

**A PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE  
EXPECTATIVAS DE NOVOS CLIENTES – O MÉTODO PRIEX**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE  
EXPECTATIVAS DE NOVOS CLIENTES – O MÉTODO PRIEX**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

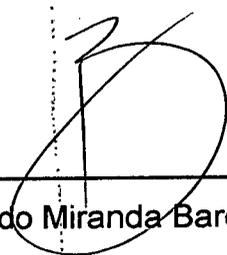
**Victor Rafael Laurenciano Aguiar**

**Florianópolis, dezembro de 2001**

Victor Rafael Laurenciano Aguiar

## A PROPOSTA DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE EXPECTATIVAS DE NOVOS CLIENTES – O MÉTODO PRIEX

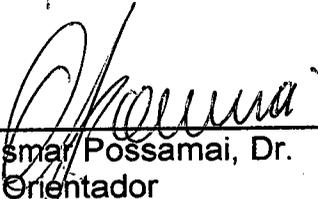
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “**Mestre em Engenharia**”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

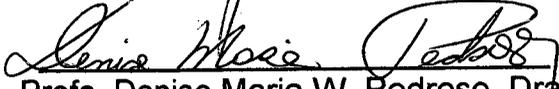
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



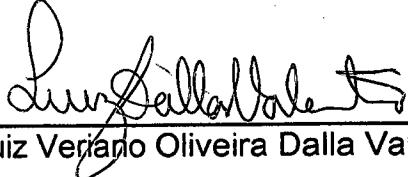
---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
Orientador



---

Profa. Denise Maria W. Pedroso, Dra.  
Co-orientador



---

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.

## DEDICATÓRIA

*A todos os guias e mentores espirituais,  
à minha admirada mãe, meu estimado pai e  
minhas amadas mulheres.*

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, à Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE; ao meu orientador Prof. Dr. Osmar Possamai, por sua atenção ímpar com os alunos e à minha Co-orientadora Profa. Dra. Denise Pedroso por sua dedicação e doação; aos professores do Curso de Pós-Graduação; a todo os colegas e em especial, à gloriosa equipe e acima de tudo, à minha esposa Ítala e seu total e irrestrito apoio e por fim, às minhas filhas, Renata e Bárbara que se privaram do lazer e de outras atividades em função da minha caminhada em busca da conclusão deste curso; sem a ajuda destas pessoas ou entidades, certamente não estaria redigindo estes agradecimentos.

## Sumário

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivos do trabalho.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>4</b>
<b>2 OS SERVIÇOS E AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 O setor de serviços e sua importância na economia brasileira .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 A <i>servilização</i> das atividades econômicas .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 O conceito de serviço .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Aspectos exclusivos dos serviços.....</b>	<b>10</b>
2.4.1- Os serviços são produtos intangíveis.....	10
2.4.2- Os serviços são produtos inseparáveis.....	11
2.4.3 Os serviços são produtos variáveis.....	12
2.4.4 Os serviços são produtos perecíveis.....	12
2.4.5 Outros aspectos interessantes ligados aos serviços .....	13
<b>2.5 A necessidade de se ouvir o cliente .....</b>	<b>14</b>
<b>2.6 As necessidades e expectativas dos clientes .....</b>	<b>16</b>
<b>2.7 Os elementos formadores das expectativas dos clientes .....</b>	<b>19</b>
2.7.1 A interferência das expectativas na qualidade percebida do serviço.....	23
2.7.2 O processo de avaliação do serviço.....	23
<b>2.8 Considerações .....</b>	<b>26</b>
<b>3 INSTRUMENTOS DE DETERMINAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Instrumentos de determinação das expectativas dos clientes .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Entrevista com Grupos de Foco .....	29

3.1.2 Método SERVQUAL.....	34
3.1.3 Método QFD .....	36
<b>3.2 A vulnerabilidade na prestação de serviços.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Os principais atributos dos serviços, sob a avaliação dos clientes.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Considerações finais.....</b>	<b>46</b>
<b>4 PROPOSTA DE MÉTODO PARA A DETERMINAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE NOVOS CIENTES .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Etapa 1: Conhecer aspectos sócio-econômicos dos clientes .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Etapa 2: Elaborar o questionário.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Etapa 3: Determinar os grupos de foco .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4. Etapa 4: Realizar o pré-teste .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5 Etapa 5: Planejar as variáveis controláveis da entrevista .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5.1 O ambiente da entrevista .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5.2 A gravação da entrevista .....</b>	<b>55</b>
<b>4.6 Etapa 6: Entrevistar os grupos de foco .....</b>	<b>56</b>
<b>4.7 Etapa 7: Interpretar os resultados.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8 Etapa 8: A elaboração do relatório final.....</b>	<b>60</b>
<b>4.9 Considerações acerca do método PRIEX.....</b>	<b>62</b>
<b>5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PRIEX.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Um breve histórico da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 A evolução das Instituições de Ensino Superior .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Um novo personagem, o aluno-cliente .....</b>	<b>68</b>
5.4.1 Etapa 1 – Conhecer aspectos sócio-econômicos dos clientes .....	73
5.4.2 Etapa 2 – Elaborar o questionário .....	75
5.4.3 Etapa 3 – Determinar os grupos de foco .....	76
5.4.4 Etapa 4 – Realizar o pré-teste.....	77
5.4.5 Etapa 5 – Planejar as variáveis controláveis da entrevista .....	81
5.4.6 Etapa 6 – Entrevistar os grupos de foco.....	82
5.4.7 Etapa 7 – Interpretar os resultados .....	83
5.4.8 Etapa 8 – Elaborar o relatório final .....	84
<b>5.5 – Considerações sobre a aplicação do método PRIEX.....</b>	<b>84</b>

<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>6.1 – Conclusões .....</b>	<b>86</b>
<b>6.2 – Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO 1 – PESQUISA SÓCIO-ECONÔMICA UNIVILLE.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 2 – PESQUISA DE DEMANDA.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PRIEX – PRIMEIRA VERSÃO.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 4 - DECLARAÇÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO PRIEX – VERSÃO FINAL.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 6 – FORMULÁRIO PARA REDUÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 7 – ANÁLISE QUALITATIVA.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 8 – RELATÓRIO FINAL .....</b>	<b>110</b>

## Lista de Figuras

Figura 2-1 – A participação percentual do setor de serviços na economia brasileira..	6
Figura 2-2 – O pacote de serviços segundo Fitzsimmons.....	8
Figura 2-3 – Algumas classificações e exemplos de serviços.....	9
Figura 2-4 – A prestação de serviços e o contato com o cliente (ou com algo do cliente).....	11
Figura 2-5 – Elementos formadores das expectativas segundo diversos autores....	20
Figura 2-6 – A formação das expectativas.....	21
Figura 2-7 – A satisfação do cliente de serviços.....	24
Figura 3-1 – Possíveis formas de questionário em uma entrevista.....	32
Figura 3-2 – A interpretação das expressões dos clientes em uma sessão de <i>brainstorming</i> .....	38
Figura 3.4 – Os atributos dos serviços, avaliados pelos clientes, sob a ótica de Berry.....	42
Figura 3.5 – Os atributos dos serviços, na ótica de Mirshawka (1993), Gianesi (1996), Téboul (1999) e Albrecht (1995), comparativamente com os atributos de Berry.....	43
Figura 3.6 – Os 15 atributos dos serviços e seus significados.....	45
Figura 4-1 – Etapas do método PRIEX.....	48
Figura 4-2 – Os 13 atributos dos serviços e seus significados.....	51
Figura 4.3 – Prós e contras de se gravar uma entrevista de grupo de foco.....	55
Figura 4.4 – As etapas de uma entrevista com um grupo de foco.....	57
Figura 4.5 – Roteiro para análise qualitativa.....	59
Figura 4-6 – Elementos de um relatório final de pesquisa de grupos de foco.....	61
Figura 4.7 – A distribuição de responsabilidades no método PRIEX.....	63
Tabela 5-1 – Evolução do Número de Vagas por unidade da Federação Brasil 1988 – 1998.....	68
Figura 5.1 – O resultado do pré-teste.....	78
Figura 5-2 – Os atributos dos serviços pesquisados no método PRIEX.....	80

## Lista de Tabelas

Tabela 5-1 – Evolução do Número de Vagas por unidade da Federação Brasil 1988 – 1998 .....	68
---	----

## Resumo

Este trabalho apresenta um novo método, denominado PRIEX – Priorização das expectativas – cujo maior objetivo é determinar as expectativas de novos clientes e priorizá-las. Tendo como base o método de Entrevistas com Grupos de Foco, reúne ainda alguns itens do método SERVQUAL e do método QFD. Em sua elaboração, foram considerados: a *servilização* das relações comerciais, todo o processo de formação das expectativas dos clientes assim como, o processo de satisfação dos clientes, o qual se dá na comparação entre o que o cliente espera e o que efetivamente recebe e desta forma, como a determinação e a priorização das expectativas pode gerar vantagens competitivas para as organizações.

O método PRIEX subdivide-se em oito etapas e sua validação, deu-se por meio da determinação e priorização das expectativas de novos clientes da UNIVILLE (Universidade da Região de Joinville). Procurou-se apresentar a aplicação prática de cada uma das etapas e a avaliação do resultado obtido e por meio desta validação, foi possível corrigir o método e obter o resultado desejado.

**Palavras-chave:** Clientes; Expectativas dos clientes; Serviço;

## Abstract

AGUIAR, Victor R. L. **A proposta de um método de determinação de expectativas de novos clientes – o método PRIEX.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This work presents a new method, called PRIEX. Priorization of the expectations. Whose greater objective is to determine the expectations of new customers and to prioritize them. Having as base the method of Interviews with Groups of Focus, still congregates some itens of SERVQUAL method and of QFD, method. In its elaboration, was considered: the *servilization* of the commercial relations, all the process of formation of the customers' expectations as well as, the process of satisfaction of the customers, which if gives in the matching between what the customer waits and what effectively receives and from this form, as the determination and the priorization of the expectations can generate competitive advantages for the organizations. Method PRIEX is subdivided in eight stages and its validation, gave by means of the determination and priorization of the expectations of new customers of UNIVILLE (University of the Region of Joinville). The author looked for to present the practical application of each one of the stages and its personal evaluation of the gotten result and for way of this validation, was possible to correct the method and to get the desired result

**Key-words:** Customer; Customer's expectation; Service;

# 1 INTRODUÇÃO

Conquistar e manter clientes: estes são os desafios atuais das organizações. Isso não quer dizer que as organizações não precisassem de clientes antigamente, mas o cenário atual é o da hiper-competitividade.

Dentro deste cenário, o que diferencia uma organização das demais é a sua capacidade de oferecer produtos e serviços sob medida para seus clientes, sua capacidade de rapidamente se adaptar às novas necessidades, às novas tendências que surgem e que, muitas vezes, têm alcance global.

A diferenciação se faz necessária em função da grande quantidade de ofertas pelas quais o cliente pode optar atualmente. Na grande maioria dos setores, os clientes contam com um leque de opções, e também com uma ampla gama de possibilidades de acessar diferentes fornecedores.

O cliente pode optar por sair de casa e dirigir-se a um ponto de venda ou, por telefone, encomendar o produto ou serviço desejado e esperar pela entrega, ou ainda, por meio da *internet*, comprar e aguardar a entrega do produto ou serviço. Estas comodidades são relativamente novas e demonstram que as organizações estão apostando no conforto de seus clientes como estratégia competitiva.

Este conforto traduz uma tendência cada vez mais presente nas relações comerciais, a *servilização*. Trata-se de agregar serviços aos produtos fornecidos pelas organizações como um diferencial competitivo.

Há tempo ouve-se falar da crescente importância do setor de serviços na economia, e isto é uma realidade; todavia, mais que um setor da economia, os

serviços ganharam destaque em função de possibilitarem a criação de um diferencial competitivo ao serem agregados aos produtos.

As organizações também passaram a lidar com clientes mais exigentes e conscientes de seu poder de negociação. Na mesma medida em que as organizações investem na qualificação de seus colaboradores, produzem consumidores com uma nova visão do que é qualidade e respeito ao consumidor.

Por outro lado, conscientes da importância dos clientes, as organizações procuram cada vez mais conhecê-los, e também descobrir seu nível de satisfação quanto aos produtos e serviços fornecidos. Dentro deste contexto, disseminou-se nas organizações a preocupação em realizar pesquisas de satisfação pós-compra. Vale salientar que estas pesquisas de satisfação ocorrem após o contato do cliente com o bem e/ou serviço. Em se tratando de um bem, o qual pode ter sua qualidade controlada previamente, a avaliação após o contato do cliente com o mesmo é eficiente. Mas, em se tratando de um serviço, tal eficiência é contestável, pois o consumo do serviço ocorre no momento em que está sendo produzido, e não após. Em outras palavras, o cliente é co-produtor do serviço.

A *servilização* das relações comerciais apresenta um desafio adicional para as organizações: a difícil tarefa de administrar as operações de serviço, por serem intangíveis, inseparáveis, perecíveis e variáveis. Vale salientar que a prestação de serviços depende basicamente de pessoas e da percepção dos clientes.

A satisfação do cliente é função do que ele recebe em relação ao que esperava receber, seja dizer, o que ele realmente obtém em relação às suas expectativas. As organizações podem se preparar antecipadamente para melhor

atender aos seus clientes na medida em que sistematicamente determinarem quais são as expectativas de seus clientes.

Faz-se necessário ratificar a importância de um método que determine as expectativas dos clientes, pois um dos pontos onde a prestação de serviços é vulnerável encontra-se entre o que a organização acredita ser o esperado pelos clientes e o que é realmente desejado por eles.

Dentro deste contexto, como as empresas prestadoras de serviço, conscientes da necessidade e oportunidade de se anteciparem à experiência do cliente, poderiam determinar as expectativas de novos clientes?

A resposta a esta pergunta de pesquisa será construída nos capítulos posteriores, e orientada pelos objetivos do trabalho apresentados a seguir.

## **1.1 Objetivos do trabalho**

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um método para a determinação das expectativas de novos clientes em empresas prestadoras de serviços.

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- determinar os elementos formadores das expectativas dos clientes em relação a um serviço;
- estabelecer critérios para a determinação dos principais parâmetros formadores das expectativas;
- estabelecer correlações entre expectativas do cliente e a qualidade percebida.

## 1.2 Estrutura do trabalho

Este trabalho se subdivide em 6 capítulos.

O segundo capítulo apresenta uma pesquisa bibliográfica referente aos serviços e às expectativas dos clientes.

No terceiro capítulo são apresentados, descritos e criticamente analisadas as principais ferramentas que servirão de base para a construção do método proposto.

No quarto capítulo apresenta-se uma proposta de método para determinação das expectativas de novos clientes. Este método denomina-se PRIEX – Priorização de Expectativas e utiliza como base a Entrevista com Grupos de Foco em 11 atributos de qualidade.

O quinto capítulo traz uma aplicação prática do método proposto e uma contextualização sobre o cenário escolhido para sua validação.

Finalizando, o sexto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e também as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 OS SERVIÇOS E AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Não é de hoje que se ouve falar sobre a crescente importância do setor de serviços na economia mundial. Naturalmente, por se tratar de um setor importante, tende a repetir o mesmo nível de competitividade que outros setores experimentam. Desta forma, a luta pela conquista e manutenção de clientes e, conseqüentemente, pela sobrevivência, fica cada vez mais acirrada.

Esta realidade ocorre também no Brasil: uma crescente *servilização* das atividades econômicas, sendo a administração de operações de serviço, complicada devido aos aspectos exclusivos que esta atividade possui. Todo este movimento não pode deixar de focar o cliente. Para tanto, ele deve ser ouvido e suas expectativas determinadas, pois estas, posteriormente, servirão de base para a avaliação do serviço prestado e para a determinação de sua satisfação.

### 2.1 O setor de serviços e sua importância na economia brasileira

Ano após ano o setor de serviços confirma sua importância na economia brasileira, representando sempre mais de 50% do produto interno bruto. Tal participação pode ser verificada na figura 2.1, elaborada a partir de informações obtidas no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (<http://www.ibge.gov.br>)

Os percentuais representam a somatória de diversos setores de atividades que, juntos, constituem o setor de serviços. Conforme tabela classificatória do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, são eles: Serviços

Industriais de Utilidade Pública, Comércio, Transporte, Comunicações, Instituições Financeiras e outros serviços.

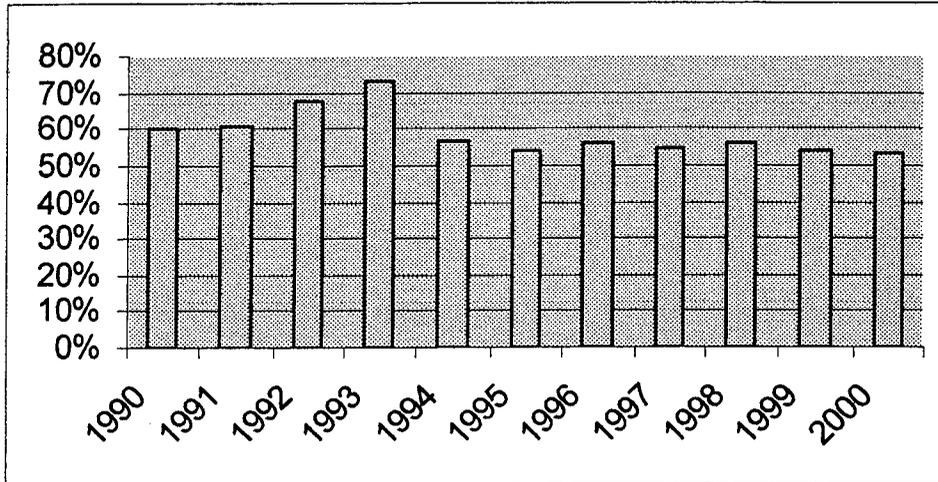


Figura 2-1 – A participação percentual do setor de serviços na economia brasileira. Fonte: Adaptado do *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística na World Wide Web: <<http://www.ibge.gov.br>, capturado em 07 de julho de 2001.

Mediante os dados apresentados pode-se perceber a importância econômica dos serviços e, além disto, Levitt (1990), Quinn (1996) e mais recentemente, Fitzsimmons (2000), têm chamado a atenção para outros aspectos, como por exemplo, a crescente *servilização* das atividades econômicas.

Esta tendência gera a necessidade das organizações se prepararem melhor para poderem atender e satisfazer seus clientes e, para isto, faz-se necessário que determinem quais são as suas expectativas.

## 2.2 A *servilização* das atividades econômicas

Assim como no Brasil, em outras nações os serviços são importantes para a economia. Levitt (1990, p. 60) há muito tempo, chamava a atenção para esta

1

crescente importância ao escrever que “o setor de serviços das nações industrialmente avançadas tem estado em ascendência proporcional há aproximadamente três quartos de século” e corroborando com este autor Quinn (1996, p. 30) afirmava que “as indústrias de serviços tornaram-se os produtores preeminentes do PNB e de novas oportunidades de trabalho em todas as sociedades industriais avançadas”. Mais recentemente, Fitzsimmons (2000, p. 27) é enfático quando afirma que “os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade”.

Todavia, os serviços também são muito importantes em outros setores da economia como, por exemplo, no setor econômico industrial. Esta tendência vem se desenhando há algum tempo; Normann (1993), alertava que apenas em poucas transações somente bens físicos estão envolvidos, ou seja, devido ao aumento da competitividade entre as empresas e ao aumento dos níveis de exigência dos consumidores, as empresas hoje se deparam com a era da servilização das atividades econômicas, tal como salienta Téboul (1999, p. 22), ao escrever que “estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes”. Segundo Lovelock (1995, p. 37) “a disponibilidade do serviço – e dos termos do serviço – tornaram-se critérios chave em decisões de compra”. Na prática, isto significa que cada vez mais a vantagem competitiva é gerada pelos serviços, o que sob a ótica de Albrecht (1998) se configura em uma verdadeira revolução dos serviços. Giansi (1996, p. 21) afirma que “embora com enfoques diversos, vários autores concordam com a

importância dos serviços no “pacote” formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado, como arma competitiva”.

Apesar desta tendência, tem-se muito a aprender quanto aos serviços e principalmente, quanto aos aspectos exclusivos desta atividade.

### 2.3 O conceito de serviço

De uma maneira bastante simples Quinn (1996) definiu os serviços como algo que é comprado e que não “cai no pé”. Já para Troster (1999, p. 9) “os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas”. Em uma era de complexidade, onde muitas vezes faltam palavras e definições, surge a expressão “pacote de serviços”, que Fitzsimmons (2000, p. 45) define como “um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Este conjunto pode ser observado na figura 2.2.

<b>Característica</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplo</b>
Instalações de apoio	Recursos físicos	Aparência do prédio, jardins, etc.
Bens facilitadores	Aquilo que o consumidor comprou ou adquiriu	Funcionamento da TV, fornecimento de sabonetes, etc.
Serviços explícitos	É o próprio serviço	Limpeza do quarto, pureza da água da piscina, etc.
Serviços implícitos	É a parte do serviço que possibilita benefícios psicológicos	Segurança, ambiente agradável, etc.

Figura 2-2 – O pacote de serviços segundo Fitzsimmons. Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000)

Fitzsimmons (2000) escreve sobre o pacote de serviços, ao passo que Normann (1993) adota a abordagem de serviço-núcleo e serviços-periféricos ou

secundários. Exemplificando, o corte de cabelo é o serviço núcleo enquanto a cortesia do atendimento é o serviço periférico ou secundário. Ainda dentro da abordagem de pacote de serviços, Lovelock (1995, p. 29) define os serviços como “todas as ações e reações que os clientes percebem que compraram”.

Os serviços podem receber ainda várias classificações, como as apresentadas na figura 2.3, a partir da visão de 3 dos principais autores. Por meio desta classificação, é possível ratificar que realmente as relações econômicas estão cada vez mais *servilizadas*, e desta forma, o serviço passa a constituir um diferencial competitivo para uma organização interessada em conquistar e manter seus clientes.

<b>Classificações e exemplos de serviços</b>		
<b>Kotler</b>	<b>Fitzsimmons</b>	<b>Gianesi</b>
Bem tangível associado a serviços (automóvel)	Serviços empresariais (serviços financeiros)	Serviços profissionais (o cliente busca uma capacidade ou habilidade de que não dispõe)
Híbrido (serviços de alimentação)	Serviços comerciais (assistência técnica)	Loja de serviços (caracterizada por um grande número de clientes processados por dia)
Serviço principal associado a serviços secundários (transporte aéreo)	Serviços de infra-estrutura (transporte)	Serviços de massa (com pouca personalização, mas com processo padronizado)
Serviço puro (massagem)	Serviços sociais/pessoais (restaurante)	
	Administração pública (educação)	

Figura 2-3 – Algumas classificações e exemplos de serviços.

Apesar da simplicidade da definição de Quinn (1996), o setor de serviços é amplo e possui muitas classificações. Todavia, a administração dos serviços é

complexa devido a alguns aspectos exclusivos aos serviços, que o diferenciam de outras atividades empresariais.

## **2.4 Aspectos exclusivos dos serviços**

Na própria definição do que são os serviços, Kotler (2000, p. 418) enumera aspectos exclusivos desta atividade. “Os serviços são produtos **intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis** como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade”. Vale citar a preocupação de Giansi (1996, p. 23) com os serviços e a competitividade das organizações, quando o autor escreve que “parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos arrisca-se a ter sua posição competitiva seriamente ameaçada”. A análise detalhada destes aspectos permite compreender melhor o motivo pelo qual diversos autores consideram a administração de serviços complexa e difícil.

Tome-se como exemplo Normann (1993), que explica que o serviço acontece na frente do cliente geralmente não é transferível e passível de ser revendido e estocado ou ainda, dificilmente pode ser eficientemente demonstrado e normalmente depende de uma interação entre produtor e cliente. Quinn (1996, p. 03), com sua característica simplicidade sentencia que o “intelecto é o recurso principal da produção e prestação de serviços”.

### **2.4.1- Os serviços são produtos intangíveis**

Para ilustrar esta característica pode-se recorrer novamente à definição de Quinn (1996), aquela de que serviço é tudo que é comprado no comércio e “não

cai no pé”; todavia para Cobra (1992, p. 373) “os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”, o que fundamentalmente dificulta sua especificação e demonstração antes de sua compra. Por outro lado, Mirshawka (1993, p. 28) afirma que “serviços são comprados como bens tangíveis, mesmo sendo algo intangível”, pois na compra o cliente tem de decidir pelo bom ou pelo mau serviço como “ele decide comprar uma boa ou má maçã”.

#### 2.4.2- Os serviços são produtos inseparáveis

Esta característica confere ao serviço a propriedade de ser produzido e consumido simultaneamente, sendo o prestador de serviço parte integrante do processo, que ocorre, geralmente, na presença do cliente, ou seja, qualquer problema ou falha que possa ocorrer, ocorre com o cliente presente. Sendo assim, Giansesi (1996, p. 32) está correto ao afirmar que “as operações de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações”. Neste contexto é interessante apresentar a classificação que Lovelock (1995) criou em relação à prestação de serviços e o contato com o cliente ou com algo do cliente. Esta classificação é apresentada pela figura 2.4.

<b>Contato com o cliente (ou com algo do cliente)</b>	<b>Exemplo de prestação de serviço</b>
Contato físico	Serviço de saúde
Contato com o intelecto	Educação
Processamento de objetos do cliente	Assistência técnica
Processamento de informações do cliente	Serviços contábeis

Figura 2-4 – A prestação de serviços e o contato com o cliente (ou com algo do cliente).  
Fonte: Adaptado de Lovelock (1995)

Mesmo nas situações onde o contato com o cliente não é tão intenso, ele existe e, como afirmou Jan Carlzón (apud Albrecht, 1992), constitui-se num “Momento da Verdade”. Trata-se de uma expressão simples, mas que tem a capacidade de sintetizar toda a complexidade da relação empresa e cliente.

