcionários em resolver as dúvidas e problemas dos clientes, cuja média foi 4,16.

A percepção dos clientes na variável prestação obteve média de 3,12, o que demonstra que o nível de qualidade percebida nestes itens não é considerado satisfatório pelos clientes. O item considerado com menor grau de qualidade foi o 8, referente à informação exata de quando o serviço é executado, que obteve média 1,78. Outro problema de qualidade detectado pelos clientes foi quanto à disponibilidade imediata de atendimento, com média 2,43. Em análise a situação da empresa, estima-se que o baixo valor desta média deve-se ao tempo de espera para atendimento que, em horários de pico, pode demorar mais de uma hora. Em contrapartida, o item 11 referente à aceitabilidade dos funcionários não terem disponibilidade imediata para atender aos clientes obteve média 4,16, o que demonstra que mesmo que o cliente tenha que esperar ele compreende que tal situação é aceitável. Por fim, o item 10 referente à boa disposição dos funcionários para atender os clientes apresenta um bom grau de qualidade por parte dos clientes, visto que obteve média 4,10.

A dimensão segurança é vista pelos clientes como a variável de maior qualidade em serviços ofertada, com média 4,03. Dentre os itens que compõem esta variável aquele com maior média é o item 15, referente ao conhecimento que os funcionários têm para cumprir suas tarefas adequadamente, que obteve média 4,15. Os itens 12 e 13, que compreendem a transmissão de segurança dos funcionários durante o atendimento e o fato dos clientes se

sentirem seguros ao fazerem uso dos serviços da empresa obtiveram médias 3,92 e 3,99, respectivamente.

A última dimensão analisada é a referente à empatia, que é vista pelos clientes entrevistados como a variável de segunda maior qualidade dentre os serviços ofertados pela empresa. O quesito considerado de maior qualidade é aquele presente no item 16, referente ao fornecimento da atenção individual aos clientes. Os itens 17 e 18, correspondentes a atenção personalizada e ao conhecimento das necessidades dos clientes foram bem avaliados pelos clientes, com médias 4,61 e 4,27, respectivamente. O item 19 obteve menor índice de qualidade do ponto de vista do cliente, com média 2,31. Tal item refere-se ao fato de que o horário de funcionamento da empresa é conveniente para todos os clientes.

4.4. ANÁLISE DOS GAPS

A análise dos *gaps* é de suma importância para avaliação da qualidade do serviço abordado pelo questionário, visto que os *gaps* demonstram a diferença entre a percepção do cliente e a expectativa deste em relação ao serviço executado. Portanto, a equação utilizada para cálculo destes é:

$$Gap = \text{Percepção} - \text{Expectativa} \quad (1)$$

Sendo assim, valores de *gaps* positivos indicam uma boa avaliação do serviço oferecido pela empresa, visto que a percepção do serviço pelo cliente supera a expectativa deste.

Consequentemente, valores de *gaps* negativos indicam baixa avaliação da qualidade do serviço executado pela empresa. Caso o valor do *gap* seja zero, a percepção corresponde exatamente à perspectiva do serviço.

A tabela 4 apresentada a seguir informa as médias da percepção e expectativa do ponto de vista do cliente e, consequentemente, os *gaps* de cada item das cinco dimensões da qualidade, calculados através da equação 1 anteriormente apresentada, obtidos através da pesquisa aplicada com os 310 clientes da empresa estudada, com base na escala SERVQUAL.

Quadro 4 - Análise dos gaps

Atributos	Percepção	Expectativa	Gaps
Tangibilidade	3,03	3,68	-0,65
1. Empresas prestadoras de serviço devem ter equipamentos modernos	3,15	3,17	-0,01
2. As instalações físicas das empresas prestadoras de serviços devem ser agradáveis	2,13	4,45	-2,32
3. Os funcionários das empresas prestadoras de serviços devem possuir boa aparência	3,81	3,41	0,40
Confiabilidade	2,29	4,73	-2,44
4. A empresa deve realizar as atividades no dia/hora marcados, cumprindo o prometido ao cliente.	1,68	4,73	-3,05
5. Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, a empresa deve demonstrar atenção especial e interesse em resolvê-lo	4,16	4,59	-0,44
6. A empresa deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos.	1,54	4,77	-3,23
7. Empresas prestadoras de serviço devem fornecer o serviço no tempo prometido	1,79	4,82	-3,03
Presteza	3,12	4,39	-1,27
8. A empresa deve informar ao cliente exatamente quando o serviço for executado	1,78	4,86	-3,09
9. Os funcionários devem ter disponibilidade imediata para atendimento	2,43	3,72	-1,28
10. Os funcionários devem ter sempre boa disposição para ajudar os clientes	4,10	4,47	-0,36
11. É aceitável que os funcionários estejam muito ocupados em atender prontamente aos pedidos	4,16	4,50	-0,34
Segurança	4,03	4,77	-0,74
12. O comportamento dos funcionários deve inspirar segurança nos clientes	3,92	4,75	-0,84
13. Os clientes devem se sentir seguros no atendimento	3,99	4,69	-0,70
14. Os funcionários devem ser educados	4,07	4,84	-0,77
15. Os funcionários devem ter conhecimento necessário para cumprir suas tarefas corretamente	4,15	4,80	-0,65
Empatia	3,96	3,70	0,26
16. A empresa deve oferecer atenção individual aos clientes	4,66	3,46	1,20
17. Os funcionários devem fornecer atenção personalizada aos clientes	4,61	3,58	1,03
18. Os funcionários devem saber as necessidades dos clientes	4,27	3,82	0,46
19. O horário de funcionamento deve ser conveniente para todos os clientes	2,31	3,96	-1,65

Fonte: elaborado pela autora

O *gap* da variável tangibilidade é de -0,65, o que demonstra que a percepção dos clientes é inferior às suas expectativas. O item 1, relativo aos equipamentos modernos, obteve *gap* médio correspondente a -0,01. Embora seja um valor negativo, não apresenta grande discrepância entre a expectativa e a realidade. Em contrapartida, o item 2, relativo às instalações físicas das empresas prestadoras de serviço, apresenta *gap* médio de -2,32 e, portanto, torna-se clara a insatisfação dos clientes com o espaço físico da loja. Em análise ao local observou-se que o espaço entre as cadeiras de espera é pequeno, o que dificulta a passagem dos clientes para que possam se sentar. Ademais, no momento em que são chamados para o atendimento muitos apresentam dúvidas do local ao qual devem se direcionar, visto que as indicações não são claras. O último item desta variável refere-se a boa aparência dos funcionários e obteve *gap* médio de 0,40, cujo valor positivo indica que a

percepção dos clientes a respeito deste item supera suas expectativas. Através da presença no local foi possível observar que todas as funcionárias encontram-se uniformizadas e identificadas por crachá.

