

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

ALEXANDRE HENRIQUE SILVA DE LIMA

A NATUREZA DAS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR E O IMPACTO NO  
GERENCIAMENTO DO MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Rio de Janeiro  
2006

A NATUREZA DAS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR E O IMPACTO NO  
GERENCIAMENTO DO MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Dissertação apresentada ao Mestrado em  
Administração e Desenvolvimento Empresarial  
da Universidade Estácio de Sá como requisito  
para a obtenção do grau de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Harvey José Santos Ribeiro Cosenza, Doutor

Rio de Janeiro  
2006

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
2	<b>PROBLEMÁTICA</b>	12
2.1	CONTEXTO	12
2.2	PROBLEMA DE PESQUISA	14
2.3	OBJETIVO	14
2.3.1	<b>Objetivo principal</b>	14
2.3.2	<b>Objetivos intermediários</b>	15
2.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
2.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
3.0	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	O SETOR BANCÁRIO E O AMBIENTE COMPETITIVO	19
3.2	O MERCADO DE CONSUMO	21
3.3	O MERCADO DE SERVIÇOS	26
3.4	AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS	33
3.4.1	<b>Processo de tomada de decisão de compra</b>	36
3.4.2	<b>A estrutura das expectativas dos consumidores</b>	44
3.4.3	<b>Fatores que influenciam os níveis de expectativas dos consumidores</b>	46
3.4.4	<b>O gerenciamento das expectativas do cliente</b>	57
3.5	GESTÃO DA QUALIDADE	63
3.5.1	<b>Qualidade em serviços</b>	65
4	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	87
4.1	TIPO DE PESQUISA	87
4.2	MÉTODO	87
4.3	HIPÓTESE	88

4.4	COLETA DE DADOS.....	89
4.5	SUJEITOS DA PESQUISA.....	90
4.6	TRATAMENTO DOS DADOS .....	91
4.7	LIMITAÇÃO DO METODO .....	91
5.	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>92</b>
5.1	TESTE U DE MANN-WHITNEY.....	92
5.2	RESULTADOS REFERENTES AOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE.....	94
5.2.1	<b>Resultados referente ao Banco X.....</b>	<b>94</b>
5.2.2	<b>Resultados referente ao Banco Y.....</b>	<b>100</b>
6.	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA.....</b>	<b>104</b>
7.	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## RESUMO

O presente estudo pretende contribuir para a melhoria do gerenciamento do marketing de serviços bancários. Para atingir tal objetivo, procurou-se compreender o direcionamento gerencial das empresas a fim de alcançar a satisfação dos clientes. A partir desse ponto de referência, buscou-se quantificar as expectativas dos clientes, bem como, a percepção da gerência acerca dessas expectativas. A pesquisa é de tipo exploratória, tendo em vista que examina o gerenciamento do marketing de serviços bancários. O método empregado foi de pesquisa bibliográfica e de campo, através da aplicação de questionários para gerentes e clientes. As conclusões do estudo apontam para a identificação de atributos que servem de pano de fundo no julgamento que os clientes fazem em relação à qualidade dos serviços bancários. Foram identificados cinco atributos que se mostraram relevantes na formação das expectativas dos clientes. Esses atributos são consistentes com pesquisas anteriores e são discutidos extensivamente no referencial teórico, aplicando-se não apenas aos serviços bancários, mas também em outros tipos de serviços. Por fim, após a aplicação do método estatístico para testar a hipótese indagada no presente estudo, observou-se a existência de discrepâncias significativas nos dois bancos pesquisados em relação às expectativas dos clientes e a percepção dos gerentes acerca daquelas expectativas.

## **ABSTRACT**

The present work aims at contributing to the improvement of banking service marketing management. In order do to so, it is goal to understand the companies' management orientation so as to meet the clients' expectations. Departing from this, we have attempted to quantify the clients' expectations as well as the management perception in relation to these expectations. To this end, we have employed an exploratory research so to examine the marketing management of banking services. Bibliographic and field researches were the methods chosen with the filling out of forms by clients and managers. The conclusions point out to attributes which act as a background to the assessment clients make in relation to the quality of the banking services rendered. We have identified five attributes that are relevant in building up client expectations. These attributes are consistent with former researches and are extensively discussed in theoretical references, and applied not only in banking services but also in other services. Finally, after employing the statistical method to test the hypothesis raised in the present study, some significant discrepancies have been noted in the two banks as far as client expectations and management perceptions related thereto are concerned.