#### 2.4.3 Os serviços são produtos variáveis

Atualmente as empresas prestadoras de serviço têm procurado padronizar suas operações. Todavia, Albrecht (1998, p. 4) afirma que “um serviço é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal” ou seja, a característica da variabilidade contribui juntamente com as anteriores para que as operações de serviços sejam complexas.

Ao se tratar da variabilidade, pode-se perceber a dificuldade de se equacionar o que os clientes esperam do serviço em relação ao que o profissional entende como o que o cliente espera, ou como Albrecht (1992, p. 69) exemplificou, “os médicos acham que a qualidade técnica dos cuidados é igual à qualidade do serviço”.

#### 2.4.4 Os serviços são produtos perecíveis

Não é possível estocar o serviço, porquanto ele normalmente ocorre na presença do cliente, conforme já citado no item 2.4.2. Denton (1990, p. 69) aborda este aspecto ao afirmar que “poucas coisa são tão irritantes para os clientes do que serviços sem respostas. Para muitos clientes, mesmo que o serviço seja bom, ele não o será se chegar tarde”. Vale complementar que a assertiva vale também para o

caso de o cliente ter que esperar na fila durante um determinado tempo que lhe pareça excessivo. Novamente percebe-se a questão das expectativas dos clientes e da vantagem competitiva gerada por uma boa gestão de serviços. Outros aspectos, além dos quatro enumerados por Kotler, no item 2.4, podem ser estudados.

#### 2.4.5 Outros aspectos interessantes ligados aos serviços

Lovelock (1995, p. 15) define o serviço como um processo e esclarece que “duas categorias amplas são processadas por serviços: pessoas e objetos”, sendo que, quanto às pessoas, Giansesi (1996, p. 23) afirma que “outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno”. Naturalmente, se o cliente interno não estiver consciente de sua importância no processo de prestação de serviço ao cliente externo, ou se o processo interno não transcorrer bem, não será possível a geração de um bom serviço, mesmo porque, segundo Fitzsimmons (2000, p. 31), “enquanto uma sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer. A figura central é o profissional, porque, mais do que energia ou força física, a informação é o recurso chave”. Não se pode deixar de citar a denominação criada por Albrecht (1992) para todas as características anteriormente citadas: trata-se do “Pacote de Valor para o Cliente”, o que demonstra a necessidade de se ouvir o cliente.

## 2.5 A necessidade de se ouvir o cliente

Mediante o que foi anteriormente apresentado, percebe-se que os diversos setores econômicos experimentam a *servilização*, em virtude do aumento da competitividade e de consumidores mais exigentes. Nota-se também, que lidar com serviços não é fácil, pois normalmente demandam a participação dos clientes e são produzidos por seres humanos. Dentro deste contexto, pode-se afirmar que ouvir o cliente é estratégico ou como corrobora Fitzsimmons (2000, p. 63), “conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços” ou de acordo com Mirshawka (1993, p. 23):

“O mundo está mudando. Cada vez mais o indivíduo tem maior importância. A era da produção em massa está terminado. Estamos entrando na era dos produtos e serviços feitos para cada pessoa. Assim sendo, temos que nos adaptar ao cliente, que quer produtos e serviços personalizados, ajustados às suas necessidades. Portanto, devemos nos preparar para a diversidade de produtos e serviços que a nova era exige”.

Kotler, em entrevista à revista Exame de 14 de julho de 2001, afirma que muitas empresas estão doentes ao adotarem o processo tradicional de criação de produtos e serviços, o que pressupõe a criação e posterior venda no mercado. Atualmente só isto não basta; hoje é muito fácil trocar de fornecedor mediante a quantidade de ofertas com as quais o cliente pode contar.

Mas isto não é novidade: segundo o próprio autor “há mais de 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes”. Mas os clientes de hoje se deparam com vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar” (Kotler, 2000, p. 56).

Para Albrecht (1995, p. 102) “a finalidade de perguntar aos clientes como estão experimentando aquilo que você oferece é descobrir o que melhorar para

mantê-los ou para conseguir outros clientes”, gerando desta forma algum tipo de vantagem que a diferencie das demais. De acordo com Denton (1990, p. 49), “muitos dos inovadores serviços aos clientes, que os mais destacados fornecedores de serviço introduziram, foram posteriormente adaptados pelos competidores, mas esses inovadores foram capazes de obter vantagem devido ao fato de serem os primeiros a introduzir um serviço”. Relembrando a característica denominada variabilidade, ressalta-se que nem sempre uma organização terá sucesso ao simplesmente copiar o serviço oferecido pelo concorrente; isto também é reforçado em Fitzsimmons (2000, p. 47): “um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo”.

A participação do cliente no processo configura-se em uma excelente oportunidade de ouvi-lo. Corroborando com esta afirmação, Levy (2000, p. 504) afirma que “a etapa mais importante no fornecimento de um bom serviço é saber o que o cliente deseja”. Entretanto, o que ouvir? Dito de outra forma, como descobrir exatamente o que o cliente deseja?

As empresas conscientes da necessidade de ouvir e de conhecer o cliente procuram desenvolver instrumentos que tornem isto possível como, por exemplo, as pesquisas de satisfação ou de desempenho. Todavia Berry (1996, p. 56) alerta que “as expectativas de serviços dos clientes devem ser avaliadas. Avaliar o desempenho dos serviços em si não é tão significativo quanto avaliar o desempenho em relação às expectativas dos clientes”.

O cliente somente pode avaliar o serviço após experimentá-lo, pois como já citado no item 2.4.1, ele é intangível e, desta forma, pode ser tarde demais: a organização pode ter acabado de perder um cliente.

Para Lovelock (1995, p. 69), o conhecimento acerca do cliente é mais amplo: “o que os nossos clientes querem? Quais os benefícios que eles esperam obter ao comprarem e usarem os bens e/ou serviços que vendemos a eles? Quais os custos que eles estão preparados para incorrer em retorno? E que estilo de relacionamento eles estão procurando”.

Na ótica de Denton (1990), o que interessa é definir claramente quais são as expectativas dos clientes, ou seja, considerando-se tudo o que se pode pesquisar acerca do cliente, o que permite a uma organização destacar-se em relação a outras é a correta identificação de suas expectativas.

Esta afirmação pode ser comprovada ao se verificar o conceito de satisfação do cliente que, para Mirshawka (1993) e Kotler (2000), ocorre em função do desempenho do serviço, percepção do cliente em relação ao mesmo, e tudo isto em relação às suas expectativas.

Todavia, Giansesi (1996, p. 66) lembra que “no mercado de consumo, dois personagens principais estão presentes no processo de compra de serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra”, ou seja, ambos devem ser, quando possível, pesquisados.

## **2.6 As necessidades e expectativas dos clientes**

Dada a importância de ouvir o cliente, percebe-se que, dentre diversos aspectos, suas expectativas, quando corretamente identificadas, são fonte de valiosas informações para as organizações.

Todavia, ao se pesquisar diversos autores, muitos tratam de expectativas e necessidades como sendo a mesma coisa, enquanto outros, como Giansesi (1996) e Kotler (2000), fazem uma clara separação entre estes dois itens. Barçante (1998, p. 51), ao se referir à qualidade percebida pelos clientes, afirma que “o ponto de partida, portanto, é identificar as suas necessidades e expectativas nos Momentos da Verdade e traduzi-las em características da Qualidade por eles percebidas nos serviços”, enquanto Denton (1990, p. 43) afirma que “a melhor forma de as empresas protegerem seu futuro é focar as necessidades de seus clientes”. Relembrando a expressão “Momento da Verdade” criada por Jan Carlzón (já citada no item 2.4.2), Albrecht (1992) a define como o instante no qual o cliente entra em contato com alguma área da organização e forma a sua opinião sobre a qualidade do serviço e/ou do produto.

Este debate é importante, pois conforme alerta Giansesi (1996, p. 80) “inicialmente, pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas”, mas a maioria dos autores da área mercadológica é unânime ao apontar as necessidades como o principal motivo de compra de produtos ou serviços por parte dos consumidores. Já para Levy (2000, p. 125), “a maioria dos clientes tem necessidades múltiplas. Além do mais, essas necessidades, freqüentemente, entram em conflito”.

É provavelmente por isso que Kotler (2000, p. 43) afirma que “compreender as necessidades e os desejo dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação”. Desta forma percebe-se que, mesmo querendo, é

difícil para as organizações trabalharem no conhecimento das necessidades dos clientes, inclusive, porque, segundo Cobra (1992, p. 221) “as necessidades são muita vezes percebidas ou não pelas pessoas” ou ainda, como alerta Gianesi (1996), a determinação das necessidades dos clientes pode envolver certo grau de julgamento de valor por parte do prestador do serviço interessado em identificá-las, e isto pode gerar alguns equívocos, pois se muitas vezes nem os próprios clientes sabem ao certo do que precisam, o que dizer então de quem interpreta as informações obtidas.

A solução para esta situação pode estar na afirmação de Fitzsimmons (2000, p. 231) de que “os clientes são motivados a procurar um serviço da mesma maneira como procuram um produto; similarmente, suas expectativas comandam suas atitudes de compra” e sendo assim, se a identificação das necessidades é difícil, a organização pode trabalhar sobre as expectativas dos clientes, pois, elas fornecerão as informações necessárias. Trabalhar na dimensão das expectativas é válido, tanto que Misrhawka (1993, p. 66) define que “a satisfação do cliente é igual às percepções que ele tem sobre o que recebe menos as expectativas que tem a respeito do que pensava que deveria ter recebido”.

Dentro deste contexto, torna-se necessário compreender como as expectativas são formadas, ou seja, quais fatores influenciam o comportamento do consumidor quanto ao que ele espera do produto ou serviço, lembrando que, segundo Kotler (2000, p. 58), “satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se

o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”.

## **2.7 Os elementos formadores das expectativas dos clientes**

Para trabalhar com expectativas dos clientes é imperativo que a organização tenha conhecimento de como as mesmas se formam. Corroborando com esta afirmação, Giansesi (1996, p. 82) escreve que dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas são formadas para que se possa avaliar o poder de atuação do fornecedor de serviço neste importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

Examinando-se a literatura disponível, constata-se que um dos primeiros autores a tratar do assunto e sistematizar seu conhecimento através de um método de pesquisa, denominado SERVQUAL, foi Leonard Berry. Para o autor, “as expectativas dos clientes são os padrões de comparação que usam para julgar o desempenho de vários atributos de serviço.

Os clientes avaliam o desempenho em serviços segundo dois padrões: o que desejam (serviço desejado) e o que aceitarão (serviço adequado)”. (Berry, 1996, p. 57).

A leitura de autores como Fitzsimmons (2000), Berry (1996), Kotler (2000) e Téboul (1999), permite a comparação das diversas formas de estudar o mesmo assunto, a formação das expectativas dos clientes. A figura 2.5 apresenta esta síntese.

<b>Os elementos formadores das expectativas segundo:</b>			
<b>FITZSIMMONS</b>	<b>BERRY</b>	<b>KOTLER</b>	<b>TÉBOUL</b>
	Comunicações externas	Promessas profissionais de marketing	Comunicação de massa
	Mercado/ concorrentes	Concorrentes	Ofertas concorrentes
			Imagem
			Mentalidade
Experiências anteriores	Experiências anteriores	Experiências anteriores em compras	Experiência anterior
Propaganda boca-a-boca	Comunicação boca-a-boca	Conselhos de amigos e colegas	Boca a boca
			Comunicação interativa com os funcionários
Necessidades pessoais	Necessidades pessoais		

Figura 2-5 – Elementos formadores das expectativas segundo diversos autores.

A análise da figura 2.5 permite constatar que em relação à experiência anterior dos clientes e à propaganda “boca-a-boca”, todos os autores são unânimes. Alguns ainda concordam com a importância da propaganda que a empresa faz e as necessidades pessoais dos clientes, assim como em relação aos concorrentes.

Uma maneira de demonstrar esta síntese é apresentada na figura 2.6.

Téboul (1999, p. 96) alerta que “se o cliente já utilizou o serviço, esta experiência passada desempenhará um papel maior sobre as expectativas e, através do “boca-a-boca”, sobre as expectativas de outros consumidores”. Naturalmente, as experiências anteriores dos clientes servem de parâmetro para suas futuras aquisições.

O cliente elabora um modelo mental de comparação e, vale lembrar, no que diz respeito aos serviços, normalmente ele participa do processo de execução, e estará avaliando de acordo com sua percepção.

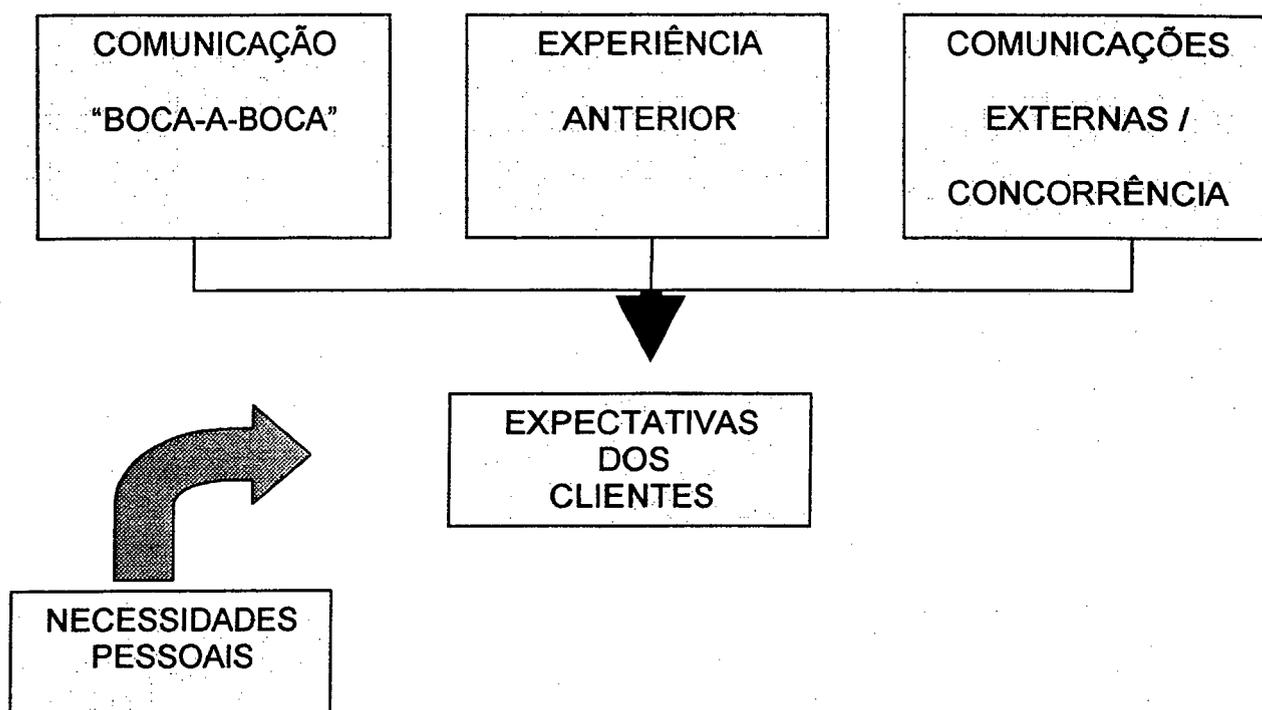


Figura 2-6 – A formação das expectativas. Fonte: Adaptado de Mirshawka (1993)

A propaganda “boca-a-boca” também é fundamental, pois conforme Giansesi (1996, p. 68), “alguns estudos apontam que os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra” e, desta forma, evidencia-se a importância deste formador das expectativas.

Quanto às comunicações externas, ou promessas do pessoal de marketing na definição de Kotler (2000), um cuidado a ser observado é com o nível das expectativas geradas, pois para Normann (1993, p. 69) “é fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las”.

Este aspecto é fundamental principalmente em se tratando de serviços que normalmente são desconhecidos por parte do cliente. Se uma seguradora garantir em sua comunicação formal o pagamento imediato do seguro em caso de

acidente, para o cliente que nunca passou pelo infortúnio de um sinistro, a promessa de imediato, significará na mesma hora e todos sabem que, lamentavelmente, isto não ocorre na prática desta forma. O cliente sempre necessitará aguardar vários dias. Kotler (2000, p. 58) ratifica este equívoco afirmando que “se os profissionais de marketing estabelecem expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado”.

Em relação às necessidades pessoais, vale salientar sua importância na formação das expectativas. Consoante com esta afirmação, Giansi (1996, p. 70) afirma que “as necessidades pessoais dos clientes, contudo, é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço”.

Conforme já abordado no item 2.4.2, que versa sobre a característica da inseparabilidade, o fornecimento de serviços é rico em recursos humanos, existindo assim, uma forte interação do cliente com os prestadores de serviço.

Sendo assim, mesmo não sendo unânime entre os autores citados no quadro 2.4, vale salientar outro formador das expectativas, abordado exclusivamente por Téboul (1999). Trata-se da comunicação interativa com os funcionários, pois de acordo com Kotler (1994, p. 49), uma instituição competitiva responde totalmente ao mercado e ainda, seleciona e treina “seus funcionários para serem orientados para os clientes”.

É inútil a organização investir em pesquisa, propaganda, instalações, treinamento e outros itens se, no Momento da Verdade, o prestador de serviço, a pessoa da “linha de frente” não desempenhar bem sua atividade.

Dentro de um paradigma cartesiano, atualmente considerado superado, o processo de prestação de serviços pode parecer algo exato, mas não o é. Trata-se de um processo onde as expectativas dos clientes influenciam a percepção da qualidade do serviço, o que justifica a afirmação de Mirshawka (1993, p. 21) de que “cliente é a primeira pessoa com a qual temos que nos preocupar”. Percebe-se nitidamente quantos aspectos subjetivos estão envolvidos; a necessidade, as expectativas e as percepções.

### 2.7.1 A interferência das expectativas na qualidade percebida do serviço

As expectativas dos clientes, formadas a partir de diversos itens, conforme apresentado na figura 2.6, têm um papel fundamental na prestação do serviço. Para Kotler (2000, p. 460), “as expectativas dos clientes são sempre os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços”, sendo que, para Normann (1993, p. 68) “ao avaliar um serviço o cliente é influenciado grandemente pelo hábito e por suas expectativas”.

No parágrafo anterior abordou-se a questão da avaliação do serviço por parte do cliente, algo que já foi abordado superficialmente em diversos itens deste trabalho; todavia uma análise mais profunda deste processo faz-se necessária.

### 2.7.2 O processo de avaliação do serviço

Vale lembrar que normalmente os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis e, em virtude destas características, o cliente experimenta o serviço no momento que o consome e geralmente participa de sua execução, assim

como uma grande parcela de recursos humanos da organização também interfere diretamente no processo. Sendo assim, pode-se afirmar que o cliente está avaliando o serviço durante sua realização e, desta forma, experimentando um determinado nível de satisfação. Para Blackwell (1995, p. 273), "todos compram com certas expectativas sobre como o produto ou serviço será quando utilizado, e a satisfação é quando o bom resultado esperado ocorre". A maior parte dos autores da área de serviços e atendimento a clientes, tais como Mirshawka (1993), Giansesi (1996), Téboul (1999) e Fitzsimmons (2000) são unânimes em apontar a satisfação do cliente como função do que realmente o cliente recebe, em relação ao que o cliente esperava. Tal função pode ser mais bem observada na figura 2.7.

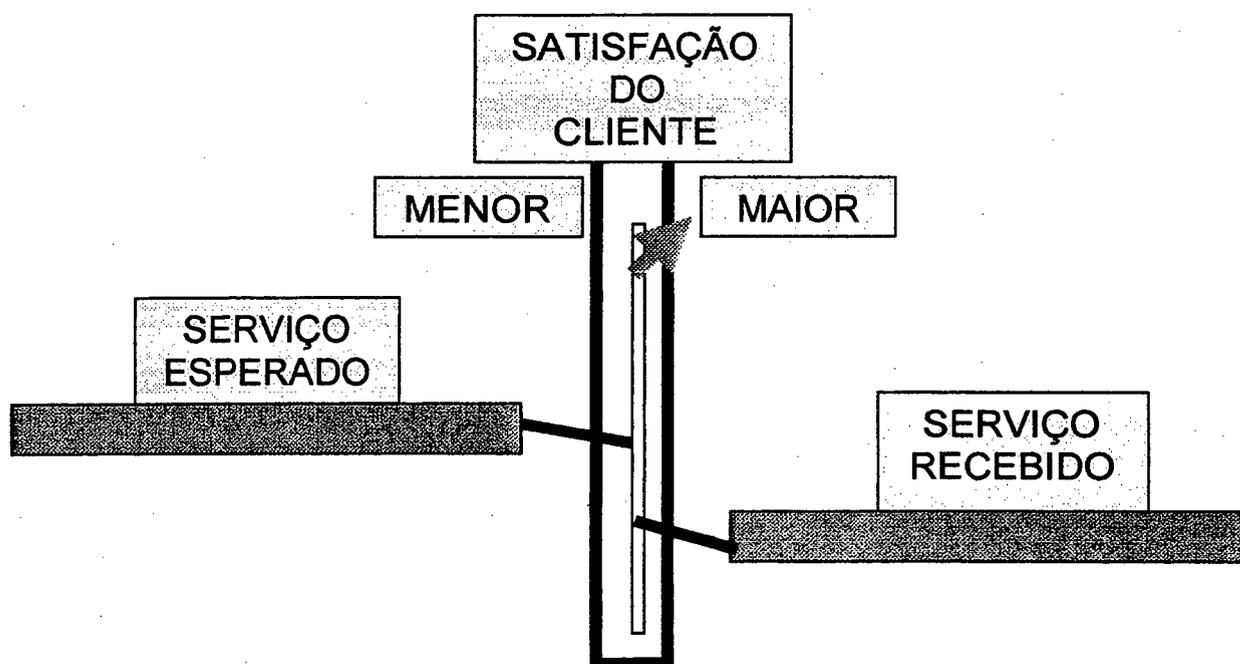


Figura 2-7 – A satisfação do cliente de serviços. Fonte: Adaptado de Mirshawka (1993)

A satisfação do cliente é função da qualidade esperada em relação à qualidade recebida; todavia, muitas nomenclaturas para expressar esta relação podem ser encontradas na literatura. Por exemplo, Kotler (2000, p. 58) escreve “desempenho (ou resultado) percebido”. Mais do que uma questão semântica trata-se da inclusão no processo de mais uma variável subjetiva: a percepção do cliente. Téboul (1999, p. 172) alerta que “a percepção do cliente é alterada, versátil e subjetiva, influenciada por suas expectativas e pelas oferta dos concorrentes”, enquanto Lovelock (1995, p. 77) é enfático quando escreve:

“Enfatizo a palavra percebido, porque as pessoas fazem julgamentos e tomam decisões com base nas percepções, que podem diferir daquilo que um sistema objetivo de medida definiria com realidade. O que uma pessoa considera benefício, outra pode ver como uma desvantagem, e o que alguns vêem como custo oneroso, outros podem ignorar”.

Analisando as afirmações dos autores anteriormente citados, percebe-se que a satisfação do cliente é muito subjetiva e uma organização voltada ao cliente terá melhores chances de satisfazê-los conhecendo suas expectativas e tendo a sua dimensão do que é qualidade. Quinn (1996, p. 316) corrobora com esta afirmação, pois para o autor, “todos os grandes estudos de qualidade em serviços concordam que a qualidade dos serviços é tão subjetiva que só pode ser medida em termos do que os consumidores querem ou definem como qualidade”, ou como já estudado, o que é qualidade para um, pode não ser para outro. Téboul (1999, p. 129) é objetivo, “a qualidade é o que diz o cliente, e a percepção do cliente é a conta antes de tudo, já que é ele quem compra o serviço”.

A organização que tiver o objetivo de ser competitiva, deverá trabalhar com foco no cliente, principalmente na correta determinação de suas expectativas. A correta determinação, interpretação e tradução das expectativas em produtos ou

serviços adequados aos clientes, pode gerar vantagem competitiva e a satisfação dos clientes, assim como criar um diferencial ou imagem. Segundo Téboul (1999, p. 122), sob a ótica dos clientes, “se esta imagem for positiva, ele terá menos consciência dos erros e das falhas ou os perdoará facilmente”. Cumpre lembrar também que, para Quinn (1996, p. 316), “a qualidade percebida de um serviço é determinada pela proporção – ou diferencial – entre a qualidade que os consumidores esperam e o que de fato recebem”.

Muitas são as maneiras de se conhecer o que o cliente busca. Las Casas (1997, p. 153) afirma que “há necessidade de se saber a respeito dos consumidores: o que valorizam e o que querem em determinados momentos. Para isso, os mercadólogos podem fazer uma pesquisa, visando o melhor conhecimento de seus consumidores”.

## **2.8 Considerações**

Vale questionar se a pesquisa seria a melhor maneira de lidar com tantos aspectos subjetivos e, se a pesquisa poderia co-relacionar tantas variáveis como as que existem no processo de prestação de serviços.

Gale (1996, p. 10) alerta que “atualmente, a maioria das empresas gasta muito dinheiro na pesquisa sobre seus clientes e mercados. Mas a maior parte destas pesquisas ainda fracassa ao não informar às companhias como ganham ou perdem clientes”.