A variável confiabilidade obteve *gap* médio de -2,44, sendo esta a maior discrepância encontrada entre a percepção e a realidade dentre todas variáveis analisadas. O item 4, referente a cumprir as tarefas no dia/hora marcados, obteve *gap* de -3,05, o que demonstra que os clientes entrevistados têm a percepção deste item consideravelmente inferior à expectativa. O item 5, referente a atenção da empresa em resolver o problema do cliente, obteve *gap* -0,44. No item 6, que diz respeito a realizar o serviço de forma correta desde a primeira vez, observou-se *gap* de -3,23, representando a baixa percepção do cliente frente a sua expectativa. Tal resultado pode ser justificado pelo valor de 86,85% dos clientes que retornaram à loja devido a uma mesma causa anterior e, portanto, tais clientes têm baixa percepção quanto a este item. Por fim, o item 7, que diz respeito a empresa fornece o serviço no tempo prometido também obteve baixa percepção em comparação com a expectativa, visto que o valor do *gap* foi de -3,03.

Analisando a dimensão prestação observou-se que a percepção dos clientes é inferior à expectativa em todos os itens analisados. Dentre todos os itens desta dimensão aquele que obteve maior discrepância foi o item 8, referente a informação de quando o serviço for executado, cujo *gap* foi de -3,09. Em análise ao fluxograma de serviço da empresa presente no apêndice B, observa-se que após a realização do serviço no local desejado pelo cliente a empresa não fornece nenhuma informação de quando este foi realizado, cabendo ao cliente retornar à loja ou ligar para a empresa para se informar sobre a realização da solicitação. O item 9, referente a disponibilidade imediata para atendimento, obteve *gap* de -1,28. Ressalta-se que nos dias em que os questionários foram aplicados havia fila de espera para atendimento. Ademais, segundo relatos das funcionárias da loja de atendimento tal situação é constante, visto que o número de atendimentos diários é elevado em relação ao número de atendentes e, como fator agravante, dependendo do tipo de atendimento o mesmo pode apresentar longo tempo de duração. O resultado do item 11 ressalta tal problema, pois o mesmo indica o *gap* entre a percepção e a expectativa referente a aceitabilidade de espera pelo atendimento é de -0,34 e, portanto, o cliente considera aceitável a espera até certo ponto, no entanto a empresa não consegue ao menos atender suas expectativas quanto a esta. Por fim, o item 10, referente a boa disposição dos funcionários para atender aos clientes, obteve *gap* de -0,36, demonstrando que a percepção dos clientes foi inferior à expectativa.

Quanto à segurança a percepção dos clientes também foi inferior à expectativa em todos os itens, tendo esta dimensão *gap* de -0,74. Os itens 12 e 13, referentes a segurança passada pelo funcionário durante o atendimento e a sensação de segurança dos clientes ao fazerem uso dos serviços da empresa obtiveram *gaps* médios de -0,84 e -0,70, respectivamente. O item 14 que diz respeito ao comportamento educado dos funcionários obteve *gap* médio de -0,77. Por fim, o item 15 referente ao conhecimento dos funcionários para cumprir suas tarefas corretamente obteve *gap* de -0,65. Ressalta-se que as funcionárias recebem treinamento mensal referente às questões de atendimento e conhecimentos técnicos necessários.

Na dimensão empatia observou-se o único valor de *gap* positivo dentre todas dimensões, sendo este 0,26. O item 16, referente a atenção individual que os clientes recebem obteve *gap* 1,20 e, portanto, a expectativa dos clientes foi superada pela percepção do atendimento da empresa analisada. O item 17 e 18, relacionado à atenção personalizada e ao conhecimento das necessidades dos clientes, também obtiveram valores de *gaps* positivos, sendo estes 1,03 e 0,46 respectivamente. Por fim, o item 19, referente ao horário de funcionamento da loja foi o único item desta dimensão com valor de *gap* negativo, -1,65. Em análise a situação da empresa atribui-se este resultado ao fato de que o horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, entre 09h e 16h, considerado inferior ao horário comercial usual de empresas prestadoras de serviço.

5. MELHORIAS PROPOSTAS

O presente item tem como objetivo sugerir melhorias para a empresa estudada a partir da análise dos resultados apresentados acima. Sendo assim, as modificações propostas seguem.

5.1. REFORMULAÇÃO DO LAYOUT DA LOJA DE ATENDIMENTO

Conforme anteriormente explicitado, a questão referente às instalações físicas da empresa prestadora de serviço obteve maior *gap* dentro da dimensão atendimento, fato este que demonstra a baixa percepção de qualidade neste âmbito. De mais a mais, de acordo com o explicitado anteriormente, a análise no local possibilitou a percepção do pouco espaço para espera pelo atendimento, além da dificuldade nas indicações dos postos de atendimento. Para maior conhecimento acerca da situação no local, elaborou-se o layout atual da loja, presente no Apêndice C.

A partir deste é possível perceber que a loja é formada por dois pavimentos, no entanto atualmente o segundo pavimento encontra-se sem utilização. Portanto, no primeiro pavimento encontram-se a recepcionista, as três atendentes na parte frontal da loja de atendimento, a supervisora de atendimento e três funcionários trabalhando no *back office*, nas mesas localizadas no fundo da loja.