## DEDICATÓRIA

À minha querida esposa.

“Achou alguém uma boa esposa? Achou uma coisa boa e obtém boa vontade da parte de Jeová”. Provérbios 18: 22.

À minha querida mãe,  
com todo o carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Harvey J. S. R. Cosenza, meu orientador, pela oportunidade e ajudas que me foram prestadas.

Aos Professores membros da Banca Examinadora, pelas observações pontuais que contribuíram para o aprimoramento da Dissertação.

Aos alunos do MADE, pelo encorajamento e incentivos, tão importantes nessa jornada desafiadora.



## **1. INTRODUÇÃO**

Os serviços por sua natureza não podem ser tocados, ou seja, são intangíveis, e também dependem da ação ou desempenho do profissional que o fornece. No entanto, não resulta na transferência de propriedade do objeto da comercialização. Os consumidores têm crenças em relação ao fornecimento de um serviço que funcionam como parâmetros levados em consideração na avaliação do desempenho e qualidade. Os profissionais de marketing precisam conhecer esses parâmetros, ou expectativas dos consumidores, para que desse modo, possam estabelecer processos que contenham as especificações necessárias para o fornecimento de serviços de qualidade.

As iniciativas implementadas pelos bancos têm proporcionado uma maior percepção de que os resultados obtidos podem não ser homogêneos entre os diversos segmentos de consumidores que tendem a priorizar aspectos distintos de qualidade desejada no fornecimento de serviços. Por outro lado, a perspectiva humana da qualidade dos serviços, caracterizada pela experiência interativa do processo de fornecimento do serviço, tem justificado altos investimentos na estruturação de estratégias de melhorias por meio do uso de tecnologia com o objetivo de se entender as expectativas de distintos segmentos de consumidores, assim como, os níveis de qualidade esperada e desejada. Por conseguinte, o estudo visa obter um maior entendimento de como os gerentes percebem as expectativas dos consumidores.

A escolha de bancos tornará possível uma perspectiva do problema de pesquisa em um setor que tem direcionado o foco para a diferenciação competitiva por meio da qualidade, onde as empresas do setor têm percebido o risco de diminuição de receitas na intermediação financeira e manutenção dos seus clientes, devido a indicadores de qualidade inconsistentes com os níveis exigidos pelo seu mercado-alvo. De modo que, essa possibilidade tem motivado a elaboração e implementação de estratégias de diferenciação de seus serviços como meio de

conseguir uma vantagem competitiva em um mercado de concorrência acirrada. Essa tendência pode ser observada pelas iniciativas de se oferecer um serviço de qualidade e a disponibilização de pontos e formas de atendimento que sugerem praticidade para o usuário por meio de acessos virtuais, serviços customizados, locais de atendimentos alternativos e outras formas de automação dos serviços.

O presente estudo está dividido da seguinte forma: a primeira parte aborda as características do setor bancário e o ambiente competitivo, a seguir são apresentados os conceitos de marketing e de serviços, assim como, as características dos serviços, onde são introduzidos alguns modelos do processo de decisão de compra e os fatores que influenciam os níveis de expectativas dos consumidores - mediante contribuições de Normann, Bateson e Hoffmann; Berry e Parasuraman; Zeithaml e Bitner - e o impacto no gerenciamento do marketing de serviços, segundo Giansi e Corrêa; Grönroos; Lovelock e Katz. A seguir, o estudo aborda os aspectos relevantes da qualidade em serviços, onde são delineados os principais modelos e as maneiras pelas quais os clientes julgam a qualidade em serviços.