Portanto, é necessário um minucioso estudo sobre alguns instrumentos que podem auxiliar à determinação das expectativas dos clientes, com vistas a propor um método que permita às empresas prestadoras de serviço determinar as

expectativas de seus novos clientes. A apresentação de tais ferramentas será objeto do próximo capítulo.

### **3 INSTRUMENTOS DE DETERMINAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES**

As organizações podem contar com muitos métodos para a determinação das expectativas dos clientes, e alguns serão abordados no item 3.1 deste trabalho. Todavia, todas estas ferramentas serão inócuas se não houver um verdadeiro foco no cliente, mesmo que seja apenas como um passo inicial para a introdução de uma abordagem de Gestão pela Qualidade.

Muitos são os pontos onde a prestação de serviço pode ser vulnerável e os atributos avaliados pelos clientes e, desta forma, o entendimento de suas expectativas e a correta interpretação podem gerar vantagem competitiva.

#### **3.1 Instrumentos de determinação das expectativas dos clientes**

Muitos instrumentos de pesquisa colhem informações relacionadas ao nível de satisfação dos clientes, geralmente quando estes acabaram de adquirir ou experimentar os serviços. Usualmente, estas pesquisas são denominadas “Pesquisa de Satisfação” e têm o seu valor, pois de acordo com Albrecht (1995, p. 102), “a finalidade de perguntar aos clientes como estão experimentando aquilo que você oferece é descobrir o que melhorar para mantê-los ou para conseguir outros clientes”.

Por outro lado, por meio de diversos itens abordados no Capítulo 2, como, por exemplo, a crescente *servilização* das relações econômicas, o aumento da competitividade e do nível de exigência dos clientes, verificou-se quão estratégico é

conhecer as expectativas dos clientes quanto ao serviço. Spanbauer (1995, p. 44), com bastante objetividade, afirma que “há várias formas de determinar as expectativas do cliente. A maneira mais simples é sentar com ele e fazer um levantamento do que ele espera”. Esta afirmação remete à idéia de que a pesquisa deva ocorrer antes da interação do cliente com o processo, e antes que ele se sinta satisfeito ou não, ou que seja influenciado por ele.

Sendo assim, faz-se necessário conhecer melhor alguns métodos e selecionar os que atendem esta necessidade da organização, ou ainda, reunir o que de melhor cada um oferece, visando propor um novo método.

Qualquer que seja a abordagem, Giansi (1996, p. 203) recomenda “executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas”, pois as expectativas mudam.

Dentro desta perspectiva, por meio de uma minuciosa pesquisa aos autores citados até o momento, constatou-se a existência de três métodos que podem ajudar a conhecer e compreender as expectativas dos clientes: a Entrevista com Grupos de Foco, o SERVQUAL e o QFD (*Quality Function Deployment*). Cada um dos métodos será apresentado, descrito e criticamente analisado nos itens a seguir.

### 3.1.1 Entrevista com Grupos de Foco

Quanto à coleta de dados, este método serve praticamente de base para os outros dois métodos, que serão posteriormente apresentados: o SERVQUAL, proposto por Berry (1996) e o QFD, proposto por Akao (1990). Na concepção de

Albrecht (1995, p. 113), “trata-se de um método simples de pesquisa”, mas que naturalmente pressupõe a utilização de um procedimento, onde a principal preocupação, sob a ótica de Gianesi (1996, p. 203), é “selecionar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas”. Pode-se encontrar este método com outras denominações, tais como entrevista focalizada de grupo, pesquisa de motivação ou ainda, no original em inglês, *focus groups*. Tecnicamente, a entrevista com Grupos de Foco é considerada uma técnica de levantamento dentro da pesquisa aplicada.

### 3.1.1.1 Descrição do método

Em relação à entrevista com Grupos de Foco, Mattar (1996, p. 64) a define como um método pouco estruturado, “conduzida por um moderador experiente, simultaneamente, com um pequeno número de participantes para obter dados sobre determinado assunto focalizado”. Se para Mattar a técnica prevê a participação de um moderador experiente, para Albrecht (1995, p. 113) “qualquer pessoa razoavelmente capaz pode usar”, todavia o papel do moderador é fundamental, pois cabe a esta pessoa interpretar os dados fornecidos pelos participantes.

Recomenda-se formar um grupo com pessoas que possuam o mesmo perfil ou, como esclarece Mattar (1996, p. 64), “pessoas com características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida extremamente homogêneos”, para que se possa manter o foco e para que não ocorram posições muito conflitantes causadas por realidades diferentes. Este cuidado também favorece a integração dos participantes e, possivelmente, diminui as barreiras à participação no

debate. Albrecht usa a expressão “clientes potenciais” na formação do grupo de foco.

Reunir um grupo para uma pesquisa é uma tarefa simples, pois para Albrecht (1995, p. 113) “a maioria das pessoas gosta de participar de sessões de grupos de foco e normalmente se esforça para fazer contribuições úteis”.

Mattar (1996) e Albrecht (1992) são unânimes em sugerir que o número de participantes seja entre 7 e 12. Berry (1996, p. 48) sugere ainda que a entrevista tenha a duração “de uma a duas horas, permitindo que a questão em estudo seja completamente discutida”.

Tecnicamente, a entrevista com Grupos de Foco deve ser considerada como uma pesquisa com fontes primárias, ou como define Livingstone (1982, p. 13) “as fontes primárias geralmente envolvem a obtenção de informações a partir de pessoas”.

Retornando ainda à questão do moderador, cabe a esta pessoa incentivar a participação de todos, evitando que apenas alguns participantes dominem a reunião. Além disto, para Mattar (1996, p. 65), “sua principal função é focalizar a atenção dos participantes para determinada experiência, e a partir dela obter os dados desejados”. Albrecht (1995, p. 113) alerta que “o segredo está em compreender as descobertas, interpretar o que os participantes do grupo lhe disseram e relacionar isso” com o objetivo da pesquisa, ou seja, faz-se necessária a participação de alguém devidamente preparado, treinado e experiente, até porque cabe também a este profissional preparar o relatório de pesquisa.

Garrett (1981) sugere alguns itens com os quais o pesquisador, ou entrevistador, deve preocupar-se para poder realizar um bom trabalho. Inicialmente

é importante deixar o entrevistado à vontade, incentivando-o a falar para poder compreender seu tipo de linguagem. Este incentivo pode ocorrer explicando o motivo da reunião e a importância da participação de todos. Outro ponto fundamental abordado pela autora é “a delicada arte de perguntar” (Garret, 1981, p. 74).

Livingstone (1982, p. 16) afirma que “isso exige algum tipo de questionário” e apresenta três opções, conforme a figura 3.1.

Tipos	Significado
Questionário plenamente estruturado	Cada pergunta aparece devidamente formulada e em uma seqüência pré-determinada
Questionário semi-estruturado	O entrevistador trabalha com títulos e não com perguntas pré-formuladas
Questionário não-estruturado	O pesquisador trabalha com, no máximo, um roteiro básico auxiliar, deixando o entrevistado falar livremente

Figura 3-1 – Possíveis formas de questionário em uma entrevista. Fonte: Adaptado de Livingstone (1982)

Dentro do planejamento da pesquisa, cabe ao pesquisador selecionar tecnicamente o melhor instrumento de coleta de dados; todavia, outra questão a ser analisada é o local onde a entrevista será realizada. Para Garret (1981, p. 109), “o local em que é realizada a entrevista pode condicionar o seu verdadeiro êxito” e a sugestão é um local tranquilo, com uma atmosfera confortável. Corroborando com a

autora, Mattar (1996, p. 163) afirma que “a reunião deve ocorrer em ambiente agradável que estimule a descontração e encoraje a participação das pessoas”.

### 3.1.1.2 Análise crítica da entrevista com Grupos de Foco

O método tem o mérito de servir de base para estudos exploratórios e possuir uma sistemática simples e de fácil operacionalização. Para Duray & Milligan (1999), o método possibilita a inserção do cliente na fase de projeto do produto. Todavia, Tucker (1999, p. 95) adverte que “as pesquisas não obtêm o que os clientes valorizam profundamente” e por isso, sugere a complementação deste método com algumas abordagens adotadas na metodologia da análise de valor. Neste sentido, Gale (1996) sugere um questionamento mais direcionado à percepção dos motivos de compra dos clientes, ou seja, o que leva os clientes a optarem por determinada organização em detrimento de outra. Nesta linha da análise de valor, Albrecht (1995, p. 111) afirma que:

“Existem, na verdade, quatro perguntas básicas que distinguem o valor para o cliente:

1. Que atributos da experiência do cliente têm um valor particular?
2. Qual desejável é cada atributo em relação aos outros?
3. Como nos classificamos, em comparação com os concorrentes relevantes, nos fatores mais valorizados?
4. O que podemos fazer para adicionar valor à experiência do cliente e assim prover uma experiência diferenciada?”

A crítica de Mattar (1996, p. 67) reside na interpretação subjetiva e dependente da experiência e percepção do moderador e “em função dessas fraquezas, a entrevista focalizada em grupos é uma técnica muito recomendável para pesquisas exploratórias e não para pesquisas conclusivas”.

Outro alerta interessante é o de Albrecht (1995, p. 112), que recomenda que “uma vez compreendido o contexto da experiência, podemos fazer perguntas muito mais inteligentes para identificar os atributos aos quais essa pessoa dá valor” como, por exemplo, se o moderador estiver trabalhando como um grupo de foco composto de aposentados, conhecer a realidade deste grupo o auxiliará.

### 3.1.2 Método SERVQUAL

Do original em inglês, *Service Quality Gap Analysis*, este método ficou conhecido como SERVQUAL. Trata-se de um dos primeiros métodos a levar em conta as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço e, segundo Fitzsimmons (2000, p. 253), seus autores “sugerem muitas aplicações para a SERVQUAL, mas a função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes”.

#### 3.1.2.1 Descrição do método

Basicamente, o SERVQUAL é dividido em duas partes: perspectivas e percepções dos clientes.

Inicialmente são pesquisadas as expectativas dos clientes quanto a um determinado bem e/ou serviço ou, como explica Gale (1996, p. 251), “eles realizam entrevistas com clientes, a fim de determinar, para cada uma das dimensões, as expectativas do serviço ao cliente”. Ainda dentro desta etapa, Lovelock (1995, p. 145) esclarece que “os clientes são solicitados a completar uma série de escalas

que medem suas expectativas”, ou seja, através de uma escala numérica que varia de 1 a 7 os clientes atribuem grau de importância aos aspectos previamente listados e, desta forma, a organização consegue perceber o que é mais importante sob a ótica do cliente. Fitzsimmons (2000, p. 252) afirma ainda que “os 22 enunciados da pesquisa descrevem aspectos das cinco dimensões da qualidade em serviços”.

Antecipando o assunto sobre Dimensões da Qualidade, que será abordado posteriormente no item 3.1.3, vale citar que as cinco dimensões da qualidade no modelo SERVQUAL são confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Complementando o método, na segunda etapa os clientes são convidados a registrarem suas percepções quanto à empresa de serviços ou, como explica Lovelock (1995, p. 145), “então eles gravam suas percepções do desempenho real do atendimento com base naquelas mesmas características”.

É pertinente registrar uma derivação da escala SERVQUAL, denominada SERVPERF. Enquanto o SERVQUAL mede as lacunas entre as expectativas e as percepções do cliente, a escala SERVPERF, de acordo com Kanuk & Schiffman (2000, p. 127), “baseia-se na percepção do consumidor acerca do desempenho, ou performance, do serviço”.

### 3.1.2.2 Análise crítica do SERVQUAL

O contato com este método permite perceber que se trata de uma técnica que leva em consideração as expectativas dos clientes. O'Connor, Nystrom & Steffen (1996), em um estudo de caso, utilizaram o SERVQUAL e afirmaram que o

método mostrou-se útil para reunir as avaliações das pessoas sobre o assunto estudado. Todavia, os 22 enunciados, conforme citado por Fitzsimmons (2000), são elaborados pelo autor do instrumento de pesquisa, ou seja, sua percepção pessoal está presente no trabalho. O cliente vai manifestar suas expectativas quanto aos itens citados pelo autor do questionário.

Gale (1996, p. 253) critica este método alertando que “concentra-se no desempenho versus expectativa” e não leva em conta a concorrência, ou seja, não faz uma análise muito competitiva da organização. Mesmo assim, Fitzsimmons (2000, p. 252) não deixa de valorizar o método, ao afirmar que “as múltiplas dimensões da qualidade em serviços são captadas pelo SERVQUAL, uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de falhas na qualidade em serviços”.

Vale destacar que o método não incorpora elementos da análise de valor, ou seja, se o cliente demonstrar que suas expectativas são altas em relação a todos os itens - e poderá fazer isto, uma vez que não existe nenhuma escala de valor - a organização não conseguirá visualizar o que realmente é importante para o cliente. Corroborando com esta afirmação, Gale (1996, p. 251) comenta que o SERVQUAL, “não pode ajudar a avançar além de uma orientação estreita para a qualidade de conformidade ou satisfação do cliente”.

### 3.1.3 Método QFD

Do original em inglês, *Quality Function Deployment*, o Desdobramento da Função Qualidade, ou simplesmente QFD, surgiu no Japão e foi elaborado por Yōji Akao. Fitzsimmons (2000, p. 260) alerta que mesmo tendo “sido desenvolvido para

ser utilizado no planejamento de produtos, sua aplicação em projetos de sistemas de prestação de serviços é muito apropriada”.

Lovelock (1995, p. 137) o define como um “conjunto de rotinas de planejamento e comunicação”, pois sua metodologia é composta de diversas etapas, mediante as quais “a casa da qualidade” é construída. Trata-se de uma representação gráfica da metodologia.

Vale registrar a existência de um método, criado a partir do QFD, denominado QBD, do inglês *Quality Benchmarking Deployment*. Trata-se de um método que, conforme Swanson (apud Nazareno, 1997) identifica os processos da organização e a maneira como se processam de modo a atender às expectativas dos clientes internos e externos. Sua metodologia é bastante semelhante a do QFD, sendo a diferença básica entre os dois métodos o objeto de estudo: enquanto o QFD está voltado para produtos e serviços, o QBD trabalha com os processos organizacionais.

### 3.1.3.1 Descrição sucinta do QFD

Inicialmente deve-se estabelecer os objetivos do projeto, pois conforme Fitzsimmons (2000, p. 260), é importante “com base no objetivo deste projeto, identificar o grupo de clientes que quer satisfazer e determinar as suas expectativas”.

A próxima etapa é exatamente a determinação das expectativas, por meio de questionários ou entrevistas com grupos focalizados. Akao (1990) explica que esta etapa pode ser realizada por meio de uma sessão de *brainstorming*, cabendo à

equipe de trabalho interpretar as expressões dos participantes, conforme descrito na figura 3.2.

<b>Etapas</b>
1. Transformação dos comentários vagos em expressões precisas;
2. Transformação dos comentários que expressam condições negativas em comentários positivos;
3. Eliminação de expressões que são valores numéricos das características da qualidade;
4. Divisão em sub-categorias e posterior agrupamento dos comentários que expressem a mesma coisa, para que cada sub-grupo contenha uma única idéia.

Figura 3-2 – A interpretação das expressões dos clientes em uma sessão de *brainstorming*.

Fonte: Adaptado de Akao (1990)

Vencidas estas etapas, deve-se descrever os elementos do serviço e, em seguida, registrar a intensidade dos relacionamentos entre os elementos do serviço, bem como suas associações com as expectativas.

Conforme já citado, a representação gráfica do método é a “casa da qualidade” e Lovelock (1995, p. 137) explica que:

“A construção da casa começa com a pesquisa de mercado para determinar os atributos específicos do produto, desejados pelos clientes de um determinado segmento de mercado, pela importância relativa e como os clientes percebem os produtos concorrentes em comparação aos nossos, em relação a cada atributo”.

As etapas finais são ponderar os elementos de serviço, o grau de dificuldade de melhoria, a avaliação competitiva e, por fim, a avaliação estratégica e o estabelecimento de metas. Segundo Fitzsimmons (2000, p. 260), “em um projeto de QFD mais sofisticado, as expectativas dos clientes são desdobradas em níveis de detalhamento primário, secundário e terciário”, ou seja, uma expectativa primária como “segurança”, no nível secundário poderia ser especificada como “ausência de

qualquer risco” ou ainda, no nível terciário, definida como “agentes de segurança no estacionamento”.

Na verdade, mesmo não tendo sido concebido com o objetivo único de determinação de expectativas, uma de suas etapas pode contribuir com o foco deste trabalho.

### 3.1.3.2 Análise crítica do QFD

Trata-se de um método bastante trabalhoso, com muitas etapas e que, naturalmente, pressupõe um alto nível de qualificação do profissional que conduzirá o processo. Entretanto Paladini (2000, p. 318) considera que “o QFD, apesar de algumas dificuldades de operação, tem-se mostrado uma ferramenta relevante e útil”.

O principal foco é, de acordo com Lovelock (1995, p. 137), o “desenvolvimento de habilidades para conceber, criar e comercializar produtos que os clientes desejam e continuarão a comprar”. É a principal razão de se determinar as expectativas dos clientes, conforme já estudado em diversos tópicos deste trabalho. Paladini (2000, p. 318) corrobora com esta tese ao afirmar que o QFD “visa, essencialmente, a determinar como se processará a “reação” da empresa às alterações de exigências, preferências, conveniências, posturas ou outras manifestações de clientes e consumidores”.

Vale salientar que Akao (1990) dedica um capítulo de seu livro sobre o método, a uma aplicação prática na prestação de serviços. Trata-se do capítulo 11,

intitulado “Desdobramento da função qualidade para a indústria de serviços” (Akao, 1990, p. 299).

### 3.2 A vulnerabilidade na prestação de serviços

Ao optar por um determinado método de pesquisa de expectativas, a organização deve observar inicialmente como as expectativas se formam, conforme já estudado no item 2.6. Além disto, também é interessante observar onde a prestação de serviço é vulnerável, conforme figura 3.3.

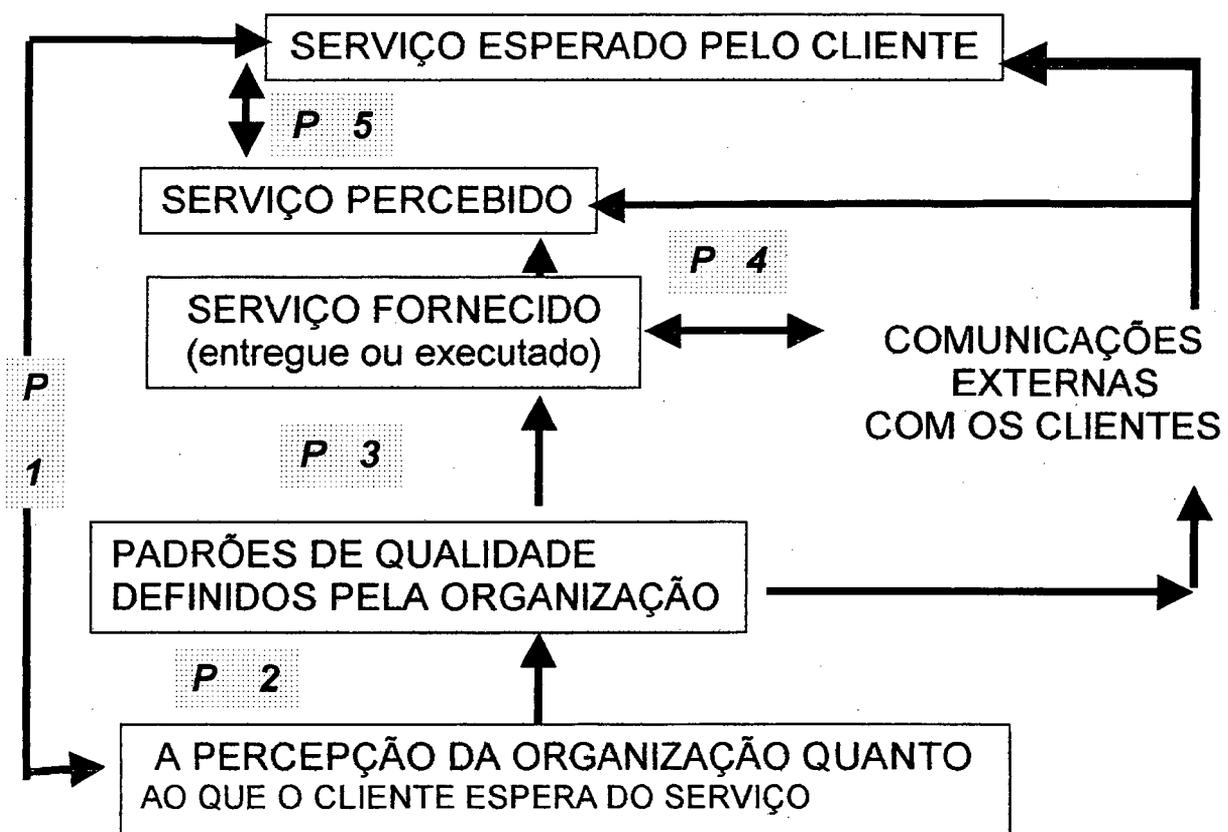


Figura 3-3 – Pontos onde a prestação de serviços é vulnerável. Fonte: Adaptado de Mirshawka (1996)

Os pontos ou *gaps*, como definiu Berry (1990), são cinco (P1, P2, P3, P4 e P5), conforme demonstrado na figura 3.3. O significado dos *gaps* P1 a P5 é apresentado a seguir:

- P1 – Muitas vezes a percepção, por parte da organização, do que os clientes esperam é diferente das suas reais expectativas; segundo Fitzsimmons (2000, p. 251) “origina-se da falha de uma plena compreensão por parte da administração sobre como os clientes formulam suas expectativas”;
- P2 – Na hora da organização traduzir esta sua percepção aos colaboradores, podem ocorrer problemas de comunicação, ou deficiência no estabelecimento de metas e na padronização. Lovelock (1995, p. 146) explica que o segundo *gap* “é não usar o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente como base para definir e especificar os padrões de qualidade de atendimento”;
- P3 – Pode-se citar a característica exclusiva dos serviços, a variabilidade, ou seja, cada colaborador pode prestar o serviço à sua maneira, o que para Albrecht (1995, p.13) é hoje um grande desafio para as organizações, garantir aos clientes uma experiência “impecável e totalmente satisfatória”;
- P4 – A comunicação formal das organizações, dos concorrentes e boca-a-boca podem gerar expectativas que serão comparadas à prestação real do serviço sendo que, de acordo com Téboul (1999, p. 119), “os clientes julgam a eficácia de uma firma de serviços comparando sua percepção com suas expectativas, em função das principais características da proposta de valor”;
- P5 - Cada cliente tem sua percepção particular do serviço. Giansesi (1996, p. 69) alerta que “a percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade”;

A partir destes cinco *gaps*, Berry (1990) definiu atributos pelos quais os clientes avaliam a prestação de serviços da organização, ou seja, percebe-se a necessidade da metodologia de pesquisa escolhida incorporar o conhecimento das expectativas dos clientes quanto a estes atributos, quer sejam cinco, como na ótica de Berry (1996), quer sejam mais, como por exemplo, nove, de acordo com Ganesi (1996).

### 3.3 Os principais atributos dos serviços, sob a avaliação dos clientes

Alguns autores como Ganesi (1996), Téboul (1999), Albrecht (1992) e Mirshawka (1993) procuraram ampliar os estudos de Berry (1996) e listaram outros atributos, acrescentando-os à relação inicialmente elaborada. Assim como foram apresentados no item 2.6 deste trabalho, os formadores das expectativas dos clientes sob a ótica de diversos autores e, posteriormente, os pontos convergentes foram relacionados, para os atributos a mesma metodologia será utilizada. Todavia, é interessante inicialmente compreender os atributos sob a ótica de Berry, conforme apresentado na figura 3.4.

ATRIBUTO	SIGNIFICADO
Confiabilidade	É a capacidade de prestar o serviço prometido com a confiança e exatidão.
Responsabilidade	Demonstrar ao cliente o desejo de auxiliá-lo e de fornecer o serviço prontamente.
Segurança	Competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente.
Empatia	É demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes.
Tangibilidade	Por exemplo, a higiene do ambiente é uma condição tangível que o cliente avalia.

Figura 3.4 – Os atributos dos serviços, avaliados pelos clientes, sob a ótica de Berry. Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000)

A ampliação deste estudo, ou seja, os atributos listados por outros pesquisadores, aparecem sintetizados na figura 3.5.

Itens	BERRY SERVQUAL	MIRSHAWKA	GIANESI	TEBOUL	ALBRECHT
01	Empatia	Cortesia	Atendimento / Atmosfera	Interação com os funcionários	Interpessoal
02	Tangibilidade	Tangíveis	Tangíveis	Interação com o processo	Ambiental
03	Confiabilidade	Confiabilidade	Credibilidade / Segurança	Credibilidade / Confiabilidade	
04	Responsabilidade	Responsividade	Consistência		
05	Segurança	Segurança			
06			Custo	Preço	Financeiro
07		Competência	Competência		
08			Flexibilidade	Resultado / Ampliação	
09		Comunicação			Informativo
10		Acesso	Acesso		
11					Entregável
12		Credibilidade			
13			Velocidade no atendimento		
14					Processual
15					Estético

Figura 3.5 – Os atributos dos serviços, na ótica de Mirshawka (1993), Gianesi (1996), Téboul (1999) e Albrecht (1995), comparativamente com os atributos de Berry.

Na figura 3.5, para efeito de comparação, foram consideradas como base, as denominações de Berry (1996) e de seu SERVQUAL, por ser este autor o precursor deste tipo de análise.

Pode-se perceber que do item 1 ao item 3, mesmo com diferentes denominações, praticamente todos os autores corroboram com Berry (1996).