A presença na loja durante a aplicação do questionário permitiu a percepção da insatisfação dos clientes ao perceberem que os funcionários presentes no fundo da loja não realizavam o atendimento e, assim, estes concluíam erroneamente que o tempo de espera era aumentado em consequência disto. Tal fato resulta em aumento da dimensão de tempo percebida no atendimento, o que gera insatisfação e reclamações dos clientes. No entanto, tendo em vista que estes funcionários trabalham no *back office* os mesmos não devem realizar o atendimento, porém esta situação não fica clara para cliente, resultando na insatisfação referida.

Em análise a essa situação, uma melhoria possível seria a reformulação da loja, na qual os funcionários que trabalham no *back office* seriam alojados no segundo pavimento e, por conseguinte, no primeiro pavimento estariam alocadas a recepcionista, as três atendentes e a supervisora de atendimento, visto que a mesma realiza o suporte em atendimentos esporádicos. Desta forma, o rearranjo dos postos de atendimento poderia ser realizado com maior espaço disponível e, ainda, o local de espera pelo atendimento poderia ser reformulado visando maior conforto dos clientes.

Dito isto, elaborou-se dois layouts com o rearranjo proposto, denominados Layout A e Layout B. Tais propostas encontram-se no Apêndice D. Ressalta que para elaboração deste layout considerou-se que o local onde a loja está instalada atualmente não é de propriedade da empresa, mas sim alugado. Portanto, as mudanças foram propostas no sentido de melhorar o ambiente atual, porém sem provocar grandes dispêndios monetários e de tempo, incluindo necessidade de fechamento da loja em dias úteis para realização.

Com o resultado do questionário e as modificações sugeridas, ambas propostas foram apresentadas para os funcionários da loja e para a gerência, para que houvesse um consenso de qual layout seria escolhido. Ressalta-se que a forma de comunicação escolhida foi via e-mail, de modo as opiniões fossem conservadas sem tendências. Como resultado, os funcionários escolheram o layout A, enquanto os gerentes escolheram o layout B. No entanto, por determinação da gerência o layout de preferência dos funcionários será implementado na loja, o que indica a importância da opinião dos funcionários que ficam presentes nesta.

Para análise da viabilidade de tal mudança realizou-se a cotação destas em duas empresas diferentes, além de considerar a possibilidade do serviço interno da empresa realizar a modificação. O mapa comparativo com os diferentes serviços e valores oferecidos encontra-se no Apêndice E.

Para elaboração deste mapa comparativo considerou-se a necessidade de um funcionário da Tecnologia da Informação (TI) e um funcionário do administrativo, em todas as propostas, ambos internos da própria empresa analisada, assim como valor das horas-extras que deverão ser pagas a estes funcionários para a realização do serviço em dois dias, sábado e domingo, evitando-se a interrupção do atendimento da loja durante dias úteis. Ressalta-se que a presença do funcionário da TI é imprescindível devido à mudança dos pontos de rede e a presença do funcionário da administração foi uma solicitação da empresa, para que este pudesse acompanhar a movimentação na loja de atendimento.

As propostas das empresas A e B apresentavam o serviço de marcenaria e eletricitista, além do material necessário. Para o serviço interno além dos funcionários supracitados considerou-se um eletricitista, também interno a empresa, além de um funcionário do setor de manutenção para realocação das divisórias presentes entre os postos de atendimento. Ademais, realizou-se a cotação do material necessário e adicionou aquele de menor preço ao valor total do serviço interno.

Em decorrência do menor preço e a possibilidade de utilizar os próprios funcionários a gerência optou pelo serviço interno para a realização das mudanças do layout. A loja de atendimento da empresa analisada já foi reformulada de acordo com o layout A e diversos clientes elogiaram, informalmente, a mudança.

5.2. CARTILHA DE INFORMAÇÃO SOBRE A REALIZAÇÃO DO SERVIÇO

Outra questão cuja percepção dos clientes foi inferior à expectativa foi a referente a informação sobre quando o serviço é realizado. Grande parte dos serviços realizados pela empresa analisada ocorrem na parte externa do local solicitado pelo cliente, o que não exige a presença do solicitante ou de terceiros.

A análise do fluxograma do atendimento presente no Apêndice B destaca que, nos casos em que o serviço necessita de uma visita ao local solicitado pelo cliente é realizada a abertura de uma ordem de serviço (OS) pela funcionária que realiza o atendimento, executa-se a vistoria, o sistema é atualizado com os dados do serviço, executando-se assim a solicitação do cliente. No entanto, o cliente retorna ao atendimento, no fluxograma representado como

início, para obter as informações a respeito da sua solicitação. Tal retorno pode acontecer por meio da presença física na loja de atendimento ou via telefone.

Na análise da situação atual de atendimento na loja, entre os meses de janeiro e setembro de 2015, observa-se que o número médio de atendimentos que necessitam de vistoria é de 436 (quatrocentos e trinta e seis), número este que também representa o número de atendimentos que voltam ao início do fluxograma somente para conhecimento do resultado da OS aberta. Tal situação representa um aumento no atendimento da loja e, conseqüentemente, aumento no tempo gasto pelas funcionárias para realização dos atendimentos diários, resultando em maiores filas para os clientes que se direcionem à loja. Diante deste cenário, mudanças devem ser realizadas para melhorar a comunicação do cliente com a empresa.

A melhoria proposta pela autora do presente trabalho consiste na entrega de um informativo no momento da vistoria, que indica o dia e qual serviço foi realizado no local solicitado pelo cliente. O modelo de informativo elaborado encontra-se no Apêndice F. Ademais, visando reforçar a comunicação entre cliente e empresa, no momento em que o serviço fosse executado a empresa enviaria um e-mail, assim como uma mensagem de texto via celular. Essa forma de reforçar a comunicação não exigiria um aumento no quadro de funcionários, visto que após o encerramento do expediente de atendimento as atendentes devem realizar outros serviços relacionados à loja de serviço e, de acordo com as próprias atendentes e com a gerência, será possível implementar o envio destas mensagens durante o expediente pós atendimento.

A partir destas propostas o fluxograma de atendimento seria modificado, visto que após a informação ao cliente via mensagem de texto e e-mail o atendimento chegaria ao fim. Tal fluxograma encontra-se no Apêndice G. Desta forma, além de aumentar a percepção do cliente quanto a informação da execução do serviço haveria a redução do número de atendimento na loja.