## **2. PROBLEMÁTICA**

### **2.1 CONTEXTO**

O foco principal no conceito de marketing direciona-se para o consumidor, sendo necessário a compreensão dos processos mentais que influenciam a escolha e consumo da oferta de serviços.

No processo gerencial do marketing de serviços, as expectativas dos consumidores assumem um papel ativo, pois a avaliação do nível de qualidade dos serviços depende de um confronto positivo entre as expectativas e o que se recebe como resultado das interações de serviços. Destacando como o cliente percebe a qualidade, Grönroos (2004, p. 90) confirma:

Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada. Se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo objetivo seja boa.

Portanto, o conhecimento das expectativas dos consumidores é importante para que os gerentes possam planejar o processo levando em consideração os atributos da qualidade do ponto de vista do consumidor, ou seja, a maneira como a qualidade é percebida por eles de acordo com as suas expectativas.

Uma das características marcantes dos serviços é a natureza de processo, tendo em vista que os serviços, em muitos casos, acontecem por meio de ações interativas entre consumidores, fornecedores e estrutura física. Segundo Grönroos (2004, p. 67) “um serviço não é uma coisa, mas processos que consistem em uma série de atividades – que são produzidas simultaneamente”. Esta característica revela a importância do envolvimento ativo do profissional de serviços, pois nessas interações quando o serviço está sendo produzido e consumido, é que o consumidor analisa se os resultados percebidos correspondem às suas expectativas.

A qualidade dos serviços é definida do ponto de vista do consumidor, sendo assim, para que uma empresa possa construir uma imagem positiva é necessário atender ou surpreender as expectativas dos consumidores formando uma impressão positiva. Segundo Bateson e Hoffmann (2002, p. 67) as empresas “competem com o conhecimento que possuem dos consumidores. Quem melhor entender o consumidor vence”. Por este motivo, é necessário possuir um sistema gerencial de informações acerca do consumidor, que permitirá a tomada de decisões abalizadas sobre o seu jeito de ser.

As empresas devem avaliar as expectativas dos consumidores, fazendo com que as promessas comunicadas sejam coerentemente atendidas. Isso é necessário devido a característica da intangibilidade do serviço, ou seja, o serviço ser percebido de maneira subjetiva, sendo difícil confirmar a sua eficácia antes do consumo propriamente dito. Assim, o correto gerenciamento das funções de marketing fará com que a empresa evite superdimensionar as promessas além da sua capacidade operacional, criando expectativas que não poderão ser atendidas, ocasionando a perda da confiança do consumidor nos serviços oferecidos ao mercado. O gerenciamento das promessas ajudará a empresa a estruturar os seus serviços dentro de uma realidade que, se corretamente dimensionadas em sintonia com as expectativas e desejos dos consumidores, contribuirão para a sua satisfação.

De acordo com Berry e Parasuraman (1995, p. 91):

As expectativas do cliente são os verdadeiros padrões para avaliar-se a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que a execução do serviço satisfaça ou supere as expectativas.

Apesar da complexidade envolvida na real compreensão das expectativas dos consumidores, Zeithaml e Bitner (2003, p. 49) afirmam que: “o conhecimento do que os clientes querem e de como entendem aquilo que recebem é o melhor caminho para o planejamento de serviços eficazes”. Dessa forma, o profissional de marketing precisa perceber o processo mental que norteia a formação das expectativas dos consumidores e usar esta percepção como vantagem competitiva ao formular e implementar estratégias de marketing.

## 2.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a percepção da gerência acerca dos fatores que determinam as expectativas dos clientes dos serviços bancários?

## 2.3 OBJETIVOS

### 2.3.1 Objetivo principal

Desenvolver um estudo com o objetivo de investigar como os gerentes têm direcionado seus esforços a fim de entender as expectativas dos consumidores e os seus fatores determinantes.

O estudo também tem como objetivo demonstrar os atributos determinantes da qualidade em serviços, ademais será pesquisado em consonância com o referencial teórico, o emprego dos conceitos e definições sobre qualidade e expectativas aplicáveis ao cenário bancário.