Já nos itens 4 e 5, a unanimidade acaba e novos itens são acrescentados, ampliando assim o estudo inicial de Berry (1996).

Um bom exemplo de inovação é o item 6. Embora o SERVQUAL não se refira a fatores ligados a preço, alguns autores, posteriormente, consideraram este

fator. Para Giancesi (1996, p. 97) “o custo de um serviço é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço”. O autor salienta ainda que não se trata apenas da questão monetária, mas também de fatores ligados ao custo com o tempo gasto e com o esforço físico, dentre outros itens.

No item 7 Giancesi (1996) e Mirshawka (1993) escrevem sobre a competência e a definem como a capacidade de oferecer ao cliente a habilidade técnica, por exemplo, que ele não tem. Este atributo merece atenção especial, pois se o cliente não visualizar no fornecedor de serviços a competência que ele, cliente, não dispõe, não se sentirá motivado a contratar o serviço.

Téboul (1999) define o próximo item como uma ampliação ou flexibilização do resultado esperado, ou seja, o item 8 versa sobre a personalização do serviço de acordo com as necessidades dos clientes. Atualmente, na abordagem de marketing reverso de Kotler (2001), oferecer um serviço sob medida ao cliente torna-se um grande diferencial competitivo ou, como ficou notabilizado na literatura especializada, *tailor made*.

Na seqüência, o item 9 apresenta um atributo relacionado a disponibilização de todas as informações necessárias para ao cliente, com a utilização de uma linguagem simples, clara e acessível, ou seja, o cliente tem a sua disposição todas as informações de que necessita?

O item 10 é definido por Giancesi (1996, p. 96) como “a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço”, sendo este item citado também por Mirshawka (1993).

Do item 11 até o final, Mirshawka (1993), Giancesi (1996) e Albrecht (1992) acrescentam, cada um, diversos atributos. Para facilitar o entendimento, destes e de

todos os demais, tornou-se necessário a elaboração de uma espécie de glossário, definindo todos os atributos, conforme a figura 3.6.

ATRIBUTO	SIGNIFICADO
Empatia	É quão agradável é a experiência do cliente no atendimento
Tangibilidade	Qualidade e/ou aparência de tudo com o que o cliente tem contato
Confiabilidade	Possibilitar que o cliente forme uma baixa percepção de risco no serviço, em virtude da habilidade de transmitir confiança
Custo	Pagar o menos possível, dentro de um valor relativo.
Responsabilidade	Capacidade e vontade dos funcionários em fornecer o serviço, mantendo sempre o mesmo padrão
Segurança	Mostrar ao cliente que a empresa possui todas as condições físicas e financeiras de atende-lo
Competência	Capacidade de oferecer ao cliente a capacidade técnica de que o mesmo não dispõe
Flexibilidade	A capacidade de adaptar o serviço às necessidades dos clientes, no processo ou quanto aos recursos necessários (projeto, pacote, data, local, volume, robustez do sistema e recuperação de falhas)
Comunicação	Disponibilizar ao cliente todas as informações necessárias, com uma linguagem acessível.
Acesso	Oferecer um serviço de fácil contato e/ou acesso (localização, sinalização, horário, linhas telefônicas e entrega)
Entregável	Qualquer objeto que fique com o cliente durante ou após a prestação do serviço
Credibilidade	Demonstrar interesse pelo cliente através dos cuidados com os mínimos detalhes que poderiam prejudicar a imagem da empresa
Velocidade no atendimento	Atender o cliente em um espaço de tempo (real ou percebido) que o satisfaça
Processual	São as ações, os processos, que o cliente desenvolve durante a prestação do serviço
Estético	Aspecto relacionado à percepção sensorial do cliente

Figura 3.6 – Os 15 atributos dos serviços e seus significados.

Uma análise mais criteriosa da figura 3.6 possibilita constatar que pelo menos dois pares de itens são praticamente iguais: **Confiabilidade e Credibilidade**, pois versam sobre aspectos relacionados à imagem que a organização gera e, **Tangível e Entregável**, relacionados a itens com os quais os clientes têm contato físico.

Por meio desta análise, percebe-se a possibilidade de trabalhar-se futuramente com 13 atributos.

### 3.4 Considerações finais

Os métodos de determinação das expectativas, estudados até o momento, os pontos onde o serviço é vulnerável e a comparação dos atributos, listados por diversos autores, permitem observar que uma organização disposta a conhecer melhor seus clientes deverá realizar, como base para uma pesquisa mais abrangente, uma entrevista focada em 13 atributos, inicialmente. São eles: Empatia, Tangíveis, Confiabilidade, Custo, Responsabilidade, Segurança, Competência, Flexibilidade, Comunicação, Acesso, Velocidade no atendimento, Processual e Estético.

Vale salientar que os 13 atributos, sintetizados a partir do estudo dos autores citados na figura 3.6, servem de parâmetro inicial, uma vez que novos atributos podem surgir em virtude da moderna dinâmica das relações comerciais e do crescente acirramento da competitividade.

No próximo capítulo será apresentada a proposta de um método para a determinação das expectativas dos clientes.

## 4 PROPOSTA DE MÉTODO PARA A DETERMINAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE NOVOS CLIENTES

Ao final do Capítulo 3 sugere-se a utilização do método da entrevista com Grupos de Foco, sobre os 13 atributos citados no item 3.4, como um instrumento para melhor conhecer os clientes de uma organização e suas expectativas. Este método foi brevemente apresentado no capítulo anterior e, a partir da decisão de utilizá-lo, fez-se necessário um aprofundamento teórico em todas as suas etapas e a busca de outras ferramentas complementares que se façam necessárias.

Por mais que este método se apresente como o mais indicado, possui como os demais, algumas limitações. Sendo assim, a proposta de um método que auxilie na determinação das expectativas de novos clientes, na priorização das mesmas e que elimine e/ou reduza as limitações abordadas será apresentada a seguir. Dar-se-á ao método proposto o nome de **PRIEX** – Priorização de Expectativas. Vale salientar que a priorização das expectativas procura corrigir uma das limitações apresentadas na análise crítica elaborada no item 3.1.1.2: a determinação do que os clientes realmente valorizam.

A figura 4.1 apresenta, de forma esquemática, o método PRIEX para a determinação das expectativas de novos clientes. O método proposto está dividido em 8 etapas, que serão detalhadas a seguir. A essência do método PRIEX é a entrevista com Grupos de Foco, baseada nos atributos citados no item 3.4, dentre os quais todos os que constam do SERVQUAL, e conduzida e interpretada como em uma sessão de *brainstorming* do QFD.

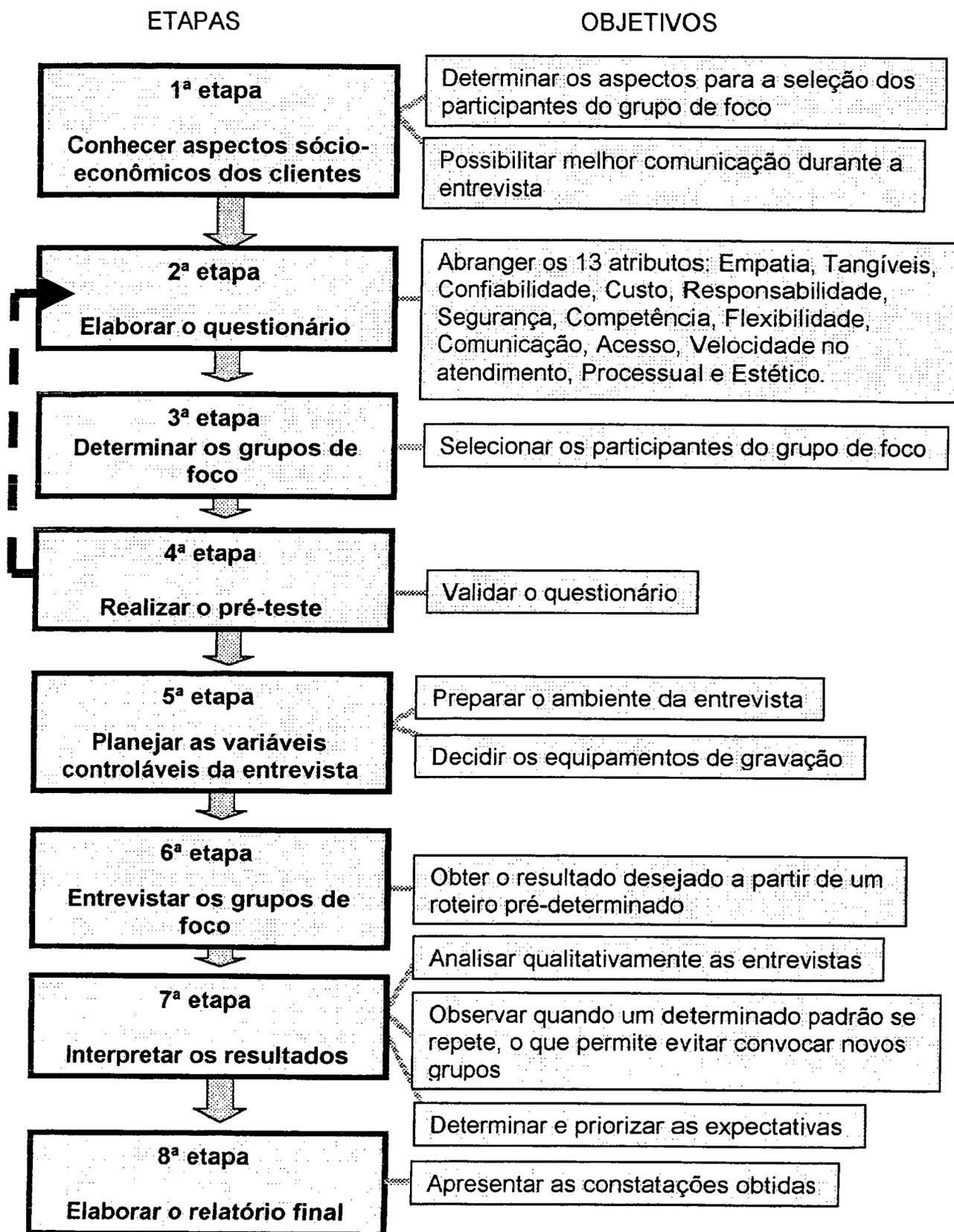


Figura 4-1 – Etapas do método PRIEX.

#### 4.1 Etapa 1: Conhecer aspectos sócio-econômicos dos clientes

É recomendável que o entrevistador conheça alguns aspectos de seus entrevistados para poder, como enfatiza Breen (1991, p. 308) “tomar uma decisão sobre o sexo, a idade e a classe socioeconômica das pessoas a serem escolhidas”.

Assim, nesta primeira etapa, o entrevistador deve pesquisar nos relatórios sócio-econômicos aspectos dos clientes, para elaboração dos grupos de foco. Mas, este não é o único motivo: num segundo momento, na elaboração do questionário e, posteriormente, na condução da entrevista, o entrevistador necessitará desta contextualização para poder se comunicar melhor com os entrevistados.

Corroborando com este pensamento, Chinelato Filho (2000, p. 161) define a entrevista “como um diálogo entre entrevistador e entrevistado, dentro de um roteiro previamente elaborado. Como tal, deve ser adaptado aos níveis profissional, social e cultural do entrevistado”.

Se possível, o entrevistador pode recorrer a trabalhos previamente elaborados, ou como sugere Breen (1991, p. 42), “utilize o trabalho já realizado por outras pessoas, se ele estiver disponível e for pertinente ao seu problema. Do contrário, estará perdendo tempo e dinheiro. Uma quantidade ilimitada de material está disponível, de centenas de fontes”.

Esta primeira etapa, sugerida no método PRIEX, procura corrigir uma das limitações da técnica de Entrevista com Grupos de Foco, apresentada no Capítulo 3, ou seja, a da falta de contextualização do entrevistador e a conseqüente ausência de sinergia com os entrevistados.

## 4.2 Etapa 2: Elaborar o questionário

Vale salientar que os questionamentos deverão abranger os 13 tópicos apresentados no item 3.4 e apresentados na figura 4.2, obtidos a partir da comparação das teorias de diversos autores, elaborada no Capítulo 3 deste trabalho.

Sugere-se que o entrevistador elabore um questionário plenamente estruturado e que, de acordo com Breen (1991, p. 344), “use palavras compreensíveis, certifique-se de que as perguntas não são ambíguas” e que estão de acordo com o perfil dos respondentes, conforme abordado na Etapa 1 deste método.

Kotler (2000, p. 129) recomenda “começar com uma pergunta geral”, por exemplo, reportando-se a uma pesquisa junto a clientes de uma empresa de viagens rodoviárias: qual a sua impressão em relação a viagens rodoviárias?

Outra sugestão interessante é o uso de perguntas abertas, ou como define Breen (1991, p. 341), “perguntas que não fornecem possibilidades de resposta ao respondente. Este tem que propor sua própria resposta”, mas recomenda que o entrevistador limite a área de conteúdo, não permitindo, assim, que as respostas se dispersem.

Seguindo o raciocínio, Mattar (1998, p. 21) sugere o uso de perguntas neutras “para estimular a participação e a obtenção de respostas”. Alguns exemplos de perguntas neutras: “Algo mais?”, “Alguma outra coisa?”, “O que você pensa a este respeito?”.

É importante que o entrevistador coloque-se na posição de ouvinte e que estimule a participação do grupo, que siga o seu roteiro e que, na medida do

possível, procure descobrir o que os clientes realmente valorizam e priorizam. Desta forma, pode-se corrigir outra limitação da técnica de entrevista, que é a de não distinguir o que realmente é de valor para o cliente. Isto é possível por meio de um bom questionário e de um moderador eficiente.

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Empatia	Quão agradável é a experiência do cliente no atendimento
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de tudo com o que o cliente tem contato
Confiabilidade	Demonstrar ao cliente interesse, transmitir confiança e preocupar-se com a imagem da empresa
Custo	Pagar o mínimo possível, dentro de um valor relativo.
Responsabilidade	Capacidade e vontade dos funcionários em fornecer o serviço, mantendo sempre o mesmo padrão
Segurança	Mostrar ao cliente que a empresa possui todas as condições físicas e financeiras de atendê-lo
Competência	Capacidade de oferecer ao cliente a capacidade técnica de que o mesmo não dispõe
Flexibilidade	Capacidade de adaptar o serviço às necessidades dos clientes no processo ou quanto aos recursos necessários (projeto, pacote, data, local, volume, robustez do sistema e recuperação de falhas)
Comunicação	Disponibilizar ao cliente todas as informações necessárias, com uma linguagem acessível.
Acesso	Oferecer um serviço de fácil contato e/ou acesso (localização, sinalização, horário, linhas telefônicas e entrega)
Velocidade no atendimento	Atender o cliente em um espaço de tempo (real ou percebido) que o satisfaça
Processual	Ações e processos que o cliente desenvolve durante a prestação do serviço
Estético	Aspecto relacionado à percepção sensorial do cliente

Figura 4-2 – Os 13 atributos dos serviços e seus significados.

Convém salientar que o entrevistador poderá fazer uso de algum material de apoio, como um folheto ou um quadro de *flip-chart*, previamente preparado, ou uma transparência, dentre outras opções, contendo os atributos e seus significados. O objetivo é que todo o grupo tenha o entendimento sobre o que está sendo discutido e que haja um acordo semântico.

### **4.3 Etapa 3: Determinar os grupos de foco**

Partindo do pressuposto de que o entrevistador conhece o perfil dos entrevistados e de que já delineou o tipo de participante que deseja nos grupos, o segundo passo é definir o número de pessoas por grupo e quantos grupos entrevistar.

Quanto ao número de participantes, sugere-se entre 7 e 12 por grupo e, segundo Kotler (2000, p. 129), "para comparecerem" a entrevista, o entrevistador pode providenciar uma pequena ajuda de custo.

Se quanto ao número de participantes existe uma definição objetiva, quanto à quantidade de entrevistas isto não acontece. Para Breen (1991, p. 308), a decisão quanto ao número de grupos a entrevistar é difícil, pois "depois de três ou quatro grupos, poderá parecer que as mesmas coisas estão sendo ditas. Talvez, então se chegue à decisão de encerrar o trabalho dos grupos" ou seja, a decisão de quando parar cabe ao entrevistador.

Sob a ótica de Mattar (1996, p. 164) "o número de grupos a serem conduzidos depende de: objetivos do estudo, regiões abrangidas pelo estudo, segmentos de mercado de interesse e das disponibilidades de tempo e recursos financeiros".

Se a decisão cabe ao entrevistador, para que sua pesquisa não seja vulnerável, ele deverá esgotar ao máximo os recursos disponíveis e certificar-se de que realmente está obtendo a repetição de um mesmo padrão, o que lhe permitiria realmente, tirar conclusões.

Todavia, sugere-se que os grupos formem uma amostra estratificada ou como define Vergara (1998, p. 49) “uma amostra de cada grupo da população, por exemplo, em termos de sexo, idade, profissão, e outras variáveis. A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não. A amostra proporcional define para a amostragem a mesma proporção observada na população, com referência a uma propriedade”.

É interessante comentar que, segundo Kotler (2000), hoje já se trabalha com grupos de foco virtuais e pode-se perceber que esta alternativa tende a ser mais econômica e mais rápida que a metodologia tradicional. Trata-se de uma alternativa ainda pouco utilizada, mas que tende a ser bastante empregada no futuro.

#### **4.4. Etapa 4: Realizar o pré-teste**

É imprescindível que o moderador realize um pré-teste de seu questionário, com o objetivo de certificar-se do pleno entendimento de suas perguntas; certificar-se que, por meio delas, poderá se obter o resultado desejado e para a complementação e/ou revisão de seu planejamento, seja dizer, para validar seu questionário. Para Aaker et al (2001, p. 333), “o propósito do pré-teste é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador em termos das informações que precisam ser obtidas”. Por outro lado, é importante ressaltar que o

entrevistador deve estar aberto à mudança e se reposicionar, caso isto seja necessário. Sendo assim, em caso de haver necessidade, o pesquisador deverá retornar à segunda etapa e reescrever seu questionário, conforme demonstrado na figura 4.1. Para Aaker et al (2001), após o pré-teste o pesquisador pode aplicar o novo questionário nos grupos de foco que efetivamente pretende pesquisar.

#### **4.5 Etapa 5: Planejar as variáveis controláveis da entrevista**

As variáveis controláveis da entrevista são o ambiente onde ela transcorrerá e os equipamentos de gravação.

##### **4.5.1 O ambiente da entrevista**

Algumas empresas especializadas contam com locais especiais para a realização de entrevistas com grupos de foco, dotadas de espelhos apropriados que permitem que os entrevistados sejam observados, sem que percebam. Além de observados, suas expressões podem ser gravadas em vídeo para uma posterior análise por psicólogos.

Todavia, Kotler (2000, p. 128) define apenas “como um ambiente agradável” ou seja, o entrevistador deve providenciar, no mínimo, um local adequado para a realização da entrevista.

Para Been (1991, p. 311) “até onde é possível, a sala de reunião do grupo deve ter uma atmosfera neutra. Não deve haver quadros para distrair a atenção, nem vistas interessantes das janelas. Uma mesa simples e cadeiras confortáveis são essenciais”.

Se o local não pertencer ao entrevistador, este deve antecipadamente, visitá-lo para certificar-se que o mesmo reúne as condições necessárias, até porque, como afirma Silveira Neto (1994, p. 69), a reunião “é altamente beneficiada se realizada numa sala adequada, especialmente destinada a reuniões, com acesso controlado à porta, e sem telefones para interrupções”. Esta visita prévia também serve para eliminar imprevistos que possam atrapalhar a reunião e irritar os participantes. Além da visita prévia, é conveniente que o entrevistador seja o primeiro a chegar ao local da entrevista para verificar se todos os cuidados necessários foram tomados e também, para poder recepcionar os entrevistados. A organização gera uma imagem positiva ou, como define Been (1991, p. 299), “uma exibição de pranchetas e folhas de registro não fica mal neste tipo de entrevista. Qualquer coisa que faça o entrevistador parecer oficial ajudará a afastar temores e induzir a cooperação”.

#### 4.5.2 A gravação da entrevista

A gravação ou não da entrevista é um debate interessante para o qual pode-se enumerar prós e contras como os apresentados na figura 4.3.

<b>Vantagens de gravar</b>	<b>Desvantagens de gravar</b>
Cada palavra que foi dita, pode ser recuperada e analisada.	O fato de a entrevista estar sendo gravada pode inibir o entrevistado.
Outras pessoas-chave podem, posteriormente, ouvir a entrevista e opinar sobre o assunto.	O entrevistador tem de se preocupar com questões técnicas como alimentação, funcionamento, troca de fitas, etc.

Figura 4.3 – Prós e contras de se gravar uma entrevista de grupo de foco. Fonte: Adaptado de Been (1991)

A análise da figura 4.3 permite concluir que a gravação da entrevista parece ser vantajosa e, sendo assim, é importante ressaltar a preocupação de Chinelato Filho (2000, p. 162) de que “se a entrevista estiver sendo gravada, o entrevistado deve ser avisado e os gravadores devem ficar à vista. Esta é uma atitude ética que evita constrangimentos posteriores”.

Corroborando com a defesa de que o evento deve ser gravado, Kotler (2000, P. 129) sugere que a entrevista seja “registrada por meio de anotações, fita de áudio ou de vídeo” para poder ser mais tarde mais bem estudada. Esta medida ajuda a diminuir uma das limitações da técnica, a de que a análise pode ser subjetiva, pois o pesquisador pode, a partir de seus registros escritos (e gravados), discutir com outras pessoas acerca de suas interpretações e conclusões.

Caso a entrevista esteja apenas sendo gravada em áudio, o moderador deve lembrar-se de, ao dirigir uma pergunta a um participante, identificá-lo pelo nome, para possibilitar uma posterior correlação entre as respostas e os participantes.

#### **4.6 Etapa 6: Entrevistar os grupos de foco**

Quanto melhor a preparação anterior à entrevista, por meio de um bom estudo das características sócio-econômicas dos clientes, da elaboração de um bom questionário, do planejamento das variáveis controláveis, mais seguro estará o moderador.

Unindo as sugestões de Mattar (1996) e de Berry (1996), pode-se estipular que a entrevista com o grupo tenha uma duração de 2 horas em média, sendo que Kotler (2000, p. 129) sugere que nestas reuniões seja servido um lanche.

Para facilitar a condução da entrevista, o moderador pode fazer uso de um roteiro, como o sugerido na figura 4.4, sendo que, sob a ótica de Silveira Neto (1994, p.34) “o coordenador exerce duas funções básicas da reunião, uma quanto ao conteúdo e outra quanto ao relacionamento”.

Naturalmente, o moderador ou entrevistador exerce um papel fundamental no processo e, neste sentido, até sua aparência é importante. Como afirma Mattar (1996, p. 19), “a apresentação pessoal (corte de cabelo, presença de barba, forma de maquilagem, maneira de se vestir etc.) é importante no processo de conseguir a empatia”. A afirmação do autor é válida, todavia deve-se procurar desenvolver uma sinergia com o grupo entrevistado.

<b>Passos</b>	<b>Objetivo</b>
Auto-apresentação do moderador	Interagir com o grupo
Auto-apresentação dos participantes	Promover a integração
Solicitar aos participantes que preparem um crachá para identificação	Facilitar a identificação e a comunicação
Fazer pequena introdução sobre os objetivos da reunião e apresentar o material de apoio	Contextualizar e homogeneizar o grupo
Iniciar o questionamento, de acordo com a seqüência previamente determinada	Incentivar o debate e oferecer um roteiro
Manter o foco da entrevista	Evitar dispersões e perda de tempo
Fazer um resumo e apresentar conclusões	Demonstrar o entendimento sobre os pontos apresentados
Solicitar ao grupo a confirmação sobre as conclusões apresentadas	Confirmar se o entendimento está correto

Figura 4.4 – As etapas de uma entrevista com um grupo de foco. Fonte: Adaptado de Been (1991)

Mattar (1996, p. 18) alerta que “pesquisas têm mostrado que a utilização de pesquisadores com o perfil de características inadequado para a pesquisa e o público pesquisado trazem resultados viesados”.

Durante a entrevista, o moderador não deve permitir que uma pessoa monopolize a fala, ou que constranja os outros participantes, ou ainda que o grupo se disperse. Neste sentido, Kotler (2000, p. 129) acrescenta que o moderador estimula a discussão livre e franca, na esperança de que o grupo revele sentimentos e pensamentos mais profundos. Ao mesmo tempo, o moderador focaliza a discussão.

O moderador deve aguardar a resposta à sua pergunta em silêncio, como forma de demonstrar ao entrevistado que a resposta, ou uma resposta mais completa, é aguardada.

Próximo do final da entrevista, o moderador deve certificar-se de que conseguiu identificar, dentre todos os atributos, a escala de prioridades que o grupo de foco considera. Caso não tenha conseguido, deverá elaborar questionamentos complementares que permitam alcançar este objetivo.

#### **4.7 Etapa 7: Interpretar os resultados**

Esta etapa requer uma atenção maior, pois é onde se gera a limitação mais crítica da técnica da entrevista, conforme já abordado no Capítulo 3. Além disso, é a partir desta etapa que o entrevistador decide finalizar seu trabalho de campo, pois ela fornece dados referentes a repetição de comportamentos e respostas.

Vergara (1998, P. 57) sugere que os dados “podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”. Desta forma, o entrevistador pode fazer uso de um roteiro pré-estabelecido, conforme o apresentado na figura 4.5.