Assim como na proposta anterior realizou-se o orçamento do informativo a ser entregue para os clientes, visando analisar a viabilidade econômica desta proposta, que se encontra no Apêndice H.

Todos os orçamentos foram realizados para 1.000 informativos, cuja duração estimada é de dois meses. Em análise aos valores por informativo e os prazos de entrega a gerência optou pela gráfica A, visto que, apesar desta não apresentar o menor valor, a mesma atua como fornecedora de materiais gráficos para a empresa, em decorrência da pontualidade na entrega das encomendas.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a qualidade do serviço prestado por uma empresa de saneamento em um Município do Estado do Rio de Janeiro, através do confronto entre a expectativa do cliente acerca do serviço realizado e a percepção deste após a execução do serviço.

A metodologia compreendeu a utilização do modelo SERVQUAL, cuja análise compreende as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

Os questionários com base no modelo SERVQUAL foram aplicados a trezentos e dez clientes na loja de atendimento ao consumidor da referida empresa, durante quarenta dias no período das 14h às 16h.

A partir da análise dos resultados dos questionários aplicados, observou-se a obtenção de *gaps* positivos, ou seja, a expectativa do cliente foi superada pela perspectiva, em fatores importantes como atenção personalizada e conhecimento necessário para realização do correto atendimento a partir da demanda do cliente. Com base nestes resultados, é possível inferir que a percepção do cliente no que tange ao atendimento é positiva, principalmente no que diz respeito à qualificação das atendentes para o correto atendimento.

Dois pontos críticos foram destacados: as instalações físicas da empresa e o conhecimento acerca da execução do serviço no tempo prometido. Assim, a partir dos resultados obtidos, a empresa obteve subsídios para realizar a melhoria na qualidade do serviço oferecido.

No que tange ao primeiro ponto, as instalações físicas da empresa, observou-se que o espaço destinado a espera para o atendimento era limitado, com pequeno número de assentos. Ainda, os clientes apresentavam dificuldade para compreender os locais de atendimento em decorrência da sinalização confusa. Por fim, outro problema detectado foi a presença do *back office* no mesmo ambiente do atendimento, fato este que causava desconfiança nos clientes quanto a eficiência do atendimento.

Em relação à informação da execução do serviço observou-se que este não apenas apresentava uma perspectiva do cliente inferior à expectativa, como também aumentava o número de atendimentos da loja de atendimento, visto que os clientes cujos serviços demandavam visitas externas deveriam voltar à loja de atendimento caso desejassem saber se o serviço já havia sido realizado.

Desta forma, duas mudanças foram sugeridas de modo oferecer um serviço que melhor atenda às necessidades dos clientes: a mudança no layout da empresa e a implantação

de uma cartilha, na qual o cliente seria comunicado sobre a data na qual o serviço foi realizado. Tais mudanças foram apresentadas à gerência e a diretoria durante uma reunião para apresentar o projeto desenvolvido. Por fim, obteve-se aprovação destes quanto às mudanças, sendo a loja reformulada poucos dias após a reunião e a cartilha será implantada em breve, com previsão de início de utilização no mês de Abril de 2016.

Como sugestões futuras do presente trabalho, ressalta-se a importância da aplicação periódica de questionários SERVQUAL com os clientes, visto que suas necessidades e expectativas apresentam mudanças com o tempo. Ainda, em decorrência da expansão das obras de saneamento na cidade analisada, acredita-se que mais clientes irão até a loja de atendimento e, conforme anteriormente explicitado, o conceito de qualidade está atrelado à subjetividade e particularidade, o que torna fundamental a empresa realizar essa análise com diversos grupos de cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. *Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANSUJ, A. P., Zenckner, C. L., & Godoy, L. P. (2005). **Percepção da qualidade dos serviços de odontologia**. XXV Encontro Nac. de Eng. De Produção-Porto alegre, RS, Brasil, 29.

BEE, F; BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel,2000.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 5, n. 1, p. 115-128, 2008.

BRASIL. Política Nacional de Saneamento Básico Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências. **Diário Oficial Da União**. 2007.

DE BRITO, Barbara Moreira Barbosa; SILVEIRA, Antonio Henrique Pinheiro. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 1, p. 7-21, 2014.

BRUNSTEIN, Israel; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Uma Análise da Competitividade dos Bancos de Varejo no Brasil. **Revista GEPROS**, n. 1, p. Pag. 82, 2005.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; DE OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves. **O atendimento como instrumento de diferenciação e competitividade na área de serviços**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2005.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Bloch Editores S.A., 1994.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COMITÊ NACIONAL DE QUALIDADE. Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento. Disponível em: <<http://www.pnqs.com.br>> Acesso em: 28 de junho de 2015.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CORREA, João Luiz Damasceno. A aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Pública no setor saneamento brasileiro. In: **Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2009.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DA SILVA FILHO, José Carlos Lázaro; DE ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; FERNANDES, Rosana Maria Costa. Análise da gestão ambiental nas companhias estaduais de saneamento básico. **Revista Alcance**, v. 15, n. 3, p. 322-342, 2009.

DE ANDRADE MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. Atlas, 2007.

DE MELLO CORDEIRO, José Vicente B. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 7, n. 1, p. 19-33, 2004.

DE SOUSA, Adriana Lemos et al. QUALIDADE DO ATENDIMENTO NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVIÇO EM SAÚDE. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP)-FESAR**, v. 2, n. 1, 2015.

DE SOUZA, Roberta Fernanda da Paz; DA SILVA JUNIOR, Aziz Galvão. Poluição Hídrica e Qualidade de vida: O caso do saneamento básico no Brasil. **Centro**, v. 77, p. 2, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro, Editora Marques-Saraiva, 1990.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações estratégicas e tecnologia de informações**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avale-se/pnq>>. Acesso em: 28 de junho de 2015.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. L. **Gestão da qualidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LABADESSA, Luciene Suzi; DE OLIVEIRA, Luciana Jardim. A importância da qualidade no atendimento ao cliente um estudo bibliográfico. **Revista Fiar**, v. 1, n. 1, 2012.