### 2.3.2 Objetivos intermediários

- Demonstrar a importância do atendimento das expectativas para alcançar a satisfação do consumidor;
- Delinear o conceito de serviços e as suas características, assim como, a diferença entre os serviços intangíveis e os bens tangíveis e a implicação no gerenciamento do marketing de serviços;
- Descrever o conceito de expectativas dos consumidores de serviços e os atributos determinantes da qualidade em serviços de acordo com realidade do ambiente bancário;

- Apresentar modelos do processo de decisão de compra dos consumidores de serviços;
- Descrever os fatores que influenciam os níveis de expectativa dos consumidores;
- Descrever o gerenciamento da qualidade em serviços e analisar as fontes dos problemas da qualidade;
- Delinear o processo de gerenciamento da qualidade de serviços e o posicionamento estratégico das dimensões da qualidade;
- Compreender como os gerentes percebem as expectativas dos consumidores.

## 2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo se desenvolveu através de uma análise do conceito de marketing, mostrando o papel desempenhado pelo atingimento das expectativas do consumidor como função para se obter a sua satisfação. Para alcançar esse objetivo, foi abordado o conceito de expectativas dos consumidores de serviços bancários e a apresentação de modelos do processo de decisão de compra, assim como, os fatores que influenciam os níveis de expectativa dos consumidores, mediante contribuições de Grönroos (2004); Bateson e Hoffmann (2001); Zeithaml e Bitner (2003); Berry e Parasuraman (1995). O estudo também analisou a importância dos atributos da qualidade de serviços e o impacto deles no gerenciamento do marketing de serviços nos dois bancos que foram objeto da pesquisa.

O conceito de serviços, as suas características e a gestão da qualidade de serviços foram conduzidos mediante as contribuições de Grönroos (2004); Lovelock e Wright (2004); Giansi e Corrêa (1994). O presente estudo investigou nas empresas, a percepção dos gerentes referente aos fatores determinantes das expectativas dos clientes e o impacto no gerenciamento do marketing de serviços.

O estudo em empresas bancárias possibilitou uma perspectiva do problema de pesquisa em um setor de serviços em que permitiu a observação e análise da ênfase que essas empresas

utilizam nas pessoas e na tecnologia ao estruturar o processo de prestação de serviços a fim de aproximar o serviço esperado do serviço percebido, e assim, atuar dentro da zona de tolerância do consumidor.

Deste modo, se buscou obter um maior entendimento de como os gerentes dos bancos pesquisados percebem as expectativas dos clientes e conseqüentemente, o impacto dessa percepção na satisfação dos clientes em apoio ao questionamento do problema de pesquisa. A análise e interpretação foram realizadas mediante um cruzamento dos dados obtidos no levantamento de estudo de campo e o referencial teórico utilizado na pesquisa bibliográfica.

## 2.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, é necessário conduzir as estratégias de marketing voltadas para o conhecimento sobre o consumidor, compreendendo suas necessidades, desejos e expectativas. A confirmação e a superação das expectativas desempenham um papel preponderante para conseguir a satisfação do consumidor, representando uma vantagem competitiva em relação a concorrência.

No presente estudo, buscou-se investigar as contribuições do referencial teórico sobre a natureza das expectativas dos consumidores e os aspectos determinantes para a obtenção da qualidade e também a influência exercida na gestão mercadológica. Deste modo, o estudo assume relevância tendo em vista que tem o propósito de contribuir para o entendimento do conceito de qualidade dos serviços bancários e ampliar a compreensão do tema: a natureza das expectativas dos consumidores em serviço bancários, de modo a proporcionar um desenvolvimento da perspectiva da satisfação dos consumidores para os profissionais de

marketing e cooperar para a reflexão das implicações das expectativas dos consumidores no gerenciamento do marketing de serviços.

Em relação aos vários segmentos existentes na atividade bancária selecionou-se para o estudo o segmento de pessoas físicas de renda média, que ganham entre 3,5 e 13 salários mínimos por mês. Levou-se em consideração o dimensionamento da carteira de clientes e a quantidade de bancos que atuam neste segmento representativo de mercado, no qual os bancos têm direcionado grande parte dos seus esforços de marketing. Sendo assim, foram selecionadas para o estudo duas instituições bancárias de acordo com a segmentação de mercado citada.