<b>Etapas da análise qualitativa</b>	<b>Operacionalização</b>
Preparação e descrição do material bruto	Produzir uma base empírica completa e facilmente acessível
Redução dos dados	Redação de resumos, codificação e marcação dos temas e posterior reagrupamento
Escolha e aplicação dos modos de análise	Estar certo que a análise elaborada, leva à explicação mais plausível do fenômeno estudado
Análise transversal	Verificar se existe réplica dos resultados entre vários casos ou situações, uma repetição dos modelos observados

Figura 4.5 – Roteiro para análise qualitativa. Fonte: Adaptado de Contandriopoulos et al. (1997) 86 a 90

A leitura dos parágrafos anteriores sugere que a interpretação dos dados pode ser fácil, porém Contandriopoulos et al. (1997, p. 89) alerta que “este modo de análise exige do pesquisador um conhecimento profundo das diferentes abordagens teóricas suscetíveis de explicar o fenômeno e uma referência constante aos dados, no sentido de assegurar uma confrontação satisfatória entre as teorias e a realidade empírica”.

Provavelmente por isso o método da entrevista com grupos de foco seja suscetível a críticas e sirva mais como uma técnica de pesquisa exploratória.

Enquanto Vergara (1998) e Contandriopoulos et al. (1997) sugerem uma metodologia para a interpretação dos dados, para Breen (1991, p. 318) “como cada reunião é diferente de outra, é impossível estabelecer regras para a análise”. Todavia, sugere que o moderador escreva em uma folha os principais tópicos, os objetivos da entrevista e, ao ouvir as fitas gravadas, anote as constatações em cada

um dos tópicos. Este procedimento deve se repetir em cada um dos grupos, sucessivamente. O autor afirma ainda que, provavelmente, um grupo reforçará o que o outro já falou, sem o predomínio de grandes diferenças. Mas alerta que “as respostas podem simplesmente se espalhar por toda a parte e, com freqüência, é difícil decifrá-las. É preciso categorizá-las, condensá-las e consolidá-las para obter uma compreensão global do resultado” (Breen, 1991, p. 374).

Uma ferramenta que pode auxiliar o moderador na interpretação dos dados é o Diagrama de Afinidades. Esta técnica consiste na elaboração de diagramas a partir da coleta de dados, sobre um determinado tema, a transferência destes dados para cartelas, o agrupamento das cartelas e posteriormente, a rotulação dos grupos de cartelas. Para Moura (apud Pedroso, 1998), trata-se de uma técnica de mobilização da criatividade que explora a capacidade intuitiva e o poder de síntese do moderador.

O entrevistador deve evitar interpretações que possam ser consideradas como subjetivas e que talvez, com este objetivo, uma discussão com outras pessoas sobre as suas conclusões possa ser salutar.

Vale salientar que na interpretação dos dados o moderador deve identificar as expectativas em relação aos atributos pesquisados e procurar priorizá-las.

#### **4.8 Etapa 8: A elaboração do relatório final**

Cabe ao entrevistador a elaboração do relatório final. Para tanto, Vergara (1998) sugere que no decorrer do trabalho o pesquisador vá anotando, em algum lugar à parte, conclusões parciais que, posteriormente, poderão ser reunidas, mas o

grande foco é o resultado de suas constatações acerca dos 13 atributos pesquisados.

O entrevistador pode fazer uso de um roteiro como o apresentado na figura 4.6. Todavia, Mattar (1992, p. 178) afirma que “um bem elaborado relatório de pesquisa deve ser completo, preciso, objetivo, claro e conciso”.

Um pouco mais detalhista é Breen (1991) que alerta para alguns aspectos:

1. O relatório deve atender ao objetivo da pesquisa.
2. Não deve ser longo demais; a verbosidade deve ser evitada.
3. Uma linguagem clara e precisa deve ser utilizada.
4. Deve-se cuidar para não exagerar nos detalhes.
5. As recomendações ou conclusões devem ficar ao final do relatório ou ao final de cada tópico.

<b>Elementos de um relatório</b>	<b>Conteúdo</b>
Introdução	Oferece ao leitor uma orientação, uma idéia inicial do assunto abordado no relatório
Desenvolvimento	Exposição do assunto dividido em partes e tópicos
Conclusão	Sugestões, opiniões, o fechamento em torno do assunto relatado

Figura 4-6 – Elementos de um relatório final de pesquisa de grupos de foco. Fonte: Adaptado de Pereira (1997) p. 124

Complementando o roteiro apresentado, Vergara (1998, p. 68) define o relatório como “o relato do que desencadeou a pesquisa, da forma pela qual ela foi realizada, dos resultados obtidos, das conclusões a que se chegou e das recomendações e sugestões que o pesquisador faz a outros”.

Se o entrevistador puder colocar algumas citações coletadas na reunião, seu relatório poderá ficar mais consistente e desta forma, evitar que suas conclusões sejam consideradas como subjetivas ou até superficiais. Neste sentido, Pereira (1997, p. 124) afirma que “um bom relatório é aquele que contém todas as informações necessárias, se possível acompanhadas de documentário (gráficos, mapas, ilustrações, fotografias, diagramas), bem apresentado (papel adequado, boa disposição das partes), com correção lingüística”. É possível sintetizar, mediante a opinião dos autores citados anteriormente, que o relatório final deverá refletir toda a seriedade, integridade e honestidade do trabalho desenvolvido pelo pesquisador e, além disso, deverá demonstrar que em sua redação o pesquisador considerou que produzia um documento para o uso e aproveitamento de outras pessoas, que pudesse contribuir com as constatações obtidas, a análise desenvolvida e as sugestões apresentadas.

#### **4.9 Considerações acerca do método PRIEX**

O método proposto tem como objetivo principal oferecer um roteiro ao pesquisador interessado em determinar as expectativas de novos clientes e priorizá-las. Todavia, a leitura do Capítulo 4 permite observar que toda a responsabilidade de um bom trabalho recai sobre o moderador, dependendo de sua preocupação em preparar-se adequadamente, em conhecer a realidade dos grupos estudados, em

redigir um bom questionário, de sua habilidade em conduzir adequadamente uma reunião, de realizar a síntese das respostas e de redigir um bom relatório final. Esta responsabilidade pode ser mais bem demonstrada por meio da figura 4.7.

O que	Por que	Como	Quem
1. Conhecer aspectos sócio-econômicos dos clientes.	Para conhecer a realidade dos clientes e com isto, determinar os aspectos para a seleção dos participantes dos grupos de foco e possibilitar melhor comunicação durante a entrevista.	Pesquisando o cadastro da instituição ou entrevistando os funcionários caso não exista a informação disponível.	Moderador.
2. Elaborar o questionário.	Para seguir um roteiro e não esquecer de nenhum atributo.	Abrangendo os 13 atributos por meio de perguntas abertas e iniciando por uma pergunta mais genérica.	Moderador.
3. Determinar os grupos de foco.	Para selecionar os participantes do grupo de foco.	Por meio das informações obtidas na pesquisa dos aspectos sócio-econômicos (Etapa 1).	Moderador / Empresas de recrutamento.
4. Realizar o pré-teste.	Para validar o questionário.	Por meio de uma simulação com um pequeno grupo.	Moderador.
5. Planejar as variáveis controláveis da entrevista.	Para poder preparar antecipadamente o ambiente da entrevista e os equipamentos de gravação, se for utilizá-los.	Por meio de uma visita antecipada ao local ou, por meio da locação de um ambiente destinado a este tipo de trabalho.	Moderador.
6. Entrevistar os grupos de foco.	Para obter os resultados desejados.	Seguindo o roteiro pré-determinado e conduzindo adequadamente a reunião.	Moderador.
7. Interpretar os resultados.	Para analisar qualitativamente as respostas, decidir pela realização ou não de novas entrevistas e priorizar as expectativas.	Por meio de um roteiro de análise qualitativa ou por meio do diagrama de afinidades. Ao observar que um determinado padrão se repete, não convocar novos grupos.	Moderador.
8. Elaborar o relatório final.	Para apresentar as conclusões obtidas.	Completo, preciso, objetivo, claro e conciso.	Moderador.

Figura 4.7 – A distribuição de responsabilidades no método PRIEX.

A figura 4.7 apresenta de forma organizada, reapresenta o método PRIEX, justifica as etapas, demonstra como empreende-las e define responsabilidades.

A aplicabilidade do método PRIEX, sua funcionabilidade e sua capacidade de resolver as limitações que o tradicional método de Entrevistas com Grupos de Foco apresenta, somente poderão ser constatadas por meio da aplicação prática. É o que abordará o Capítulo 5.

## **5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PRIEX**

Para a validação do Método PRIEX, proposto no Capítulo 4, foi escolhido como público alvo para aplicação, os futuros clientes da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville, uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina. Para tanto, a pesquisa será realizada com alunos em fase de exame vestibular e com a intenção de estudar nesta IES, ou seja, seus futuros clientes.

Para melhor compreender o ambiente de aplicação do modelo, faz-se necessário apresentar, inicialmente, um breve histórico da instituição e do ambiente competitivo de uma IES, e salientar que este tipo de organização classifica-se na categoria denominada “outros serviços”, conforme abordado no item 2.1 deste trabalho.

### **5.1 Um breve histórico da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville**

A história da Universidade da Região de Joinville-UNIVILLE, instituição de ensino de direito privado, remonta aos idos de 1960, quando, em 17 de julho de 1967, foi criada, pela Lei Municipal nº 871/67, a Fundação Joinvillense de Ensino – FUNDAJE, com o objetivo específico de manter as unidades de ensino superior.

Em 1971 pela Lei nº 1174, de 22 de dezembro de 1971, a denominação FUNDAJE foi alterada para Fundação Universidade Norte Catarinense - FUNC. No mesmo ano, foi criada a Faculdade de Ciências Administrativas, com os Cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis.

Em 1975 as unidades da FUNC foram transferidas para o Campus Universitário no Bairro Bom Retiro e passaram a constituir o que se denominou Fundação Educacional da Região de Joinville - FURJ (Lei nº 1423 de 22/12/75). Em 1977, criou-se o Colégio de Aplicação para atender o ensino fundamental e médio.

Em 1991, decorridos 26 (vinte e seis) anos de ensino superior na Região de Joinville, a FURJ foi avaliada pela comunidade interna e externa e, percebeu-se a necessidade de uma Universidade como via para a mudança qualitativa do ensino, tanto de graduação como de pós-graduação. Um ensino que atendesse às necessidades e expectativas de uma comunidade dinâmica, voltada para as potencialidades regionais, nas áreas Sócio-Econômica, Tecnológica, Gerencial, Ambiental e da Educação.

Assim, o Projeto da Universidade foi aprovado conforme o Parecer nº 670/91/CFE de 14/12/91, homologado pelo Presidente da República em 14/05/92. Em 05/12/95, pelo Parecer nº 214/95/CEE, a UNIVILLE foi reconhecida e obteve seu credenciamento por Decreto Presidencial em 14/08/96.

Atualmente, com quase seis anos, desde sua transformação em universidade, conta com aproximadamente 10.000 alunos, regularmente matriculados, entre graduação e pós-graduação, e um total de 26 cursos de graduação.

A UNIVILLE faz parte de um setor econômico em franco desenvolvimento e que, por isso, começa a experimentar as primeiras conseqüências da competitividade entre IES.

Contudo, antes de apresentar a aplicação propriamente dita do modelo, cabe ressaltar a importância que as IES representam no Cenário Nacional, o que será visto no próximo item.

## **5.2 A evolução das Instituições de Ensino Superior**

Nos últimos anos, o ensino superior no Brasil vem experimentando um impressionante crescimento, tanto no número de vagas oferecidas no vestibular quanto no número de cursos, além da quantidade de instituições de ensino superior.

O INEP – Instituto Nacional de Educação e Pesquisa, autarquia ligada ao Ministério da Educação, disponibiliza uma série de dados estatísticos que comprovam esta afirmação. Um bom exemplo é o número de vagas oferecidas pelas diversas IES: se em 1980 este número era de 404.814 vagas, em 1998 este número saltou para 776.031 vagas, ou seja, houve um crescimento de aproximadamente 92%.

Neste período, as instituições privadas aumentaram sua participação na quantidade de vagas oferecidas. Considerando-se que em 1980 elas ofereciam 68,64% do total de vagas no vestibular, em 1998 elas ofereceram 73,49% deste total. No mesmo período, o número de cursos oferecidos pelas IES sofreu um incremento de 62%, sendo que novamente o percentual de participação das instituições privadas aumentou. Se em 1988 era de 55%, em 1998 foi de 57%.

Complementando estas informações, é importante demonstrar que o número de IES também aumentou. Em 1980 o Brasil contava com 882 instituições e em 1998 eram 973, ou seja, neste período o incremento foi de 10,31%. Também neste item as instituições privadas aumentaram sua participação, que em 1980 era

de 77,32% e em 1998 saltou para 78,52%. Todavia este crescimento não ocorreu de forma linear em todo o Brasil, conforme observa-se na Tabela 5-1.

Região	Número de vagas em 1988	Número de vagas em 1998	% de crescimento
Norte	8790	22454	155,55 %
Nordeste	57931	90556	56,31%
Sudeste	289384	468726	61,97%
Sul	83973	138023	64,36%
Centro-Oeste	23661	55270	133,59 %

Tabela 5-1 – Evolução do Número de Vagas por unidade da Federação Brasil 1988 – 1998

Fonte: Adaptado do Censo Escolar. World Wide Web: <http://www.inep.gov.br>, acessado em 24/08/2001

Conforme já abordado anteriormente, o setor econômico do qual as IES fazem parte começa a experimentar as primeiras conseqüências da competitividade. Neste contexto, retoma-se à determinação das expectativas, de quem são os clientes a serem ouvidos e qual é, hoje, a necessidade de ouvi-los? Sabe-se que suas expectativas devem ser pesquisadas, como uma estratégia que possibilite a criação de vantagens competitivas.

### 5.3 Um novo personagem, o aluno-cliente

Em 1992 Albrecht (1992, p. 12) afirmava que “o cliente é o patrimônio mais valioso!”; em 1998 ele escreveu que os melhores prestadores de serviço “estão praticamente sempre investigando diversos aspectos da interação com o cliente, bem como explorando novas possibilidades de oferecimento de algo de valor” (Albrecht, 1998, p. 53). A pergunta é: para uma IES, o aluno é cliente?

Trata-se de uma discussão difícil, pois a abordagem do aluno como cliente normalmente não é bem aceita por instituições de ensino, em virtude de lembrar comércio e venda, o que normalmente também é confundido com marketing. Kotler (1994, p. 31) procura explicar este sentimento negativo ao afirmar que “para muitas pessoas, o marketing moderno conduz conotações negativas desde os tempos de Platão, Aristóteles, Santo Tomás de Aquino e outros antigos filósofos, que consideravam os comerciantes improdutivos e aproveitadores”, porém nem todos compartilham desta opinião. Spanbauer (1994, p. 41) escreve que “educação é prestação de serviço ao cliente como qualquer outra empresa, e esses clientes, na verdade, expressam satisfação e insatisfação em relação aos serviços e ao ensino da escola”, ou, como afirma Likins (1993), dentre os clientes de uma IES, incluem-se os estudantes.

Naturalmente, quando o cliente está insatisfeito, e tem opções, ele pode mudar de fornecedor, o que representa risco para as organizações. Por outro lado, Salomon (1993) defende que os alunos podem julgar as acomodações, refeições e serviços periféricos, mas quanto aos programas oferecidos podem apenas opinar, e suas opiniões devem ser consideradas e avaliadas pelas IES.

Dryden (1996, p. 399) afirma que “toda empresa bem-sucedida do mundo baseia-se na formação e manutenção de clientes satisfeitos. Quase todo produto manufaturado vem com uma garantia por escrito. Entretanto, poucas escolas oferecem o mesmo tipo de garantia”. Corroborando com este autor, Kotler (1994, p. 49) considera que, em relação a Instituições de Ensino, “a maioria delas, raramente, faz levantamentos formais das reais necessidades e desejos de seus alunos nem estimulam e treinam seus corpos docentes para atendê-los”.

Tal situação é preocupante, uma vez que se fala de um cliente mais exigente, mais responsável ou como Naisbitt (1990, p.360) afirma que “há muito tempo costuma-se dizer que o cliente sempre tem razão. Agora isso é verdade”. Este autor corrobora com Dryden (1996, p. 39) que afirma que, “agora o consumidor individual é rei – e rainha – com o direito e a possibilidade de escolher entre os melhores produtos e serviços do mundo. Isso também envolverá cada um de nós para assumir a responsabilidade pela escolha de nossa própria educação – e na seleção dos próprios melhores sistemas educacionais do mundo”. Esta abordagem de “rei ou rainha” ou que “o cliente sempre tem razão” é que dificulta sua aceitação pelas Instituições de Ensino que, por sua vez, entendem isto como perda da seriedade ou uma questão ética incompatível.

Ao considerar esta abordagem como sendo foco no cliente, ou como uma orientação de marketing, muito se avançará no cumprimento da função social das Instituições de Ensino.

Mesmo Perrenoud (2000, p. 106), autor da área educacional, defende que a participação do aluno no processo de elaboração dos programas, por exemplo, é válido uma vez que “é o exercício de um direito do ser humano, o direito de participar, assim que tiver condições para isso, das decisões que lhe dizem respeito, direito da criança e do adolescente, antes de ser direito do adulto; é uma forma de educação para a cidadania, pela prática”.

Vale salientar ainda que, sob a ótica de Barnard (1999), as expectativas devem ser clarificadas logo de início; professor e aluno devem se conhecer e conhecerem o que esperam um do outro.

As instituições estão preparadas para isto? Spanbauer (1995, p.44)

explica como fazê-lo:

“O primeiro passo ao lançar uma abordagem de serviço ao cliente na educação é reconhecer que as escolas têm clientes da mesma forma que as empresas os têm. Apesar de alguns educadores terem dificuldade de considerar os alunos clientes, é necessário que todos os que trabalham na escola os considerem desta forma. Uma orientação totalmente voltada ao cliente dá enfoque diferente à forma como os alunos e os colegas de trabalho são tratados”.

Kotler (1994) lembra que os alunos não são um empecilho ao trabalho dos professores, assim como Demo (2000) defende a centralidade do professor no processo de aprendizagem do aluno. Permanece a questão: as Instituições de Ensino estão trabalhando na melhoria do seu processo de prestação de serviço?

Dentro da abordagem da qualidade na prestação de serviços, Barçante (1998, p. 151) defende que “a gestão da qualidade universitária deverá estar essencialmente voltada para proporcionar aos clientes externos [...] um valor sempre crescente, por meio de fornecimento de serviços e/ou produtos com a qualidade esperada pela comunidade, assegurando a sua satisfação”. Corroborando com este autor, Ramos (1994, p. 85), defende que “a análise do cliente, em relação a uma organização educacional, ficaria incompleta e inconclusa se não fosse dado um destaque todo especial ao cliente preferencial do processo crítico de ensino-aprendizagem – o aluno ou a aluna”. Dentro desta abordagem, Judy & Penny (2000) afirmam que muitas IES passaram a classificar os alunos como clientes no momento que passaram a adotar uma abordagem de gerenciamento baseado na qualidade total.

Com base nos diversos tópicos anteriormente abordados, percebe-se a necessidade de uma mudança de postura das Instituições de Ensino Superior,

porquanto o processo de satisfação com o serviço adquirido se dá na escola da mesma maneira que em qualquer outra organização, haja vista a participação, atualmente, de muitas Instituições de Ensino nos Estados Unidos, no conceituado Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige. Trata-se de um prêmio de âmbito nacional que homenageia as empresa que se destacam com seus programas de qualidade. Spanbauer (1995, p. 144) explica que “escolas não podem se candidatar ao prêmio. No entanto, o exame é útil em organizações sem fins lucrativos e em escolas públicas. Os critérios ajudam a resumir pontos fortes, determinar áreas que precisam de melhoria e identificar o perfil de gestão da qualidade”.

Se for difícil para uma IES considerar o aluno como cliente, pelo menos isto deve ocorrer em função de uma abordagem ligada à Gestão da Qualidade, sendo este enfoque de extrema importância em função do enorme crescimento que este segmento experimenta no Brasil, nos últimos anos. Brong (2001, p. 5) alerta que, “estudantes, como consumidores, estão escolhendo Instituições de Ensino Superior focadas nos clientes”. Trata-se da competitividade, outra possível fonte de motivação.

No contexto das Instituições de Ensino Superior, vale salientar, ainda em relação às necessidades dos clientes que, de acordo com Kotler (1994, p. 27), “uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é de determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis”. Esta afirmação aborda outro aspecto formador das expectativas que é a concorrência, ou as ofertas da concorrência, como define Téboul (1999), na medida em que a competitividade está ligada à

competição no mercado. DRYDEN (1996, p. 399), num contexto educacional, enfatiza que “toda empresa bem sucedida do mundo baseia-se na formação e manutenção de clientes satisfeitos. Quase todo produto manufaturado vem com uma garantia por escrito. Entretanto, pouquíssimas escolas oferecem o mesmo tipo de garantia”.

Neste sentido, a escolha do ambiente universitário para validação do método PRIEX representa um duplo desafio. Primeiro pela novidade que o método representa; segundo porque a determinação de expectativas de alunos, considerando-os futuros clientes, também é algo novo.

#### **5.4 A aplicação do método PRIEX**

A aplicação do método PRIEX obedecerá a todas as etapas propostas na figura 4.1 e, em cada uma delas, serão relatadas a execução prática e a avaliação sobre a mesma. Vale salientar que serão pesquisados alunos que possuem a intenção de estudar na UNIVILLE, ou seja, seus futuros clientes.

##### **5.4.1 Etapa 1 – Conhecer aspectos sócio-econômicos dos clientes**

Esta etapa pôde ser realizada sem maiores dificuldades, pelo fato da UNIVILLE empreender a cada período de matrícula, uma pesquisa cujo objetivo é conhecer aspectos sócio-econômicos de seus novos alunos. O relatório completo, obtido a partir da tabulação dos questionários preenchidos por 1275 novos alunos na matrícula no início do ano letivo de 2000 - 100% do novo corpo discente - pode ser visualizado no Anexo 1. Todavia, alguns itens como o sexo, a idade, o tipo de escola

freqüentada antes da universidade, são mais significativos para a determinação dos grupos de foco.

A maior parte dos novos alunos que se matriculou em 2000 concentrou-se em dois períodos, no matutino foram 37% dos alunos e no noturno 46%. De 1275 respondentes, 53% eram do sexo feminino e 47% do sexo masculino. A grande maioria dos alunos, 79%, era solteira sendo que, 58% encontram-se na faixa etária entre 18 e 21 anos a serem completados no ano em que se matricularam na universidade.

Quanto ao tipo de escola de realização do 2º grau, 49% dos respondentes sempre estudaram em escola particular, enquanto 34% em escola pública sendo que a maioria, 44%, estudou durante o dia. Outro dado interessante é que muitos - 42% - cursaram um cursinho pré-vestibular, enquanto 46% não tiveram este tipo de preparação especial.

De acordo com os dados anteriormente expostos, diversos grupos de foco, capazes de oferecer uma boa estratificação dos futuros clientes da UNIVILLE, poderiam ser selecionados. Um grupo poderia ser composto de alunos provenientes de escolas públicas, de ambos os sexos, na faixa etária de 16 a 20 anos de idade e estudando durante o dia. Já em um outro enfoque, um grupo semelhante ao anterior, poderia ser composto de alunos provenientes de escolas particulares.

Outras opções de Grupos de Foco poderiam ser criadas, a partir de uma outra pesquisa realizada em 2001, em parceria com o Departamento de Marketing da universidade; intitulada "Pesquisa de Demanda". Tal pesquisa contou com 1523 alunos, cerca de 10% dos concluintes do ensino médio de Joinville em 2001, sendo

78% de escolas públicas de Joinville e São Bento do Sul e 22% de escolas particulares de Joinville.

Do total de alunos dispostos a estudar em um curso superior em 2002 – 94% nas particulares, 76% nas públicas de Joinville e 69% na pública de São Bento do Sul – a maioria, em números absolutos, pretende obter grau em Administração de Empresas. Dentro deste contexto, se poderia optar por realizar um trabalho ainda mais focado, ou seja, reunindo grupos de foco compostos de futuros clientes de um determinado curso, uma vez que, um curso pode gerar expectativas diferentes em relação a outro curso. A pesquisa intitulada “Pesquisa de Demanda” encontra-se no Anexo 2.

A análise das informações disponíveis, no caso da UNIVILLE, mostra-se suficiente e permite que o pesquisador sinta-se seguro quanto a estar realmente trabalhando com grupos de foco que representam uma boa estratificação dos futuros clientes. Além disso, o pesquisador pode informar de forma detalhada, a outras pessoas, o perfil desejado dos futuros componentes do grupo de foco, permitindo, assim, a delegação da tarefa de seleção dos participantes.

Com este perfil delineado, o pesquisador pode começar a se preparar para a elaboração do questionário e a se planejar quanto à linguagem a ser utilizada.

#### 5.4.2 Etapa 2 – Elaborar o questionário

Com base nos aspectos abordados no item 4.2, optou-se por elaborar uma transparência contendo os 13 atributos da qualidade, conforme figura 4.2, para

que os entrevistados pudessem entender sobre o que o entrevistador falava, ou seja, para servir de material de apoio.

Ainda seguindo as instruções do item 4.2, elaborou-se uma pergunta genérica inicial, com o objetivo de motivar o grupo. Para cada atributo foi formulada uma pergunta aberta, conforme Anexo 3, com o objetivo de determinar as expectativas de cada um dos itens.