LEONETI, Alexandre Bevilacqua; DO PRADO, Eliana Leão; DE OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges. Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 331-348, 2011.

LOBO, João Roberto Marques; SEGHETO, Ivair; FILHO, Luiz Otávio de Freitas Oliveira. Percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores. **Estação Científica, Juiz de Fora**, n. 3, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO JR, Joacir A.; ROTONDARO, Roberto G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários**. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 217-230, 2003.

MONTEIRO, Rodrigo Gama. Qualidade do atendimento prestado ao cliente da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba–CAGEPA Subgerência Comercial da Borborema R2. 2014. Disponível em: < <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/5853>>. Acesso em: 05 de junho de 2015.

MOORI, Roberto Giro; POPADIUK, Silvio; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Fatores de desempenho competitivo e supply chain management: existe sincronia entre o que o cliente deseja e o que recebe?. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

PILLA, Aline Teixeira. **Proposta de melhorias no gerenciamento de rotinas operacionais, com ênfase na qualidade dos serviços prestados em uma empresa de saneamento básico**. 2007. 67p. Monografia (Graduação) Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências tecnológicas, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Joinville.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

PALADINI, E.P. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

_____. Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994.

RENESTO, Camilo L. **Qualidade em serviços**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-14.pdf>>. Acesso em: 13 de junho de 2015.

RIBEIRO, Júlia Werneck; ROOKE, Juliana Maria Scoralick. **Saneamento básico e sua relação com o meio ambiente e a saúde pública**. 2010. 28p. Especialização em análise ambiental – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

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

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso et al. PAQ–Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 1, p. 142-148, 2004.

SCHONBERGER, R. J.; KNOD JR., E. M. **Serviço sincronizado**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SCHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Varvakis. A importância da gestão de filas na prestação de serviços: um estudo na BU/UFSC. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 6, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/409/274>>. Acesso em: 23 de junho de 2015.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Ricardo Pereira; CAMPOS NETO, Carlos Álvares da Silva. Considerações sobre o projeto de lei de parceria público-privada (PPP) em face da experiência recente do Brasil. 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2080>>. Acesso em: 30 de junho de 2015.

TUROLLA, Frederico A. **Política de saneamento básico: avanços recentes e opções futuras de políticas públicas**. 2002.

VARGAS, Katiúscia Schiemer; SCHALENBERGER, Ingrid Monike Severo; HORBE, Tatiane de Andrade Neves. Metodologia Servqual: Uma Ferramenta para avaliação da qualidade do serviço na representação médica. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, n. 2, Pag. 111-126. 2014.

VIANA, Lucilane Pereira; PENNA, Luiz Fernando da Rocha. **Descrição da percepção sobre o saneamento básico dos servidores e estudantes do Instituto Federal de Minas Gerais, Campus Governador Valadares (IFMG-GV)**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Ambiental) - Instituto Federal Minas Gerais.

WAGNER, Vanize Roneide et al. Saneamento Básico: Gestão De Serviços De Esgoto Em Um Município. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 2013-06, 2013.

APÊNDICE A - Questionário para avaliar a qualidade dos serviços da empresa analisada na percepção do cliente

Prezado cliente,

O presente questionário deseja analisar as suas expectativas e sua experiência com nosso serviço de atendimento, visando aprimorá-lo para melhor satisfazê-lo. Portanto, é de suma importância sua participação para que possamos identificar os pontos cruciais para melhorar nossa qualidade na prestação de serviço.

Agradecemos desde já sua disponibilidade em responder nossas perguntas e ressaltamos que a sua identidade será mantida em sigilo para maior conforto.

Inicialmente, responda às seguintes questões:

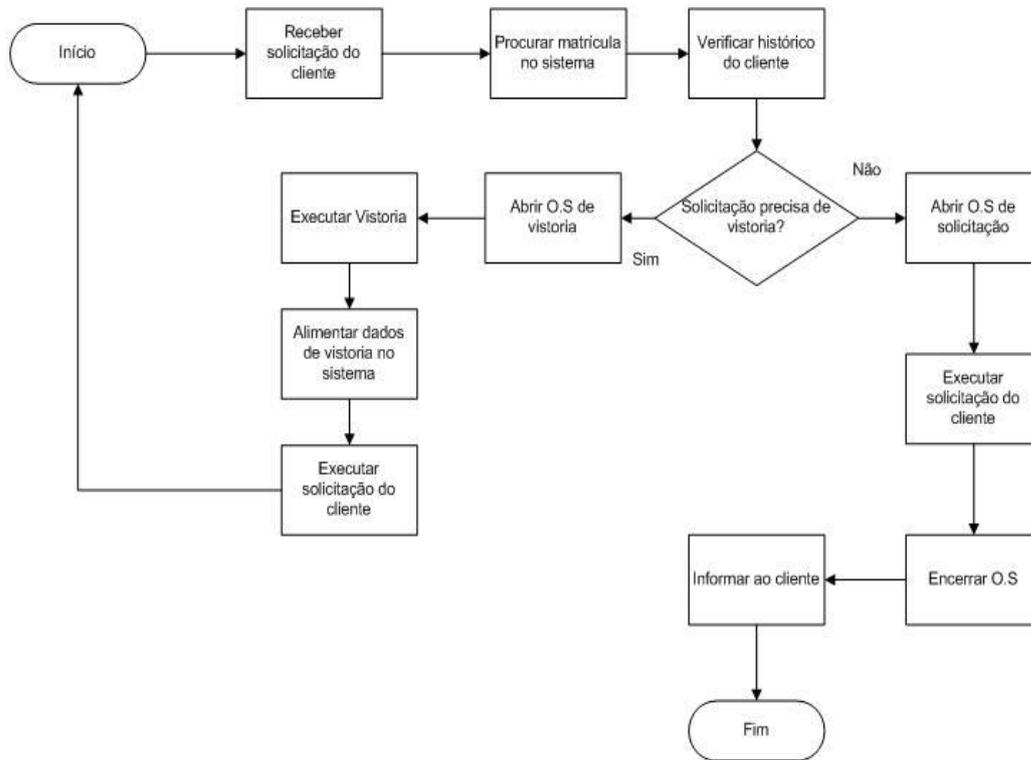
1	Quantas vezes você já compareceu a esta loja de atendimento?			
2	Se a resposta anterior for superior à uma vez, a volta ao local é pelo mesmo motivo da primeira vez?		Sim	Não
3	Idade			
4	Sexo		F	M