No entanto, por questões éticas e também por solicitação dos gestores envolvidos na coleta de dados para a pesquisa, a razão social das instituições bancárias não serão reveladas. Por esta razão, as empresas estudadas serão denominadas Banco “X”; Banco “Y”.

O Banco “X” é um dos maiores bancos privados brasileiros, com mais de 80 anos de história e atuação no mercado, dispendo de uma rede de distribuição de mais de 900 agências bancárias. A partir do segundo trimestre de 2004, está implementando um modelo de negócios centrado em aumentar o retorno, encorajar um ambiente de colaboração, manter a excelência contínua em recursos humanos e fortalecer o foco nos negócios de varejo e atacado.

O Banco “Y” possui uma trajetória de mais de 60 anos e atua nos segmentos de varejo, atacado, previdência privada, seguros, títulos de capitalização e arrendamento mercantil. No exercício de 2004, foram inauguradas 80 agências bancárias, indicando uma estratégia voltada para o crescimento da sua participação de mercado. O banco na sua política de qualidade



entende que a qualidade no atendimento nos diferentes segmentos da sua atuação é essencial e prioritária, onde tem procurado estruturar uma sólida base organizacional e tecnológica, com o objetivo de conquistar, manter e ampliar permanentemente o número de clientes.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O SETOR BANCÁRIO E O AMBIENTE COMPETITIVO**

As empresas do setor bancário estão inseridas em um ambiente competitivo no qual, ocupam uma posição relevante na economia de muitos países desempenhando um papel preponderante como força propulsora do crescimento econômico, como intermediador financeiro para empresas e indivíduos, representando também um importante setor na geração de empregos com mão de obra especializada.

Em relação ao mercado brasileiro, pode-se perceber um acirramento da rivalidade entre os bancos que atuam no mercado de varejo e atacado, onde procuram desenvolver competências a fim de atrair e manter clientes satisfeitos. De acordo com Gouvêa (2001, p.7) “a desregulamentação no setor vem permitindo a atuação cada vez mais livre de instituições financeiras através de fronteiras geográficas, assim como, reduzindo as restrições de atuação para outras empresas”.

O crescimento da economia brasileira em 4,9% em 2004 – a maior taxa de crescimento desde 1994 – o primeiro ano do Plano Real e de 2,3 % em 2005, assim como, o crescimento das taxas de investimento e do consumo das famílias no mesmo ano, tem proporcionado a muitas pessoas a integração ao sistema financeiro brasileiro. Dentro dessa tendência as

empresas bancárias estão se direcionando para o fornecimento de produtos e serviços alinhados com as expectativas e necessidades dos consumidores.

Este cenário se torna desafiador devido às transformações tecnológicas que impactam nas relações comerciais. Por exemplo, o setor bancário tem presenciado o advento da Internet como uma oportunidade para redimensionar a distribuição dos serviços, assim como, o relacionamento com o público. Isso ocorre devido às características peculiares dos serviços bancários, que em grande parte, pode ser operacionalizado mediante um terminal de computador proporcionando maior conveniência. De acordo com Gouvêa (2001, p. 2) é necessário que “os bancos que operam no Brasil, criem expertise interna para poderem operar nessa nova realidade. Para que se possa saber até que ponto os bancos estão conseguindo apresentar respostas adequadas ao novo paradigma criado pelo advento da Internet”.

Deste modo, os bancos precisam otimizar os seus investimentos possibilitando convergir o uso da tecnologia para a criação de produtos agregados a canais alternativos e amplos serviços de conveniência. Esse movimento competitivo levará os bancos a melhorar o relacionamento através de uma parceria estratégica com os seus clientes. O enfoque de relacionamento demanda ações práticas que ampliam o conhecimento sobre o cliente de forma individual assim como, suas expectativas e produtos desejados.