A elaboração do questionário é um desafio, procura-se avaliar se as perguntas formuladas serão eficientes e se, por meio delas, conseguirá atingir o objetivo proposto. Duas constatações podem ser apresentadas: primeiro, a importância da quarta etapa – realizar um pré-teste e segundo, quanto mais experiente for o pesquisador, mais facilidade terá em elaborar as perguntas.

#### 5.4.3 Etapa 3 – Determinar os grupos de foco

Dentre as muitas possibilidades de grupos de foco, conforme já abordado no item 5.4.1, foram selecionados grupos de foco em três diferentes Escolas Estaduais Básicas (E.E.B.) – todas públicas e localizadas em Joinville: E.E.B. João Colin, E.E.B. Prof. Germano Timm e E.E.B. Governador Celso Ramos. Vale salientar que estas três escolas foram selecionadas por oferecerem o ensino médio no período diurno, por contarem com concluintes em 2001, ou seja, seus alunos poderiam formar Grupos de Foco que representariam um dos tipos de futuros clientes da UNIVILLE, alunos de escolas públicas de Joinville.

Fez-se um contato formal com os diretores destas escolas e solicitou-se, em cada uma, a formação de um Grupo de Foco – com no mínimo 8 e no máximo 12 pessoas – composto de alunos concluintes do ensino médio em 2001 e interessados

em estudar na UNIVILLE em 2002. Para cada grupo, agendou-se dia e hora e foi solicitado que se informasse aos participantes que o tempo previsto para a entrevista era de até 2 horas.

Um aspecto importante a salientar é o fato de que o pesquisador deve certificar-se de que todo o cronograma - datas e horários - será devidamente cumprido, porquanto em muitos casos, delegar esta tarefa a terceiros pode trazer diversos transtornos. No caso específico desta aplicação, percebeu-se que os diretores de escolas públicas estavam sobrecarregados e com outras prioridades. Além disto, o pesquisador deve estar respaldado, por exemplo, levando consigo uma comprovação da realização de seu trabalho, conforme Anexo 4.

#### 5.4.4 Etapa 4 – Realizar o pré-teste

Para validação do questionário inicialmente concebido, conforme o item 5.4.2, foi realizado o pré-teste utilizando-se para tanto, um grupo de foco composto de 9 alunos do Colégio da UNIVILLE – que é o antigo Colégio de Aplicação uma escola particular com faixa etária entre 16 e 18 anos, estudando no período matutino, interessados em estudar na UNIVILLE em 2002. Vale salientar que o grupo selecionado para o pré-teste se enquadra em um dos perfis de clientes da UNIVILLE, estratificados por meio da análise dos aspectos sócio-econômicos, conforme item 5.4.1. Na execução do pré-teste, todos os passos sugeridos na figura 4.4 foram seguidos, e uma transparência como material de apoio foi utilizada. Durante 2 horas, procurou-se avaliar se o questionário, inicialmente concebido, poderia ou não ajudar a identificar e priorizar as expectativas de novos clientes. O resultado do pré-teste, quanto a cada uma das questões, encontra-se na figura 5.1.

Pergunta	Resultado no pré-teste	Sugestão
1ª Pergunta Porque vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?	Bem compreendida e capaz de estimular o debate inicial.	Manter.
2ª Pergunta Que tipo de atendimento por parte dos funcionários e professores, você espera ter na UNIVILLE?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
3ª Pergunta O que você espera das instalações físicas da UNIVILLE de modo geral e para o sucesso de seu aprendizado?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
4ª Pergunta Qual é a imagem que você espera formar da UNIVILLE e do seu curso?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
5ª Pergunta Considerando que a UNIVILLE é uma instituição privada, paga, quais são suas expectativas quanto ao preço das mensalidades e serviços?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
6ª Pergunta O que você espera dos funcionários (administrativos e docentes) da UNIVILLE?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
7ª Pergunta Quanto a segurança, o que você espera da UNIVILLE?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
8ª Pergunta Que tipo de competência você busca na UNIVILLE?	Não foi bem compreendida, necessitando de esclarecimentos adicionais.	Substituir
9ª Pergunta O que você espera quanto a flexibilidade da UNIVILLE de modo geral e quanto ao seu curso?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
10ª Pergunta O que deve acontecer para que você possa considerar que a UNIVILLE possui uma linguagem acessível?	Não foi bem compreendida, necessitando de esclarecimentos adicionais.	Eliminar
11ª Pergunta Quais são as suas expectativas quanto a facilidade de acesso a UNIVILLE e aos seus serviços?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
12ª Pergunta Qual a sua expectativa quanto ao tempo que permanecerá na UNIVILLE e aguardando pelos seus serviços?	Não foi bem compreendida, necessitando de esclarecimentos adicionais.	Eliminar
13ª Pergunta Como você espera que seja sua interação com a UNIVILLE, o seu dia-a-dia nesta instituição?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
14ª Pergunta Do ponto de vista de sua experiência na UNIVILLE, como você espera que ela seja?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.
15ª Pergunta Que outra expectativa você tem em relação a UNIVILLE?	Bem compreendida e capaz de estimular o cliente a revelar as suas expectativas.	Manter.

Figura 5.1 – O resultado do pré-teste.

Nesta etapa, não houve a preocupação em interpretar os resultados, apenas avaliar se os participantes da entrevista compreendiam as perguntas e se as respondiam com facilidade.

Por meio da figura 5.1, constata-se que três das quinze questões apresentaram algum tipo de problema, sendo que, na pergunta 8 – “Que tipo de competência você busca na UNIVILLE?”, os entrevistados demonstraram falta de entendimento, necessitando explicações adicionais; já as perguntas 10 e 12 mostraram-se redundantes, respectivamente com as questões 6 e 2. Uma análise mais detalhada da figura 5.1 permite constatar que o atributo **Empatia** pode englobar o atributo **Velocidade no Atendimento**, e que o atributo **Responsabilidade** pode englobar o atributo **Comunicação**. Esta constatação poderia ter ocorrido na análise empreendida na figura 3.5, o que não ocorreu e, desta forma, reafirma-se a importância da realização do pré-teste.

Sendo assim, optou-se por reduzir o número de atributos de 13 para 11, conforme figura 5.2, reduzindo assim o número de perguntas.

Outra ação demanda, a partir do pré-teste, foi a substituição do enunciado da pergunta 8 por: “Considerando que a UNIVILLE vai capacitá-lo a exercer uma determinada profissão, quais são as suas expectativas quanto a este aspecto, especificamente?”.

Este novo enunciado foi desenvolvido com base na adaptação à pergunta feita durante o pré-teste, o que tornava o item compreensível para os respondentes.

O novo questionário encontra-se no Anexo 5 e será utilizado para as entrevistas com os Grupos de Foco selecionados, conforme item 5.4.3.

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Empatia	Quão agradável é a experiência do cliente no atendimento
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de tudo com o que o cliente tem contato
Confiabilidade	Demonstrar ao cliente interesse, transmitir confiança e preocupar-se com a imagem da empresa
Custo	Pagar o mínimo possível, dentro de um valor relativo.
Responsabilidade	Capacidade e vontade dos funcionários em fornecer o serviço, mantendo sempre o mesmo padrão
Segurança	Mostrar ao cliente que a empresa possui todas as condições físicas e financeiras de atendê-lo
Competência	Capacidade de oferecer ao cliente a capacidade técnica de que o mesmo não dispõe
Flexibilidade	Capacidade de adaptar o serviço às necessidades dos clientes no processo ou quanto aos recursos necessários (projeto, pacote, data, local, volume, robustez do sistema e recuperação de falhas)
Acesso	Oferecer um serviço de fácil contato e/ou acesso (localização, sinalização, horário, linhas telefônicas e entrega)
Processual	Ações e processos que o cliente desenvolve durante a prestação do serviço
Estético	Aspecto relacionado à percepção sensorial do cliente

Figura 5-2 – Os atributos dos serviços pesquisados no método PRIEX.

Foi possível observar que os dois últimos atributos – Processual e Estético – serviram efetivamente para auxiliar a priorizar as expectativas dos clientes, face às respostas apresentadas, que reafirmavam pontos já anteriormente citados pelos respondentes.

A realização de um pré-teste mostrou-se imprescindível pelas alterações propostas nos atributos e no questionário. Além disso, tal realização possibilita avaliar a fluência das perguntas, a reação dos respondentes, a questão referente ao tempo de resposta e, inclusive, se conseguirá atingir os objetivos e além disto, por meio do pré-teste, foi possível treinar a técnica de reunião utilizada e avaliar a necessidade de alterações no planejamento.

#### 5.4.5 Etapa 5 – Planejar as variáveis controláveis da entrevista

Por não contar com nenhum local apropriado para a realização das entrevistas e, além disso, face ao perfil dos participantes compor-se de pessoas que não possuem autonomia para deslocar-se, optou-se por solicitar às escolas selecionadas a preparação de um ambiente adequado, em suas instalações, para a realização das entrevistas focadas.

Objetivando exercer algum tipo de influência nesta etapa, algumas providências foram solicitadas: que o ambiente oferecesse algum tipo de privacidade e que permitisse um *layout* que possibilitasse que todos os participantes se enxergassem e se sentissem confortavelmente instalados. Foi solicitado que o ambiente contasse com um retroprojetor e uma tela para projeção.

Optou-se por gravar a entrevista, a fim de poder realizar uma análise posterior das informações coletadas e por precaução, foram levados para as entrevistas, um retroprojetor e uma tela de projeção, para evitar imprevistos no momento da pesquisa.

A visita antecipada ao local da entrevista permite que o pesquisador não seja surpreendido e, além disso, que não perca tempo na correção de eventuais problemas como, por exemplo, a falta de uma tomada elétrica ou de espaço apropriado para um bom *layout* de sala.

Além da perda de tempo, os aspectos apresentados podem gerar também, uma imagem negativa nos respondentes e desta forma, de alguma forma atrapalhar as entrevistas.

#### 5.4.6 Etapa 6 – Entrevistar os grupos de foco

Para a efetivação desta etapa, um roteiro impresso conforme figura 4.4 foi levado, para que nenhum dos passos sugeridos por Been (1991) fosse esquecido, e efetivamente foram seguidos. Foram entrevistados 4 grupos de foco: 1 da E.E.B. João Colin, 1 da E.E.B. Prof. Germano Timm e 2 da E.E.B. Governador Celso Ramos sendo que, em média, a duração de cada entrevista foi de 90 minutos. Foi utilizado um material de apoio composto de uma transparência contendo os atributos pesquisados pelo método PRIEX, e as perguntas foram feitas de acordo com o roteiro previamente preparado e que consta do Anexo 5.

Procurou-se estimular o debate e, mesmo gravando – o que foi autorizado pelos participantes – tomou-se o cuidado de se anotar em formulário próprio, conforme Anexo 6, alguns tópicos.

Cabe ressaltar ainda, que o pesquisador deve preocupar-se em compreender muito bem o que os respondentes estão manifestando, ou seja, uma afirmação como, por exemplo, “espero que minha experiência seja muito prazerosa”, deve gerar imediatamente uma nova pergunta: “O que significa uma experiência prazerosa para você?” ou ainda: “O que deveria acontecer para você poder afirmar que sua experiência foi prazerosa?”.

Após quatro entrevistas, decidiu-se não convocar novos grupos, face à repetição de um determinado padrão de resposta. No caso específico da aplicação do método nos futuros clientes da UNIVILLE, alguns itens como, por exemplo, a questão do “valer a pena” em relação ao curso superior, a questão da “obrigatoriedade” de se cursar uma IES, dentre tantos outros itens.

Deve-se tomar muito cuidado para não interferir com o grupo de modo a influenciar as respostas uma vez que, após alguns grupos - no caso específico deste trabalho, dois grupos - um certo padrão de resposta pode começar a se repetir e desta forma, o pesquisador pode se sentir pressionado a buscar tal padrão e, com isto, influenciar os respondentes.

#### 5.4.7 Etapa 7 – Interpretar os resultados

Durante as entrevistas, procurou-se captar os principais aspectos ou palavras-chave das respostas, os quais foram anotados em formulário apropriado, conforme Anexo 6, para uma posterior análise. A utilização deste formulário foi importante, pois facilitou a preparação, descrição e redução dos dados brutos e, conseqüentemente, a análise transversal.

Num segundo momento, após a entrevista propriamente dita, o material foi revisado, comparando as anotações com a reprodução da fala dos entrevistados, repassando de forma mais clara as anotações previamente feitas, acrescidas de novos elementos para um formulário em branco, do mesmo tipo anteriormente utilizado, para uma melhor visualização (ver Anexo 7). Neste momento, contava-se com uma série de dados que, por meio da análise qualitativa, seriam interpretados, reproduzindo a síntese das expectativas dos futuros clientes da UNIVILLE.

Este segundo momento pode permitir a não convocação de novos grupos de foco, como ocorreu no caso da presente aplicação.

Vale ressaltar que várias respostas fornecem subsídios não só ao atributo pesquisado, como também a outros atributos uma vez que, no final, todos

corroboram com a satisfação do cliente. Este é o aspecto que permite priorizar as expectativas, pois a mesma afirmação aparece em diversos itens.

#### 5.4.8 Etapa 8 – Elaborar o relatório final

A elaboração do relatório final seguiu as etapas sugeridas no quadro 4.6, sendo que, deve-se elaborar um relatório que desperte o interesse do leitor, que valorize o seu trabalho e que possa contribuir para o sucesso da organização.

No caso específico desta aplicação, foi possível apresentar no relatório final, as expectativas para cada um dos atributos e quais são as prioridades dos futuros clientes da UNIVILLE. Como por exemplo, que seu maior desejo é sentir que vale a pena fazer o curso e que esta sensação é construída no decorrer dos anos por meio de oportunidades de demonstrar na prática o conhecimento adquirido. Outra prioridade por parte deste futuro cliente é a de sentir-se respeitado, ouvido, bem recebido e integrado. O relatório, na íntegra, consta do Anexo 8 e cumpre ressaltar ainda, que conforme proposto no método PRIEX, o relatório final contém algumas sugestões em relação às constatações construídas por meio das entrevistas.

### 5.5 – Considerações sobre a aplicação do método PRIEX

Cada uma das etapas propostas demonstrou ser importante e indispensável, pois a determinação das expectativas e sua priorização foram possíveis.

O método depende da habilidade e experiência do pesquisador envolvido na utilização do método proposto, o que contribui para que se obtenham bons resultados, face ao papel fundamental que este desempenha no processo, conforme já observado na figura 5.1.

O pesquisador que for utilizar o método PRIEX deverá fazer as adaptações necessárias à realidade com a qual estará lidando, a realidade de seu entorno e de seus respondentes. Tal precaução é importante face ao atual ambiente em modificação e, além disso, a gama de serviços e tipos de consumidores.

Mesmo necessitando de uma pesquisa mais abrangente, quantitativa, vale salientar, que o método PRIEX pode fornecer subsídios para uma rápida tomada de decisões, por parte das organizações preocupadas em serem competitivas em função da crescente *servilização* das atividades econômicas.

## 6 CONCLUSÃO

Faz-se necessário, no término deste trabalho, avaliar se os objetivos inicialmente propostos foram efetivamente alcançados.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível conhecer a importância do setor de serviços na economia brasileira e a crescente *servilização* das atividades econômicas mundiais. Constatou-se também, a necessidade de se ouvir o cliente e a importância de se diferenciar necessidades de expectativas, além de estabelecer os elementos formadores das expectativas em consumidores.

### 6.1 – Conclusões

A determinação dos atributos dos serviços, na avaliação dos clientes, possibilitou a criação da proposta de um novo método de determinação das expectativas, elaborado com a preocupação de corrigir a principal limitação dos métodos pesquisados: a não priorização das expectativas.

O método foi descrito, comentado e aplicado, para que pudesse ser validado.

A validação ocorreu por meio de uma aplicação junto aos futuros clientes da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville, sendo que, o objetivo final do método PRIEX, a determinação e priorização das expectativas de novos clientes e a elaboração de um relatório final contendo estas informações, foi alcançado e, o referido relatório, consta no Anexo 8.

Com base nos parágrafos anteriores, pode-se afirmar que os objetivos deste trabalho foram atingidos. O método foi criado e é capaz de determinar as expectativas dos novos clientes e de priorizá-las. Não se pode deixar de mencionar, neste momento, quão estratégico é pesquisar o que os clientes esperam de uma organização, o que realmente valorizam, o que realmente constitui o serviço núcleo e os serviços periféricos.

Vale lembrar, ainda, que a pesquisa de satisfação somente ocorre após o contato do cliente com a organização e que, muitas vezes, pode ser tarde demais, pois a satisfação do cliente é relação direta entre o que o mesmo esperava e o que efetivamente recebeu.

O método PRIEX apresenta como ponto forte a sua simplicidade e possibilita a obtenção de resultados rápidos, pois a cada entrevista tem-se a possibilidade de concluir sobre alguns aspectos. Sua aplicação permite observar que pessoas gostam de manifestar suas opiniões e expectativas e têm a vontade de participar, conforme demonstrado pelos grupos pesquisados.

O método oferece ainda a oportunidade de ações imediatas, pois mesmo antes da elaboração do relatório final, é possível alertar a organização quanto a algum aspecto relevante que porventura seja mencionado.

Cumprе destacar também a flexibilidade do método, porquanto, o questionário destinado ao grupo de foco é elaborado com base em uma lista de atributos a serem pesquisados. Desta forma é possível adequar a linguagem e conseguir uma boa interação com o grupo.

Vale salientar que, assim como o método das Entrevistas com Grupos de Foco, o método PRIEX objetiva uma pesquisa exploratória para o fornecimento de

subsídios para uma posterior pesquisa mais abrangente, o que não impede a organização de agir neste meio tempo.

Por outro lado, o método apresenta como ponto fraco a sua total dependência em relação ao pesquisador, ou seja, todas as etapas, principalmente a elaboração do questionário e a interpretação dos dados, dependem diretamente de seu trabalho, o que pode resultar em uma avaliação negativa do método e em informações que podem distorcer a realidade.

## **6.2 – Sugestões para trabalhos futuros**

A validação do método PRIEX demonstrou a possibilidade da realização de um trabalho ainda mais focado, no âmbito específico da UNIVILLE, entrevistando-se os futuros clientes de um determinado curso, verificando e comparando as expectativas de um grupo com as de outro, e são semelhantes ou divergentes. Tais constatações permitirão à UNIVILLE agir no sentido de aumentar a satisfação de seus clientes, rever sua comunicação formal e tornar-se mais competitiva.

No que tange ao meio acadêmico, percebem-se algumas oportunidades para trabalhos futuros, tais como:

- desenvolver um modelo de melhoria da qualidade em serviços, com base na determinação das expectativas dos novos clientes.
  
- desenvolver um método quantitativo para uma pesquisa mais abrangente das expectativas de novos clientes, a partir das expectativas determinadas e priorizadas por meio do método PRIEX.

- pesquisar a importância dos elementos formadores das expectativas dos clientes e determinar qual dos itens é mais significativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AKAO, Yöji. **Quality function deployment: integrating customer requirements into product design**. Massachusetts: Productivity Press, 1990.

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books. 1992.

\_\_\_\_\_. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARNARD, Janet. Using total quality principles in business courses: The effect on student evaluations. **Business Communication Quarterly**, New York, v. 62, n. 2, p. 61 - 73, Junho. 1999.

BERRY, Leonard L. **Serviços de qualidade máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BREEN, George Edward. **Faça você mesmo pesquisas de mercado**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

BLACKWELL, Roger D. **Consumer behavior**. Orlando: Dryden Press, 1995.

BRONG, Jerry. View from the trenches. **QEDnews**, Milwaukee, v. 5, n. 10, p. 33 – 35, maio/junho. 2001.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre. **Saber preparar uma pesquisa**. Rio de Janeiro: Hucitec, 2. ed., 1997.

DEMO, Pedro. **Conhecer & aprender: sabedoria dos limites e desafios**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DRIDEN, Gordon. **Revolucionando o aprendizado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DURAY, Rebecca & MILLIGAN, Glenn W. Improving customer satisfaction through mass customization. **Quality Progress**. New York, v. 32, n. 8, p. 60 - 66, Agosto. 1999.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviço que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARRET, Annette. **A entrevista, seus princípios e métodos**. Rio de Janeiro: Agir, 1981.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

KANUK, Leslie L. & SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 2000

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIKINS, Peter. Leadership, change and TQM: The Lehigh University case. **Public Administration Quartely**. Randallsstown: Spring. 1993.

LIVINGSTONE, James McCardle. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

LOVELOCK, Cristopher. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1996.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente.** São Paulo: Makron Books, 1993.

NAISBITT, John. **Megatrends 2000.** São Paulo: Amana-Key, 1990.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

O'CONNOR, Stephen, NYSTROM, Paul C., STEFFEN, Teresa M. Satisfaction with nursing homes. **Journal of Health Care Marketing.** Milwaukee. Outono, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROSO, Denise M. Woranovicz. **Qualidade em serviços: uma proposta de determinação de parâmetros.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1998.

PEREIRA, Gil Carlos. **A palavra: expressão e criatividade.** São Paulo: Moderna, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SABINO, Nazareno Batista. **Uma interface para o desdobramento do benchmark da qualidade (QBD) – Estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/nazareno>. Acesso em: 20 de setembro de 2001.

SALOMON, Hazel. Total quality in higher education. **Management Services**, Milwaukee, v. 37, n. 10, p. 10, outubro. 1993.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books. 1997.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Outra reunião? Teoria e prática para a realização de reuniões eficazes**. Rio de Janeiro: COP 4 ed., 1994.

SIGUAW, Judy A. & SIMPSON, Penny M. Student evaluation of teaching: An exploratory study of the faculty response. **Journal of Marketing Education**, Boulder, v. 22, n. 3, p. 199 - 213, dezembro. 2000.

SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

TROSTER, Roberto Luís. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

**ANEXO 1 – PESQUISA SÓCIO-ECONÔMICA UNIVILLE**

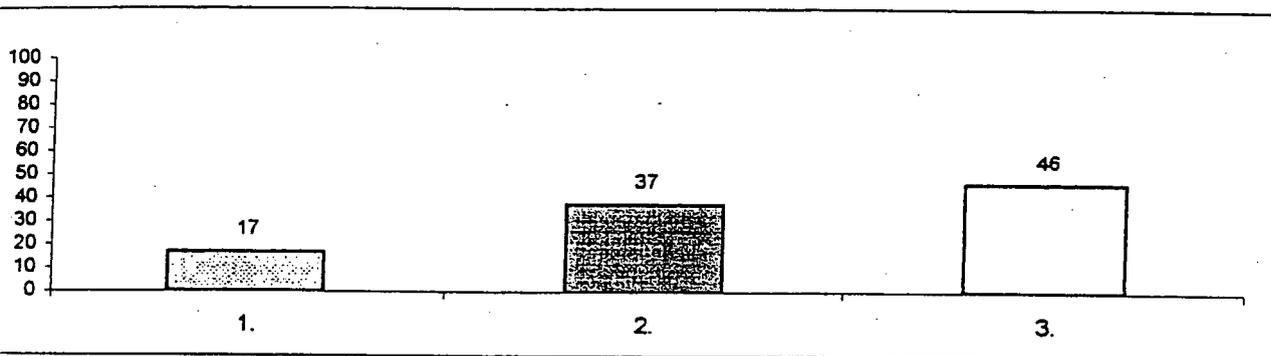
## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte da pesquisa serão relatados os resultados observados em cada variável estudada.

Resultados da UNIVILLE - Campus I

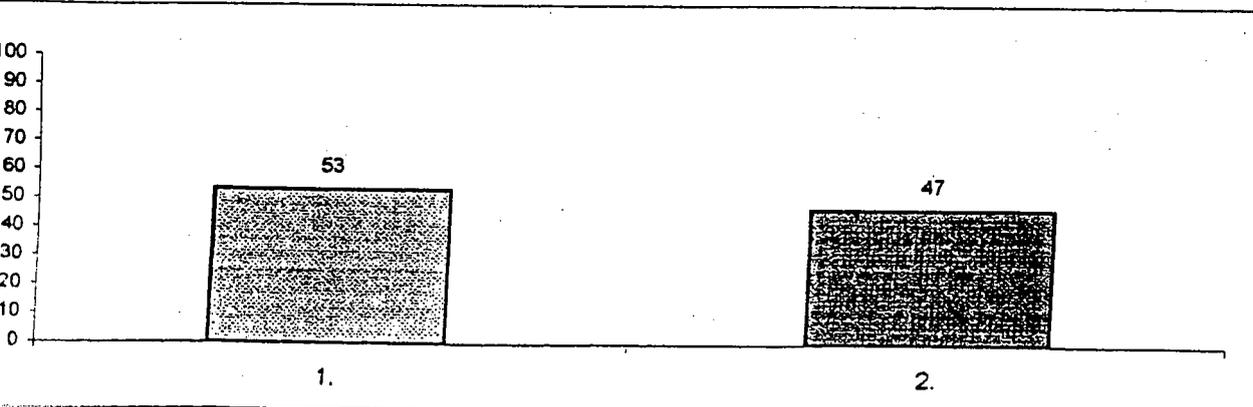
### 2. Qual é o período em que você estuda?