Instruções: Baseado em sua experiência como cliente de empresas de prestadoras de serviço, reflita a respeito das características de empresas consideradas de excelência em termos de qualidade. Para cada item especificado abaixo, indique o seu grau de expectativa sobre o serviço a ser prestado pela empresa através da escala de Likert, sendo: Baixíssima relevância (1); Pouca relevância (2); Indiferente (3); Alta relevância (4); e Altíssima relevância (5). Ressalta-se que não há respostas certas ou erradas, sendo de nosso interesse analisar a sua expectativa acerca da qualidade de serviços.

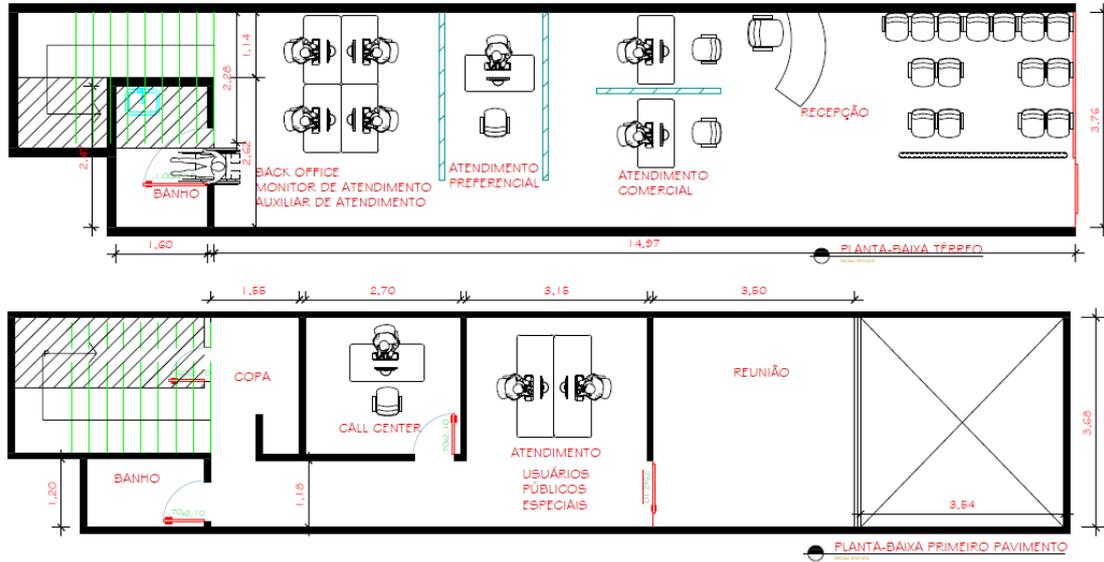
1	Aspectos tangíveis	Empresas prestadoras de serviço devem ter equipamentos modernos	
2		As instalações físicas das empresas prestadoras de serviços devem ser agradáveis	
3		Os funcionários das empresas prestadoras de serviços devem possuir boa aparência	
4	Confiabilidade	Quando a empresa se compromete a fazer algo em certo tempo, ela deve fazer	
5		Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, a empresa deve demonstrar atenção especial e interesse em resolvê-lo	
6		6A empresa deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos.	
7		Empresas prestadoras de serviço devem fornecer o serviço no tempo prometido	
8	Presteza	A empresa deve informar ao cliente exatamente quando o serviço for executado	
9		Os funcionários devem ter disponibilidade imediata para atendimento	
10		Os funcionários devem ter sempre boa disposição para ajudar os clientes	
11		É aceitável que os funcionários estejam muito ocupados em atender prontamente aos pedidos	
12	Segurança	O comportamento dos funcionários deve inspirar segurança nos clientes	
13		Os clientes devem se sentir seguros no atendimento	
14		Os funcionários devem ser educados	
15		Os funcionários devem ter conhecimento necessário para cumprir suas tarefas corretamente	
16	Empatia	A empresa deve oferecer atenção individual aos clientes	
17		Os funcionários devem fornecer atenção personalizada aos clientes	
18		Os funcionários devem saber as necessidades dos clientes	
19		O horário de funcionamento deve ser conveniente para todos os clientes	

Instruções: Avalie o desempenho da empresa de acordo com a sua experiência através da escala de Likert, sendo: Muito Insatisfeito (1); Insatisfeito (2); Indiferente (3); Satisfeito (4); e Muito Satisfeito (5).

1	Aspectos tangíveis	A empresa possui equipamentos modernos	
2		A instalação física da empresa é agradável	
3		Os funcionários da empresa têm aparência agradável (estão identificados por crachá e/ou uniforme, higienizados)	
4	Confiabilidade	A empresa realiza as atividades no dia/hora marcados, cumprindo o prometido ao cliente.	
5		Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, a empresa demonstra uma atenção especial e interesse em resolvê-lo	
6		A empresa executa os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos.	
7		A empresa fornece o serviço no tempo prometido	
8	Presteza	A empresa informa ao cliente exatamente quando o serviço é executado	
9		Os funcionários têm disponibilidade imediata para atender as consultas e dúvidas de seus clientes	
10		Os funcionários têm sempre boa disposição para ajudar os clientes	
11		Os funcionários da empresa em algum momento estão ocupados em atender prontamente aos pedidos	
12	Segurança	O comportamento dos funcionários inspira segurança nos clientes	
13		O cliente sente segurança no atendimento	
14		Os funcionários da empresa são educados com os clientes	
15		Os funcionários têm conhecimento necessário para cumprir suas tarefas corretamente	
16	Empatia	A empresa oferece atenção individual aos clientes	
17		A empresa possui funcionários que fornecem atendimento individual a cada cliente	
18		Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes	
19		A empresa funciona em horário conveniente para todos os clientes	