Os serviços de conveniência constituem uma ferramenta eficaz de marketing utilizada pelos bancos. Estes serviços criam facilidades para que o cliente não precise se deslocar até o banco, a não ser para efetuar transações que necessitem de um contato direto com um funcionário.

Por outro lado, os bancos também necessitam investir em sua imagem, oferecendo aos seus diversos segmentos de mercado, produtos de qualidade superior e de modo personalizado. Para tal esforço, é imperativo o uso da tecnologia mais adequada para atrair o cliente e satisfazê-lo corretamente. Esse esforço precisa estar alinhado com a manutenção da solidez da instituição e, sobretudo, com o bem estar do cliente.

### 3.2 O MERCADO DE CONSUMO

O foco principal do marketing encontra-se nas necessidades dos clientes visando estabelecer um relacionamento de longo prazo. O marketing compreende uma área do conhecimento que analisa e procura entender as interações de troca, direcionadas para o esforço de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, levando em consideração as mudanças no ambiente.

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 15) “o marketing parte da idéia de que demanda e oferta são heterogêneas”, ou seja, os consumidores possuem exigências não similares, fazendo com que as empresas se esforcem para estabelecer a melhor combinação dos seus recursos disponíveis a fim de orientar o seu esforço de marketing para o atendimento das expectativas diferenciadas dos consumidores. Por outro lado, a oferta de bens e serviços diferem em grau de especialização, utilização de tecnologia e acesso aos recursos necessários para a alocação de bens e serviços.

Um dos principais desafios para o gerente de marketing é entender o comportamento de compra do consumidor, de modo a conhecer as suas expectativas e motivações antes do processo de compra, e também a sua percepção durante e após o consumo de um bem ou serviço.

Segundo Las Casas (2002) o marketing abrange atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, a fim de alcançar os objetivos da organização ou indivíduo e levando em consideração o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

O departamento de marketing deve se estruturar com o objetivo de que as necessidades e desejos dos clientes sejam realmente entendidos para que a oferta de bens e serviços sejam um reflexo das expectativas, necessidades e desejos dos clientes. No entanto, para que o marketing desempenhe o seu papel, são necessários, pelo menos, quatro condições básicas, conforme Berkowitz et al. (2000, p. 8), são elas: “(1) duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) com necessidades não satisfeitas; (2) desejo e capacidade das partes em satisfazê-las; (3) um canal para que as partes possam se comunicar; (4) algo para ser trocado”.

Dentro desta concepção do marketing, tanto as organizações como os clientes possuem necessidades que precisam ser satisfeitas. Em relação as organizações, podem ser: o lucro mediante a venda de produtos e serviços, ou a aceitação de uma causa ou idéia. No caso dos consumidores, existe um estado de carência ou um sentimento de privação de uma necessidade que o direciona a buscar a satisfação da necessidade através da aquisição de bens e serviços. Giansi e Corrêa (1994, p. 70) asseguram que “o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado. Esta identificação pode ser gerada por estímulos internos ao próprio consumidor ou externos”.

Além de fornecedores e consumidores reconhecerem que possuem necessidades e desejos, é preciso haver a capacidade de satisfazê-los por meio de uma relação de troca, ou seja, o

cliente possuir recursos para efetuar a compra e a empresa possuir a capacidade de viabilizar a oferta de produtos e serviços de valor para os clientes.

Outra condição básica para a ocorrência do marketing é a existência de um local para que ambas as partes possam interagir e se comunicar. O comprador precisa conhecer a existência do produto e onde está disponibilizado para o consumo. Por outro lado, a empresa deve localizar um mercado real ou potencial desejoso de uma experiência de consumo.

Não obstante, o marketing acontece por meio de transações entre ofertantes e demandantes, através de troca de valores. Esta condição é vital para a ocorrência do marketing.

As empresas precisam estar atentas aos seus mercados, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades e desejos. Segundo Kotler (1998, p. 31) um mercado “consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Assim, a amplitude de um mercado está relacionado com a quantidade de pessoas que possuem necessidades e desejos e apresentam condições de viabilizar a troca entre os produtos ofertados e os seus recursos.