Período que estuda	Frequência	Percentual
Integral	212	17 %
Matutino	475	37 %
Noturno	588	46 %
$\Sigma$	1275	100 %



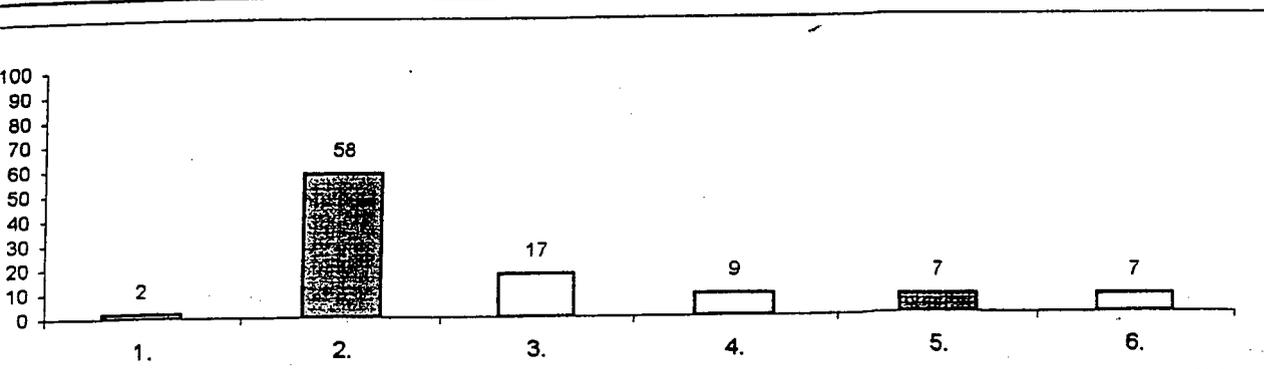
### 3. Sexo:

Sexo	Frequência	Percentual
Feminino	679	53 %
Masculino	596	47 %
$\Sigma$	1275	100 %



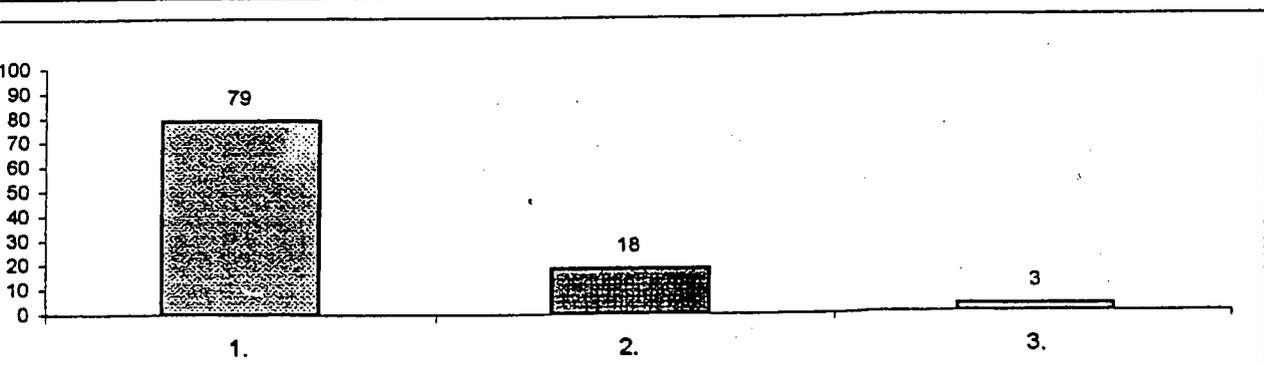
#### 4. Quantos anos você está completando em 2000?

Idade em 2000	Frequência	Percentual
Menos de 18 anos	26	2 %
De 18 a 21 anos	726	58 %
De 22 a 25 anos	222	17 %
De 26 a 29 anos	114	9 %
De 30 a 33 anos	95	7 %
Mais de 33 anos	92	7 %
<b>Total</b>	<b>1275</b>	<b>100 %</b>



#### 5. Qual é o seu estado civil:

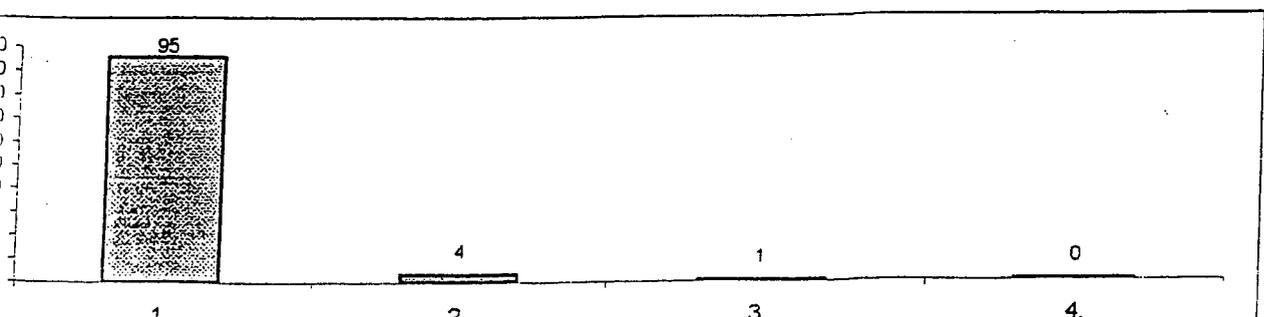
Estado civil	Frequência	Percentual
Solteiro	1003	79 %
Casado	235	18 %
Outro	37	3 %
<b>Total</b>	<b>1275</b>	<b>100 %</b>



#### 6. Em que Estado localiza-se sua residência?

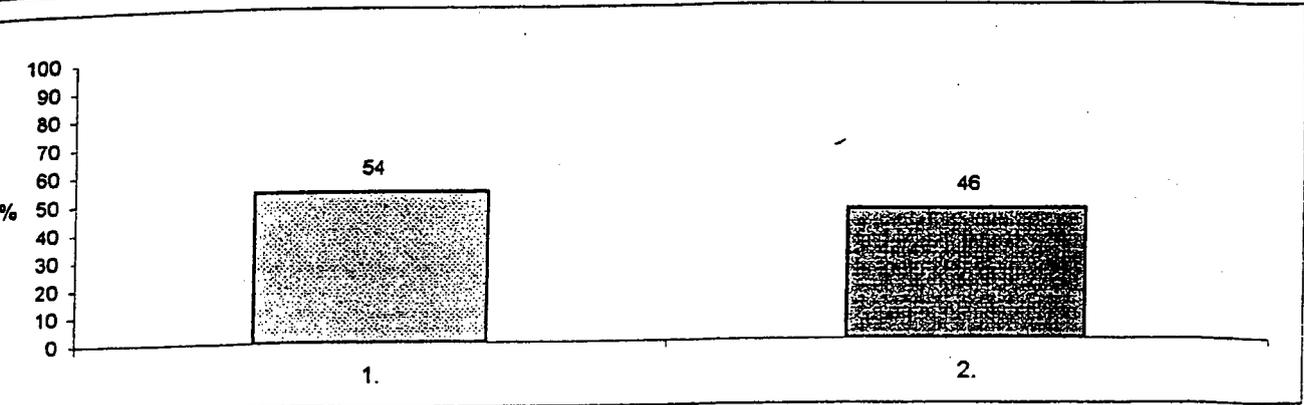
(Trata-se de residência permanente e não temporária para fins de estudo)

Estado onde reside	Frequência	Percentual
Santa Catarina	1217	95 %
Paraná	47	4 %
Rio Grande do Sul	7	1 %
Outro	4	0 %
<b>Total</b>	<b>1275</b>	<b>100 %</b>



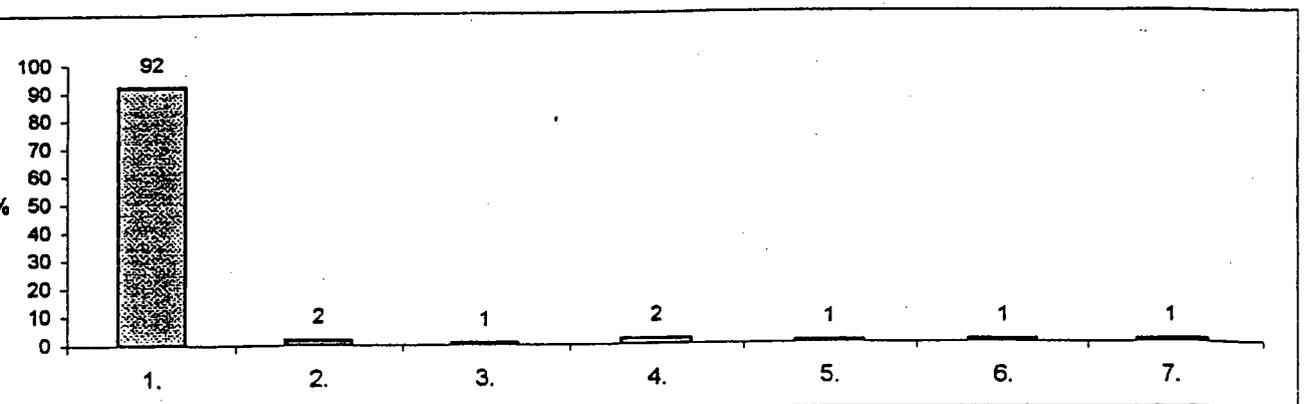
### 7. Local de nascimento:

Localidade de nascimento	Freqüência	Percentual
1. Joinville	686	54 %
2. Outro	589	46 %
$\Sigma$	1275	100 %



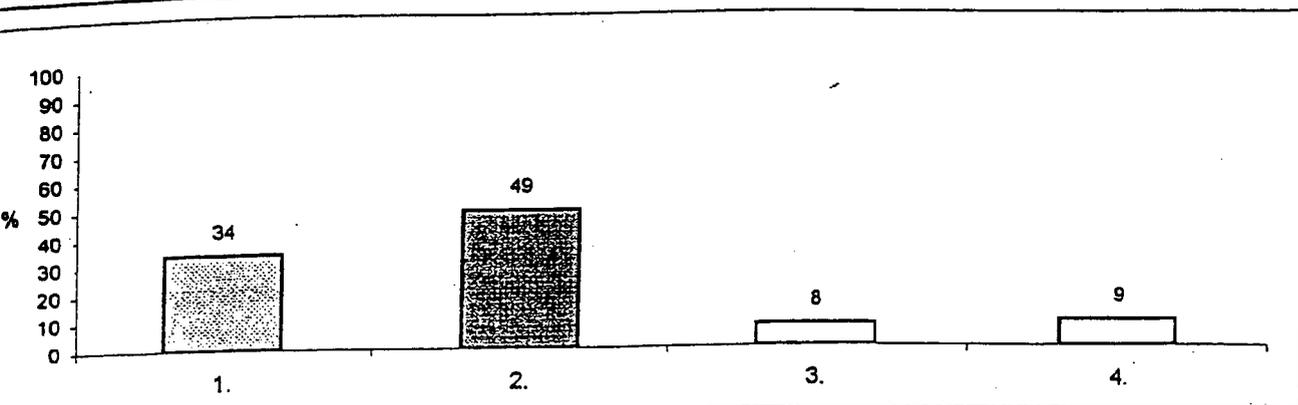
### 8. Em Santa Catarina, você reside na região:

Região de Santa Catarina onde reside	Freqüência	Percentual
1. Nordeste Catarinense	1181	92 %
2. Sul Catarinense	24	2 %
3. Oeste Catarinense	10	1 %
4. Vale do Itajaí	25	2 %
5. Grande Florianópolis	10	1 %
6. Região Serrana	13	1 %
7. Não resido em Santa Catarina	12	1 %
$\Sigma$	1275	100 %



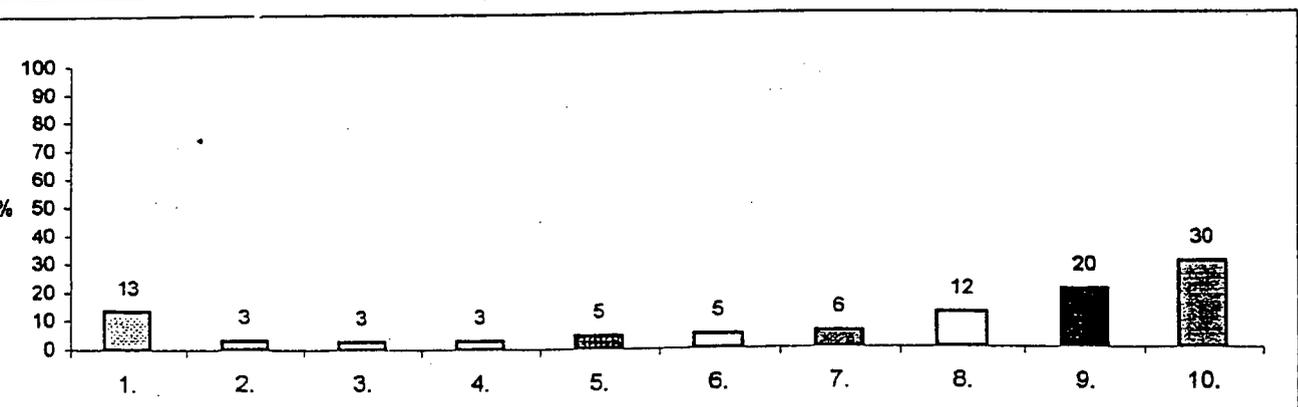
### 15. Onde você fez seus estudos de 2º Grau?

Tipo de escola de realização do 2º grau	Freqüência	Percentual
1. Todos em escola pública	433	34 %
2. Todos em escola particular	627	49 %
3. Maior parte em escola pública	98	8 %
4. Maior parte em escola particular	117	9 %
Σ	1275	100 %



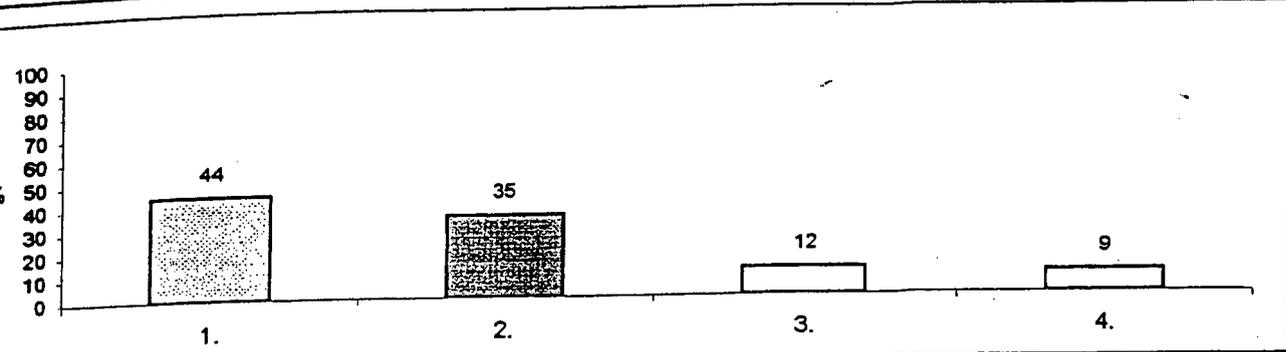
### 16. Em que ano você concluiu o curso de 2º Grau (ou equivalente)?

Ano de conclusão do 2º grau	Freqüência	Percentual
. Antes/1990	172	13 %
. 1991	40	3 %
. 1992	33	3 %
. 1993	37	3 %
. 1994	60	5 %
. 1995	63	5 %
. 1996	73	6 %
. 1997	154	12 %
. 1998	260	20 %
. 1999	383	30 %
Σ	1275	100 %



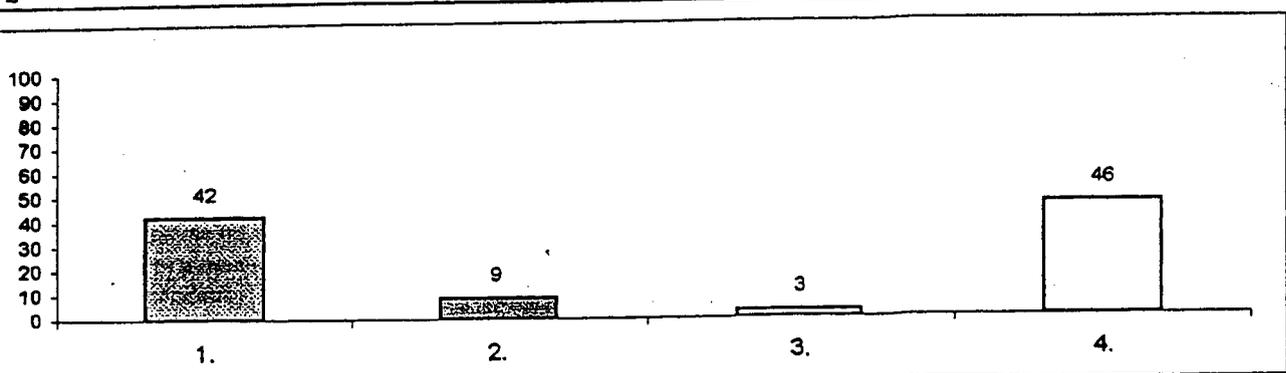
### 17. Em que turno você fez o curso de 2º Grau?

Turno de estudos no 2º grau	Frequência	Percentual
Todo diurno	565	44 %
Todo noturno	446	35 %
Maior parte diurno	148	12 %
Maior parte noturno	116	9 %
$\Sigma$	1275	100 %



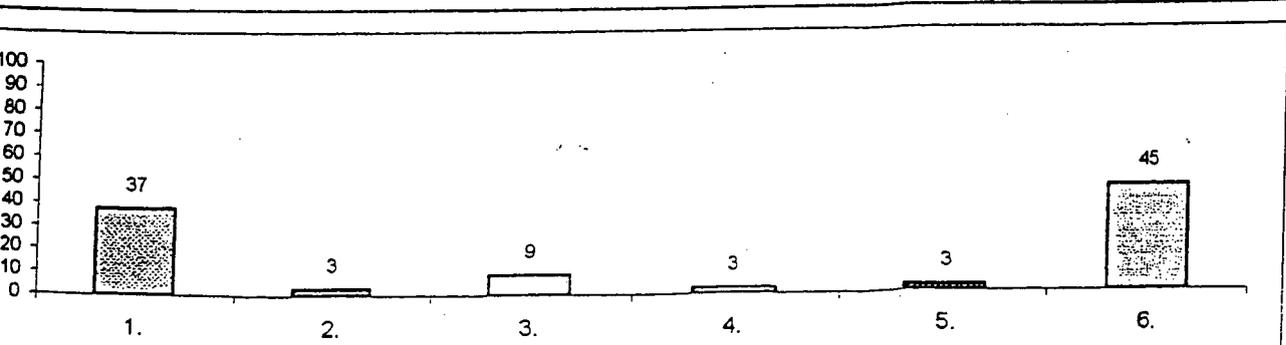
### 18. Você frequentou cursinho preparatório? (cursinho pré-vestibular)

Frequência em cursinho (preparatório)	Frequência	Percentual
Sim (menos de 1 ano)	547	42 %
Sim (1 ano)	110	9 %
Sim (mais de 1 ano)	35	3 %
Não	583	46 %
$\Sigma$	1275	100 %



### 19. Através de que meio você tomou conhecimento dessa Universidade?

Meio de conhecimento da Universidade	Frequência	Percentual
TV	477	37 %
Rádio	39	3 %
Jornal Escrito	112	9 %
Internet	33	3 %
Revistas	34	3 %
Outro	580	45 %
$\Sigma$	1275	100 %



## **ANEXO 2 – PESQUISA DE DEMANDA**

inville, 06 de agosto de 2001.

e: Prof. Victor Aguiar  
ara: Profs. Gilmar S. Erzinger / Wilmar Anderle

ef.: Pesquisa de demanda

Apresentamos a seguir, dados da pesquisa de demanda elaborada em conjunto com o departamento de marketing:

Grupo pesquisado: EMPRESAS

EMPRESA	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
Multibrás	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contam com aproximadamente 1500 colaboradores apenas com o segundo grau;</li><li>➤ Principal dificuldade alegada para continuarem os estudos: <b>CUSTO</b>;</li><li>➤ Foco da empresa quanto a graduação: Tecnólogo;</li><li>➤ A empresa incentiva e paga o estudo desde que, visualize utilização na área de trabalho do colaborador.</li></ul>
Imbraco	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contam com aproximadamente 2500 colaboradores apenas com o segundo grau;</li><li>➤ Principal dificuldade alegada para continuarem os estudos: <b>CUSTO</b>;</li><li>➤ Foco da empresa quanto a graduação: Áreas Técnicas e comportamentais;</li><li>➤ A empresa incentiva e paga o estudo desde que, visualize utilização na área de trabalho do colaborador.</li></ul>
ocol	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contam com aproximadamente 680 colaboradores apenas com o segundo grau;</li><li>➤ Principal dificuldade alegada para continuarem os estudos: <b>CUSTO e TEMPO DISPONÍVEL</b>;</li><li>➤ Foco da empresa quanto a graduação: Formação de secretárias</li><li>➤ <b>Citaram cursos à distância</b>;</li><li>➤ A empresa incentiva e paga o estudo (50%) desde que, visualize utilização na área de trabalho do colaborador;</li></ul>
usscar	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Não possui a estratificação por nível de escolaridade;</li><li>➤ Citou um grupo de aprox. 80 coordenadores que estão sendo "cobrados" quanto a cursarem uma faculdade;</li><li>➤ Principal dificuldade alegada para continuarem os estudos: <b>CUSTO e TEMPO DISPONÍVEL</b>;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A empresa incentiva e paga o estudo (50%) desde que, visualize utilização na área de trabalho do colaborador;</li> </ul>
chulz	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contam com aproximadamente 380 colaboradores apenas com o segundo grau;</li> <li>➤ Principal dificuldade alegada para continuarem os estudos: <b>CUSTO</b>;</li> <li>➤ Foco da empresa quanto a graduação: Cursos técnicos (Citaram o IST), Administração e Logística;</li> <li>➤ A empresa incentiva e paga o estudo (de 50% a 100%) desde que, visualize utilização na área de trabalho do colaborador;</li> </ul>

Grupo pesquisado: Pré-Vestibulares

ENTIDADE	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
xathum	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afirmaram que muitos alunos não estão decididos quanto ao curso e que, um bom material de divulgação é decisivo para a escolha;</li> <li>➤ Recomendam um forte trabalho com os formadores de opinião;</li> <li>➤ Os alunos reclamam falta de opções quanto a Fisioterapia e Psicologia (Não avaliam bem a ACE);</li> <li>➤ Procura crescente pela área de Mecatrônica;</li> <li>➤ Não detectam a procura pelo curso de Tecnólogo.</li> </ul>
om Bosco	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalham com alunos de baixo poder aquisitivo, os Quais reclamam muito do custo da faculdade e acabam optando por áreas que são mais acessíveis;</li> <li>➤ Recomendam um forte trabalho com os formadores de opinião;</li> <li>➤ Os alunos reclamam falta de opções quanto a Fisioterapia e Psicologia (Não avaliam bem a ACE);</li> <li>➤ A maior procura é pela área de Administração;</li> <li>➤ Não detectam a procura pelo curso de Tecnólogo.</li> </ul>

Grupo pesquisado: Escolas Técnicas

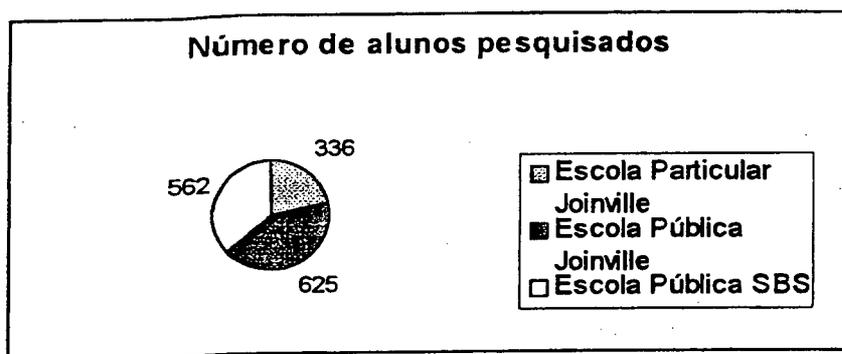
ENTIDADE	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
ova Era	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os principais motivos que levam o aluno ao curso técnico são: custo e tempo de formação;</li> <li>➤ Para as empresas, a mão de obra técnica é mais barata;</li> <li>➤ O Nova Era aguarda a publicação no diário oficial de seus dois cursos superiores de administração. Habilitações em Marketing e Gestão de Negócios.</li> </ul>

Grupo pesquisado: Entidades representativas

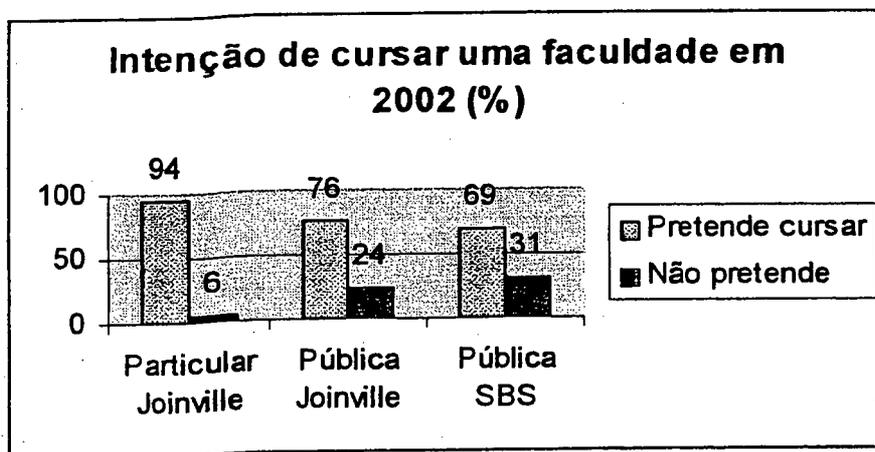
ENTIDADE	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES
MUNESC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alertaram para a criação de cursos modulares, à distância e nos</li> </ul>

	moldes da escola de governo; ➤ Necessidades: Direito (Tarde/Noite), Oceanografia, Pedagogia Ambiental, Engenharia de Alimentos (Nutrição).
ORPEME	➤ Alertaram para a criação de cursos modulares; ➤ Necessidades: Administração de pequenos negócios.
DL	➤ Alertaram para a criação de cursos modulares; ➤ Necessidades: Tecnólogo.