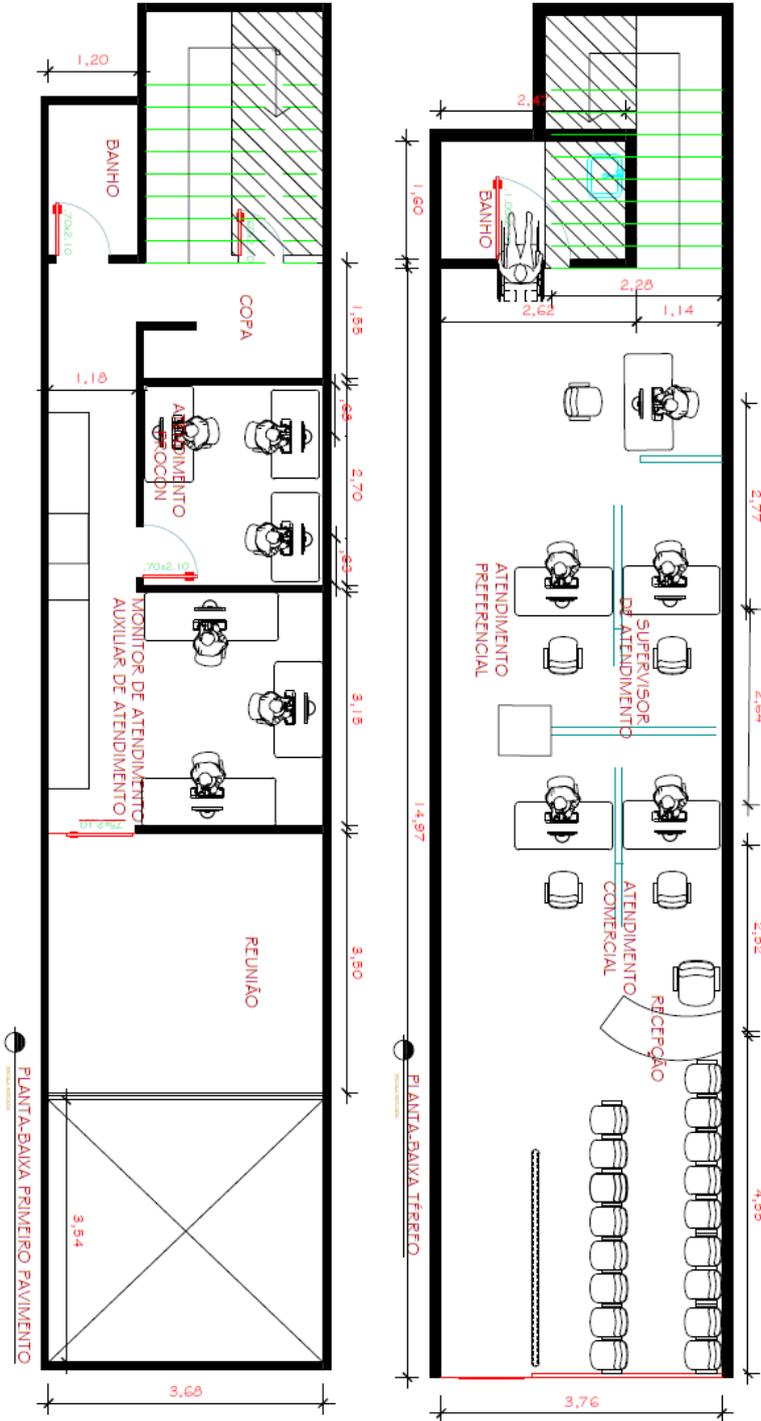
APÊNDICE B – Fluxograma do atendimento da empresa