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 30) o mercado de uma empresa se divide em existente e potencial. O mercado existente “é aquele em que existem produtos ou serviços que atendem a uma necessidade percebida por consumidores que dispõem de recursos para adquiri-los”, o mercado potencial “é aquele em que uma dessas condições não ocorre”, ou

seja, é necessário haver a percepção de uma necessidade e desejo e também a existência de recursos para que o cliente possa adquirir o bem ou o serviço.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p. 66) o mercado de consumo apresenta dois personagens. São eles: “o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Contudo, há situações que devem ser analisadas, em que a pessoa que toma a decisão não é o principal usuário”. Por isso é preciso identificar as necessidades e expectativas dos usuários e dos decisores, que diante da proximidade podem estar intimamente relacionadas, mas também podem ser diferentes.

Giansesi e Corrêa (1994, p. 67) argumentam que:

Não se trata de decidir a qual participante do processo de compra se deve dar ênfase no atendimento de necessidades e expectativas. O que precisa ficar claro é que o entendimento do processo de decisão de compra é fundamental para a determinação dos critérios competitivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia de operações que vise à competitividade.

O marketing visa atender as necessidades e desejos dos consumidores, sendo assim, as empresas precisam entender o ponto de vista do consumidor, percebendo o conceito dele sobre valor. Segundo Grönroos (2004, p. 178) o ponto inicial para se entender valor envolve:

Observar que valor é percebido pelos clientes em seus processos internos e em interações com fornecedores ou prestadores de serviços ao consumirem ou fazerem uso de serviços, bens, informações, contatos pessoais, recuperação e outros elementos de relacionamentos contínuos.

De acordo com a citação acima, pode-se perceber que o valor é criado através da percepção dos benefícios dos episódios ou encontros de serviços envolvendo fornecedores e clientes. Por outro lado, existem os sacrifícios envolvidos nos quais os clientes terão que lidar, como por exemplo, preço, comodidade e garantias relacionadas ao serviço. Por isso, Grönroos

(2004) assevera que todo episódio ou encontro de serviço produz um benefício e exige um sacrifício normalmente sob a forma de um preço a pagar. Assim, o valor de um serviço será determinado em função da razão entre os benefícios do episódio mais os benefícios do relacionamento e os sacrifícios do episódio mais os sacrifícios do relacionamento.

Muitos trabalhos de marketing destacam o consumidor final ou organizacional como aqueles que podem adquirir os bens ou serviços ofertados no mercado, com enfoque em uma transação no curto prazo. Já o termo cliente tem uma abordagem que se refere a compradores que continuam consumindo por um longo prazo devido ao desenvolvimento de um bom relacionamento. Kotler (1998, p. 59) destaca o processo de desenvolvimento do consumidor realçando bem essa diferença.

O ponto de partida são os consumidores prováveis, todos que podem comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não-qualificados são aqueles que a empresa rejeita porque não têm crédito ou não seriam rentáveis. A empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes em consumidores leais. Os consumidores novos e os leais podem também continuar comprando dos concorrentes. Depois, a empresa age para transformar esses consumidores leais em clientes – pessoas que comprem apenas da empresa nas categorias de produtos relevantes.

Neste trabalho o cliente também será utilizado conforme definido por Bretzke (2000, p. 9) como um termo genérico para designar tanto o consumidor final como o cliente organizacional. “Esta nomenclatura é consistente com a Era do Cliente (década de 90), na qual o consumidor volta a ser cliente em termos da proximidade do relacionamento”. Igualmente, de acordo com Berkowitz et al. (2000, p. 22) onde os termos consumidores, compradores e clientes, também são utilizados para os consumidores de uma empresa, tanto individuais como organizacionais.

### 3.3 O MERCADO DE SERVIÇOS

O termo serviço geralmente emana uma grande variedade de significados, desde serviços pessoais, isto é, o ato de servir alguém, até o entendimento de um serviço como um produto que é comercializado no mercado. Nas empresas, existem uma grande variedade de atividades departamentais que também têm sido entendidas como serviço. Por exemplo, as atividades de faturamento, call center, atendimento ao consumidor, administração da logística, embora não tão evidentes para os consumidores, desempenham um papel vital na percepção da qualidade dos serviços.