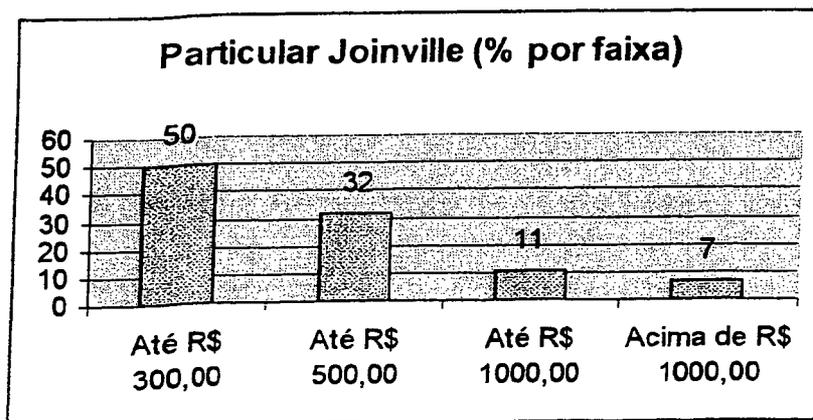
Grupo pesquisado: Alunos (Total de 1523 - 78% Pública / 22% Particular)

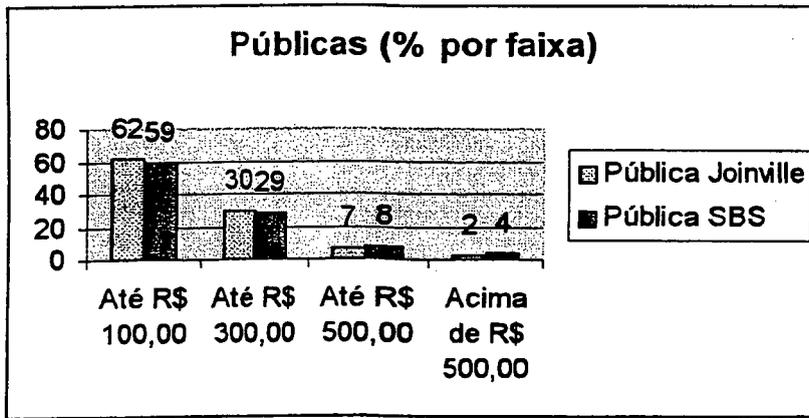


) Quanto a intenção de cursar uma faculdade em 2002

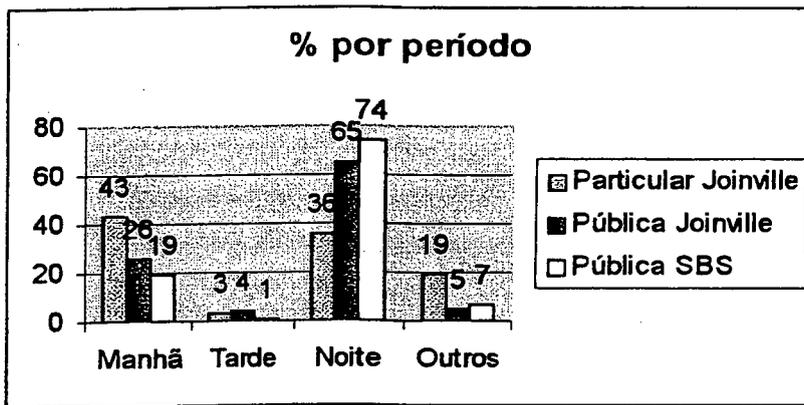


) Valor que o aluno tem disponível para custear os seus estudos, por mês

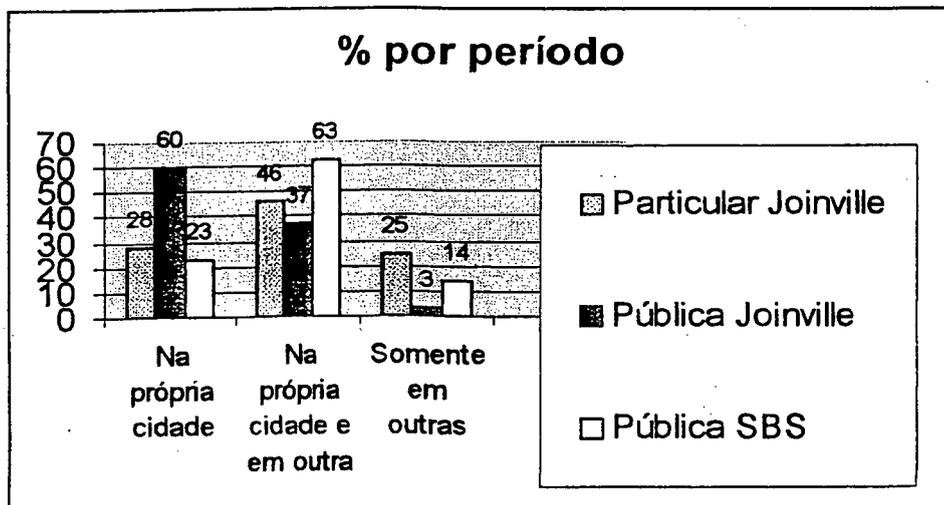




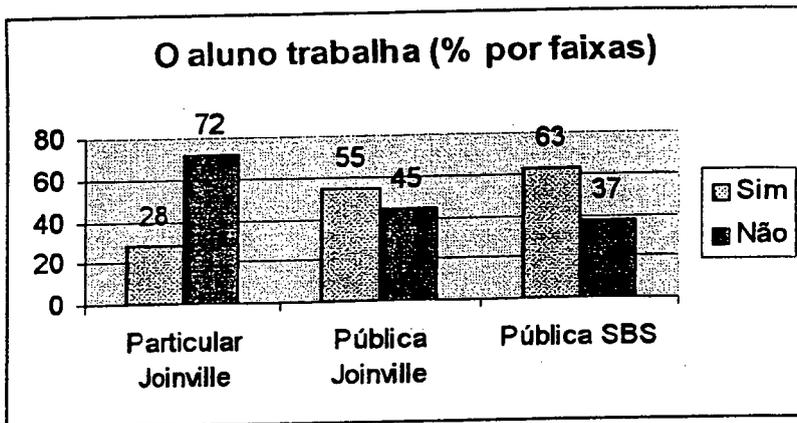
3) Período em que pretende estudar



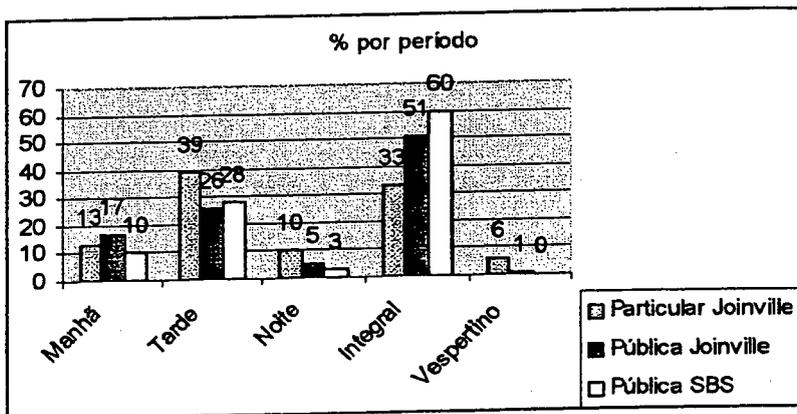
4) Intenção de estudar na própria cidade ou em outras



5) Quanto a ocupação do aluno



6) Em que período o aluno trabalha



**ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PRIEX – PRIMEIRA VERSÃO**

<b>SEQUÊNCIA</b>	<b>PERGUNTA</b>
1ª Pergunta	Por que vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?
2ª Pergunta	Que tipo de atendimento por parte dos funcionários e professores, você espera ter na UNIVILLE?
3ª Pergunta	O que você espera das instalações físicas da UNIVILLE de modo geral e para o sucesso de seu aprendizado?
4ª Pergunta	Qual é a imagem que você espera formar da UNIVILLE e do seu curso?
5ª Pergunta	Considerando que a UNIVILLE é uma instituição privada, paga, quais são suas expectativas quanto ao preço das mensalidades e serviços?
6ª Pergunta	O que você espera dos funcionários (administrativos e docentes) da UNIVILLE?
7ª Pergunta	Quanto a segurança, o que você espera da UNIVILLE?
8ª Pergunta	Que tipo de competência você busca na UNIVILLE?
9ª Pergunta	O que você espera quanto a flexibilidade da UNIVILLE de modo geral e quanto ao seu curso?
10ª Pergunta	O que deve acontecer para que você possa considerar que a UNIVILLE possui uma linguagem acessível?
11ª Pergunta	Quais são as suas expectativas quanto a facilidade de acesso a UNIVILLE e aos seus serviços?
12ª Pergunta	Qual a sua expectativa quanto ao tempo que permanecerá na UNIVILLE e aguardando pelos seus serviços?
13ª Pergunta	Como você espera que seja sua interação com a UNIVILLE, o seu dia-a-dia nesta instituição?
14ª Pergunta	Do ponto de vista de sua experiência na UNIVILLE, como você espera que ela seja?
15ª Pergunta	Que outra expectativa você tem em relação a UNIVILLE?

## **ANEXO 4 - DECLARAÇÃO**



UNIVILLE

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG  
Sala A 123 / Telefone (47) 461-9017 - [prppg@univille.edu.br](mailto:prppg@univille.edu.br)  
Campus Universitário s/nº - Bom Retiro - Caixa Postal, 246  
89201-972 JOINVILLE/SC

## DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que o Prof. Victor R. L. Aguiar está regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, convênio UNIVILLE/UFSC.

Declaramos ainda que o referido aluno está desenvolvendo um projeto de pesquisa intitulado "A proposta de um modelo de determinação de expectativas de novos clientes" e por isso está realizando pesquisas com grupos de foco formados por alunos concluintes do ensino médio de Joinville, em 2001.

Joinville, 07 de novembro de 2001.

  
Prof. Dr. Gilmar Stange Erzinger  
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

**ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO PRIEX – VERSÃO FINAL**

SEQUÊNCIA	PERGUNTA
1ª Pergunta	Por que vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?
2ª Pergunta	Que tipo de atendimento por parte dos funcionários e professores, você espera ter na UNIVILLE?
3ª Pergunta	O que você espera das instalações físicas da UNIVILLE de modo geral e para o sucesso de seu aprendizado?
4ª Pergunta	Qual é a imagem que você espera formar da UNIVILLE e do seu curso?
5ª Pergunta	Considerando que a UNIVILLE é uma instituição privada, paga, quais são suas expectativas quanto ao preço das mensalidades e serviços?
6ª Pergunta	O que você espera dos funcionários (administrativos e docentes) da UNIVILLE?
7ª Pergunta	Quanto a segurança, o que você espera da UNIVILLE?
8ª Pergunta	Considerando que a UNIVILLE vai capacitá-lo a exercer uma determinada profissão, quais são as suas expectativas quanto a este aspecto especificamente?
9ª Pergunta	O que você espera quanto a flexibilidade da UNIVILLE de modo geral e quanto ao seu curso?
10ª Pergunta	Quais são as suas expectativas quanto a facilidade de acesso a UNIVILLE e aos seus serviços?
11ª Pergunta	Como você espera que seja sua interação com a UNIVILLE, o seu dia-a-dia nesta instituição?
12ª Pergunta	Do ponto de vista de sua experiência na UNIVILLE, como você espera que ela seja?
13ª Pergunta	Que outra expectativa você tem em relação a UNIVILLE?

**ANEXO 6 – FORMULÁRIO PARA REDUÇÃO DOS DADOS**

<b>SEQUÊNCIA</b>	<b>PERGUNTA</b>
1ª Pergunta	Por que vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?
2ª Pergunta	Que tipo de atendimento por parte dos funcionários e professores, você espera ter na UNIVILLE?
3ª Pergunta	O que você espera das instalações físicas da UNIVILLE de modo geral e para o sucesso de seu aprendizado?
4ª Pergunta	Qual é a imagem que você espera formar da UNIVILLE e do seu curso?
5ª Pergunta	Considerando que a UNIVILLE é uma instituição privada, paga, quais são suas expectativas quanto ao preço das mensalidades e serviços?
6ª Pergunta	O que você espera dos funcionários (administrativos e docentes) da UNIVILLE?
7ª Pergunta	Quanto a segurança, o que você espera da UNIVILLE?
8ª Pergunta	Considerando que a UNIVILLE vai capacitá-lo a exercer uma determinada profissão, quais são as suas expectativas quanto a este aspecto especificamente?

9ª Pergunta	O que você espera quanto a flexibilidade da UNIVILLE de modo geral e quanto ao seu curso?
10ª Pergunta	Quais são as suas expectativas quanto a facilidade de acesso a UNIVILLE e aos seus serviços?
11ª Pergunta	Como você espera que seja sua interação com a UNIVILLE, o seu dia-a-dia nesta instituição?
12ª Pergunta	Do ponto de vista de sua experiência na UNIVILLE, como você espera que ela seja?
13ª Pergunta	Que outra expectativa você tem em relação a UNIVILLE?

## **ANEXO 7 – ANÁLISE QUALITATIVA**

SEQUÊNCIA	PERGUNTA
1ª Pergunta	<p>Por que vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?</p> <p><b>Porque o mercado de trabalho exige isto. Concorrência. Ter só o segundo grau não significa mais nada. É um pré-requisito. Só assim para achar um emprego. Para ganhar dinheiro. Para ter um emprego melhor.</b></p>
2ª Pergunta	<p>Que tipo de atendimento por parte dos funcionários e professores, você espera ter na UNIVILLE?</p> <p><b>Que o professor possa tirar todas as minhas dúvidas. Que o professor desperte a minha atenção, que me ajude e seja interessado. Respeito. Que me trate como aluno, mas com respeito. Agradável e simpático. Que seja competente. Que mostre a prática do meu curso. Que demonstre gostar do que faz.</b></p>
3ª Pergunta	<p>O que você espera das instalações físicas da UNIVILLE de modo geral e para o sucesso de seu aprendizado?</p> <p><b>Que as salas de aula sejam confortáveis, bem iluminadas e arejadas. Que as carteiras sejam adequadas ao tamanho do aluno. Que o curso tenha os equipamentos necessários para a prática. Que a UNIVILLE tenha condições de dar a prática do meu curso. Que sejam de acordo com o que é pago.</b></p>
4ª Pergunta	<p>Qual é a imagem que você espera formar da UNIVILLE e do seu curso?</p> <p><b>Que ele tem qualidade e isto é reconhecido pelo mercado. Que realmente aprendi e que estou pronta para o mercado de trabalho. Que valeu à pena, pois estou trabalhando, não foi tempo perdido. Que estou capacitado, que a prática me ensinou a trabalhar. Que o que foi prometido, foi cumprido.</b></p>
5ª Pergunta	<p>Considerando que a UNIVILLE é uma instituição privada, paga, quais são suas expectativas quanto ao preço das mensalidades e serviços?</p> <p><b>Que seja o mais em conta possível. Que tenha alternativas como trabalhar e reduzir a mensalidade. Que possa ser pago em mais tempo. Que valha à pena estar pagando. Que tenha as condições compatíveis com o que se paga. Agora eu pago e por isso, posso exigir. O preço é alto para a realidade do aluno do estado.</b></p>
6ª Pergunta	<p>O que você espera dos funcionários (administrativos e docentes) da UNIVILLE?</p> <p><b>Que resolvam os problemas na hora, sem “enrolação”. Que sejam preparados para o cargo. Que exista uma relação amistosa. Respeito. Que sejam amigos e respeitosos. Que se mostrem com boa vontade e conhecimento, sem empurrar para outra pessoa.</b></p>
7ª Pergunta	<p>Quanto a segurança, o que você espera da UNIVILLE?</p> <p><b>Que tenha uma estrutura conveniente com o que se paga.</b></p>

	<p><b>Que não dê motivo para novos protestos (greve). Que você tenha segurança que o seu estudo está sendo útil. Que você possa competir com outras pessoas e saber que valeu à pena.</b></p>
8ª Pergunta	<p>Considerando que a UNIVILLE vai capacitá-lo a exercer uma determinada profissão, quais são as suas expectativas quanto a este aspecto especificamente?</p> <p><b>Que valeu à pena, que você tem um bom emprego. Que eu tenha a chance de mostrar na prática que sou capacitado, que valeu à pena. Que ao terminar eu saia de lá pronto para o mercado. Que tenha o reconhecimento das empresas.</b></p>
9ª Pergunta	<p>O que você espera quanto a flexibilidade da UNIVILLE de modo geral e quanto ao seu curso?</p> <p><b>Que os professores entendam que o aluno tem que trabalhar para pagar e levem isto em conta quanto aos prazos. Que sempre tenha alguém para tirar as dúvidas. Que esteja sempre atualizado. O aluno precisa ser ouvido. Que os alunos sem interesse não prejudiquem os interessados.</b></p>
10ª Pergunta	<p>Quais são as suas expectativas quanto a facilidade de acesso a UNIVILLE e aos seus serviços?</p> <p><b>Linha de ônibus direto do centro. Meia passagem.Desconto na passagem. É longe.</b></p>
11ª Pergunta	<p>Como você espera que seja sua interação com a UNIVILLE, o seu dia-a-dia nesta instituição?</p> <p><b>Sentir-se bem, ser bem recebido no 1º ano. Ser respeitado. Que seja prático e dinâmico. Que valha à pena. Que exista respeito mútuo, aluno e professores e entre alunos. Que seja uma segunda casa. Que seja motivante, que você sinta vontade de ir porque acha que está valendo à pena. Que cada dia demonstre que está valendo à pena e aprendendo algo útil. Que os alunos do ultimo ano contem as suas experiências.</b></p>
12ª Pergunta	<p>Do ponto de vista de sua experiência na UNIVILLE, como você espera que ela seja?</p> <p><b>Espero chegar lá e ser bem recebido por alunos e professores. Sair de lá realizado e sentindo que valeu à pena. Sentir que não foi tempo perdido. Sair preparado e com uma boa imagem. Ter prazer em estar lá. Que ao sair de lá, você possa indicar para outras pessoas. Que seja muito prático. A prática trazendo resultados.</b></p>
13ª Pergunta	<p>Que outra expectativa você tem em relação a UNIVILLE?</p> <p><b>Que eu seja um bom profissional. Não só ter o diploma, ter conhecimento. Ser encaminhado para o mercado de trabalho. Sair empregado. Sentir que o tempo empregado valeu à pena e que sou um bom profissional. Que os alunos sejam amigos pois eles é que fazem a escola.</b></p>

## **ANEXO 8 – RELATÓRIO FINAL**

## **1 – INTRODUÇÃO**

O objetivo deste relatório é apresentar os resultados da pesquisa realizada por meio do método PRIEX – Priorização das Expectativas, em alunos concluintes do ensino médio, em escolas públicas, no ano de 2001 e que manifestaram o desejo de dar continuidade aos estudos, na UNIVILLE e em outras Instituições de Ensino Superior. Vale salientar que o método PRIEX objetiva determinar as expectativas de novos clientes e priorizá-las.

Inicialmente serão apresentados os critérios e cuidados para a realização do trabalho; posteriormente, será apresentada a análise qualitativa das respostas fornecidas pelos entrevistados e, por fim, as conclusões e sugestões do pesquisador.

## **2 – OS GRUPOS DE FOCO**

Foram selecionados grupos de foco em três diferentes instituições de ensino – todas públicas e localizadas em Joinville, num total de 4 grupos: 1 da E.E.B. João Colin, 1 da E.E.B. Prof. Germano Timm e 2 da E.E.B. Governador Celso Ramos, compostos de concluintes do ensino médio em 2001 e interessados em estudar na UNIVILLE em 2002. As pesquisas foram realizadas nos dias 20 e 21/11/2001 e duraram, em média, 90 minutos cada. Este perfil de grupo representa parte dos clientes desta IES, de acordo com a pesquisa sócio-econômica realizada anualmente no ato da matrícula.

Seguindo a metodologia proposta pelo método PRIEX, cada grupo foi composto de no mínimo 7 e no máximo 12 alunos que, espontaneamente, se dispuseram a participar das entrevistas.

Foram pesquisados os 11 atributos do método PRIEX, acrescentando-se a estes mais dois itens: uma pergunta inicial para “aquecer” o debate e uma pergunta final para possibilitar a manifestação de alguma outra opinião que não tivesse sido mencionada.

### 3 – ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS

Por meio da análise qualitativa das respostas foi possível sintetizar, para cada atributo, a expectativa dos clientes. Esta síntese é apresentada na tabela a seguir:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>A EXPECTATIVA DOS RESPONDENTES</b>
Empatia	Toda as expectativas dos futuros clientes da UNIVILLE recaem sobre os professores; os demais funcionários não foram citados. O aluno espera que este profissional o trate com respeito, que desperte o interesse, que seja competente e que demonstre que gosta do que faz.
Tangíveis	Poder contar com salas de aula confortáveis, bem iluminadas, arejadas e equipadas com todos os itens necessários para uma boa prática.
Confiabilidade	O aluno se preocupa com o cumprimento do que foi prometido pela propaganda formal e demonstra pragmatismo, ou seja, quer ter a sensação de que o tempo empregado valeu a pena, e esta sensação será fornecida por sua aceitabilidade no mercado de trabalho.

Custo	O aluno entende que por estar pagando, tem direito de exigir e espera que valha a pena. O preço é alto e o aluno espera que existam alternativas (como trabalhos alternativos, bolsa, etc) para viabilizar o estudo.
Responsabilidade	O aluno é pragmático; sua expectativa é de que tudo seja resolvido na hora, "sem enrolação". Espera que as pessoas demonstrem boa vontade e, principalmente, respeito.
Segurança	Que a UNIVILLE não dê mais motivos para novas greves e que assegure que o estudo, está sendo útil ou seja, que o aluno tenha a sensação de estar valendo a pena seu curso e que ele é competitivo.
Competência	O futuro cliente espera ter oportunidades, na prática, de demonstrar que seu estudo está valendo a pena, e que ao término sintam-se preparados para o mercado. O reconhecimento disto será fornecido pelo mercado.
Flexibilidade	Que o aluno seja sempre ouvido e o curso esteja sempre atualizado. Que os professores entendam que os alunos têm de trabalhar para pagar o curso e compreendam isto, porém que os alunos sem interesse não prejudiquem os interessados.
Acesso	O aluno espera ter desconto na passagem e uma linha direta de ônibus, do centro.
Processual	O aluno espera ser bem recebido no primeiro ano, integrado a universidade e ao grupo. Que a UNIVILLE seja sua segunda casa, onde ele tem prazer em vir e onde ele se sente motivado, pois consegue perceber que seu estudo está valendo a pena e onde existe um clima de respeito mútuo. Que as aulas sejam práticas, dinâmicas e úteis.
Estético	O futuro cliente espera se bem recebido por professores e alunos e, ao término, espera sentir-se satisfeito, sentindo que realmente valeu a pena, que não foi tempo perdido. Sair preparado e com uma boa imagem. Que possa indicar a UNIVILLE para outras pessoas.

Vale registrar que a primeira pergunta, cujo objetivo era estimular o debate, foi: "Por que vocês vão dar continuidade aos seus estudos no próximo ano?".

A tônica das respostas versava quanto à obrigatoriedade desta continuidade face ao mercado extremamente concorrido e exigente com o qual os alunos se deparavam. O aluno visualiza o curso superior como uma oportunidade de melhores empregos e salários.

#### 4 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A leitura do item 3 deste relatório demonstra que o futuro cliente da UNIVILLE tem expectativas quanto a todos os atributos, mas alguns aspectos são prioritários.

A prioridade número um pode ser definida como **o pragmatismo**, ou seja, **o que este futuro cliente mais deseja e sentir que vale a pena fazer um curso superior**. Esta sensação é construída no decorrer dos anos em que frequenta seu curso, nas oportunidades de demonstração prática de seu conhecimento e, ao término, na sua aceitação no mercado de trabalho. Esta necessidade decorre do fato do aluno sentir-se praticamente obrigado a frequentar um curso superior, ou seja, mais uma vez faz algo que talvez não quisesse fazer.

A UNIVILLE tem a grande oportunidade de satisfazer esta necessidade ao oportunizar ao aluno, periodicamente, eventos onde possa demonstrar este

conhecimento, como por exemplo, palestras dos próprios alunos em entidades, visitas técnicas de acessória, mutirões, etc. Estes eventos deveriam ser tratados como indicadores de desempenho departamentais e monitorados pela Pró-Reitoria de Ensino.

Outra maneira de atender a esta expectativa seria a realização de convênios com empresas de recrutamento e seleção, empresas privadas, entidades de classe, dentre tantos outros tipos de organização, para a realização de uma "Feira Anual do Trabalho", evento onde as empresas conheceriam os alunos da UNIVILLE e vice-versa.

A segunda prioridade é o **respeito**, ou seja, **o aluno deseja ser respeitado, ouvido, bem recebido e integrado.**

Neste sentido a UNIVILLE poderia realizar, em todas as turmas de primeiro ano, um evento de integração dos alunos (em suas turmas) dos professores com os alunos e dos alunos com a universidade. O aluno, ao perceber que o ambiente é menos hostil do que o inicialmente percebido, tende a sentir-se melhor, mais confortável e motivado.

Outro aspecto a ser priorizado é o papel fundamental que o professor desempenha no processo, ou seja, **sobre o professor recaem todas as expectativas dos alunos.**