APÊNDICE C – Layout atual da loja de atendimento

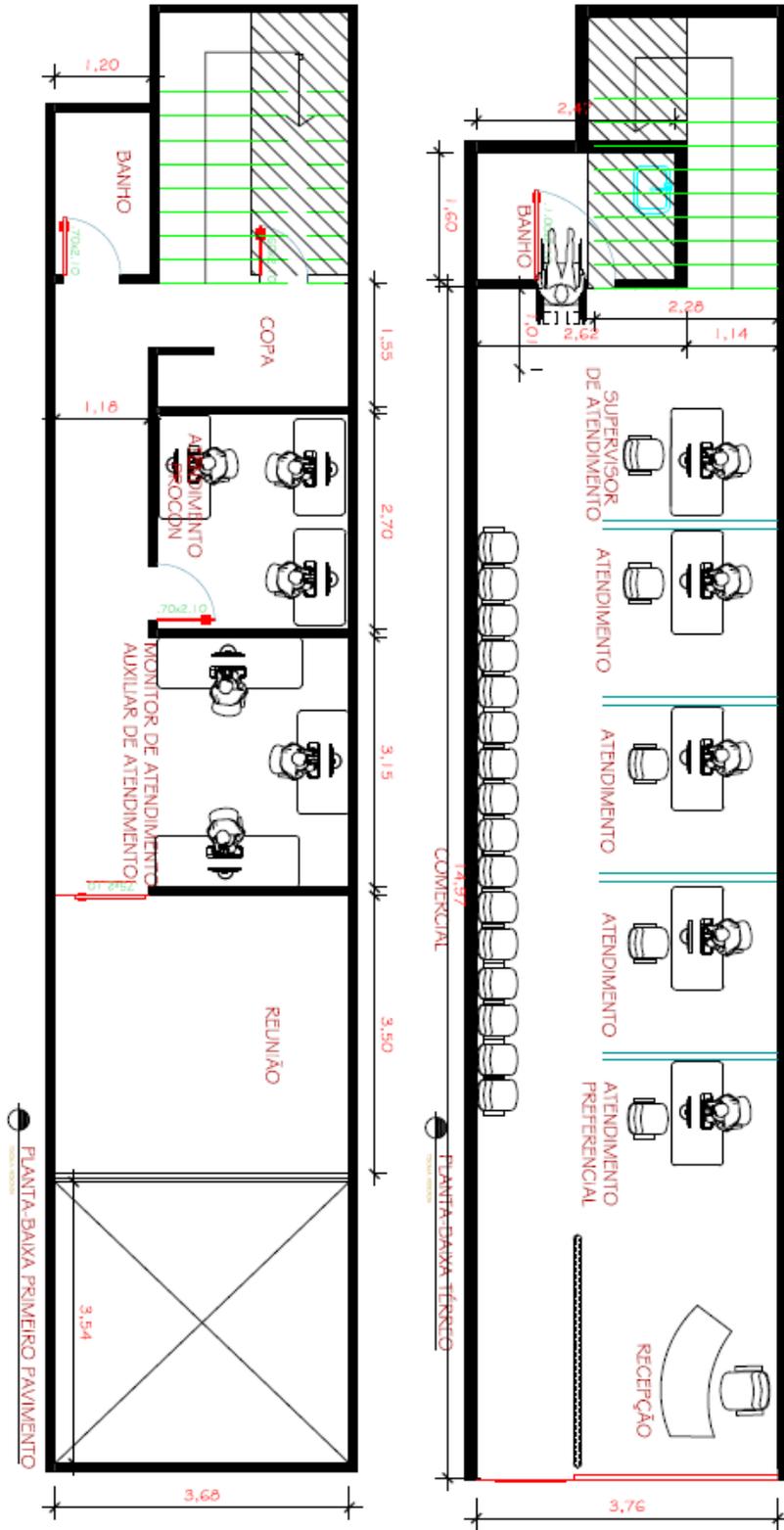


APÊNDICE D – Propostas de modificação do layout da loja de atendimento

Layout A



Layout B



APÊNDICE E – Mapa comparativo dos valores para mudança do layout

Modificação do layout da loja de atendimento			
Orçamentos			
	Empresa A	Empresa B	Serviço interno
Preço total	R\$ 5.491,60	R\$ 10.201,17	R\$ 4.411,60
Prazo para início	07 dias úteis	10 dias úteis após a autorização dada por escrito	Imediato
Prazo de execução	02 dias	02 dias	02 dias

APÊNDICE F – Informativo de execução do serviço



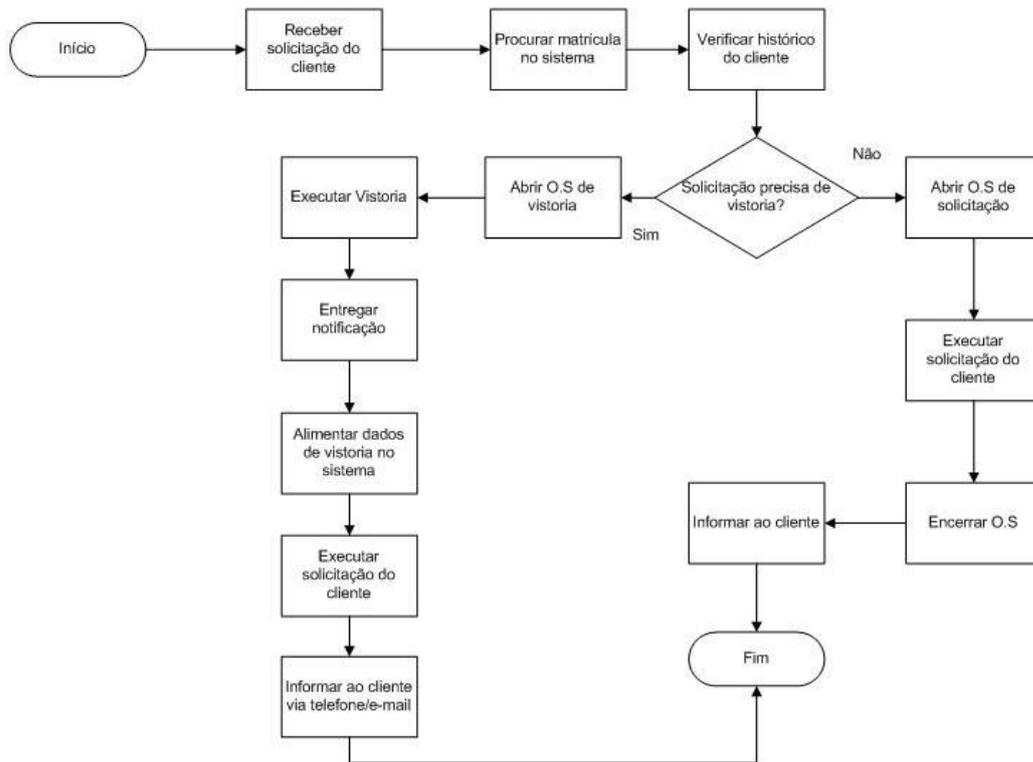
VISTORIA

**COMUNICADO IMPORTANTE
NÃO DEIXE DE LER ESTE AVISO**

Prezado (a) Usuário (a),
No ato de vistoria deste imóvel, os técnicos responsáveis da
Empresa realizaram no dia __/__/____:

- APURAÇÃO DE FRAUDE
- INSTALAÇÃO DE HD
- RELIGAÇÃO DE CORTE
- REPARO NO CAVALETE
- SUBSTITUIÇÃO DE HD
- VISTORIA DE REVISÃO DE CADASTRO
- VISTORIA PARA ALTERAÇÃO DE CATEGORIA/ SUBCATEGORIA
- VISTORIA PARA ALTERAÇÃO DE ECONOMIA
- VISTORIA PARA CADASTRAMENTO / REGULARIZAÇÃO
- VISTORIA TÉCNICA DE ESGOTO
- OUTRO: _____

Loja de Atendimento ao Público:
Endereço da loja de atendimento:
Telefone da loja de atendimento:

APÊNDICE G – Fluxograma de atendimento da empresa após as mudanças propostas

APÊNDICE H – Fluxograma de atendimento da empresa após as mudanças propostas

Cartilha para o cliente			
	Gráfica A	Gráfica B	Gráfica C
Serviço			
1.000 Panfletos – 15x21cm, 4x4 cores, tinta escala em Couchê fosco 170g			
Orçamentos			
Preço total	R\$ 445,00	R\$ 520,00	R\$ 380,00
Prazo de entrega	5 dias úteis	10 dias úteis	7 dias úteis