O termo serviço é definido nesse trabalho como: Grönroos (2004, p. 65).

Um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

A maior parte dos casos de fornecimento de serviços envolve uma interação entre o fornecedor de serviço e o consumidor. Porém, existem casos em que o consumidor como indivíduo não interage com o profissional de serviço. As interações em serviços costumam ser momentos críticos para o resultado satisfatório de consumo. As interações são ocasiões em que o consumidor percebe e avalia o grau de eficiência dos contatos através de um ponto de vista subjetivo, tentando tangibilizar mentalmente o serviço, embora em algumas ocasiões não consiga avaliar adequadamente a qualidade técnica do serviço. Para considerações mais detalhadas acerca da qualidade técnica, verificar o Modelo de Qualidade Percebida de Serviço nas páginas 70 e 71.



Os serviços são realizados através de uma variedade de contatos entre o consumidor e o profissional de serviço, assim como, a estrutura e recursos colocados disponíveis durante o processo de produção e consumo. De acordo com Las Casas (2002, p. 18): “o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere”. Não obstante, Grönroos (2004, p. 66) confirma que:

O que se discute agora é que, em vez de uma definição, talvez seja mais produtivo tomar as características mais ou menos comuns dos serviços e um entendimento do consumo de serviço como um ponto de partida para o desenvolvimento de uma compreensão de como gerenciar e comercializar serviços.

Uma grande variedade de livros e artigos editados têm abordado as principais características dos serviços e como elas influenciam o gerenciamento do marketing nas empresas. Com o propósito de melhorar o entendimento destas características, elas são mencionadas em comparação com as características dos bens, criando de certa forma, um contraste, proporcionando uma compreensão das diferenças. Grönroos (2004, p. 66) resume essas diferenças da seguinte forma:

**TABELA 1: DIFERENÇAS DOS SERVIÇOS E BENS FÍSICOS**

<b>BENS FÍSICOS</b>	<b>SERVIÇOS</b>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador

	– vendedor
Cientes não participam (normalmente) no processo de produção	Cientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade.

Fonte: Grönroos, C. Marketing gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Grönroos (2004, p. 67) identifica três características básicas que podem ser observadas na maioria dos serviços, são elas:

(1) Serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; (2) serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; (3) o cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto.

### 3.3.1 A intangibilidade dos serviços

Os serviços são intangíveis no sentido que não podem ser percebidos através dos nossos cinco sentidos antes de se efetuar a compra. Qual a consequência dessa característica? De acordo com Las Casas (2002, p. 204) “antes de uma venda efetiva, o que ocorre são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Por isso, para fechar um negócio é preciso ter confiança nos vendedores”. Essa situação pode levar o cliente a se sentir inseguro e incerto quanto ao resultado da interação com o prestador de serviço. Esta condição existente na oferta de serviços também é destacada por Levitt (1985, p. 101), enfatizando a existência de momentos em que: “os clientes potenciais não podem antecipadamente provar, testar, cheirar ou ver o produto em uso, o que os induzem a comprar são, simplesmente, promessas de satisfação”. Em vista disso, Kotler (1998, p. 414) comenta que:

Para reduzir a incerteza, os compradores procurarão sinais de evidência da qualidade do serviço. Farão inferências sobre essa qualidade com base em localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebido. Assim, a tarefa do fornecedor de serviço é “administrar a evidência”, “tangibilizar o intangível”.

Sobre a importância das evidências físicas Levitt (1985, p. 102) assegura que: “o bom senso recomenda, e a pesquisa confirma, que as pessoas usam aparências para julgar realidades”. Dessa forma, as aparências desempenham um papel importante em provocar impressões, que corretamente gerenciadas, podem representar um diferencial competitivo para a empresa.

### **3.3.2 A heterogeneidade dos serviços**

Os serviços são heterogêneos. Ou seja, são experiências diferentes em relação ao momento, local e pessoas que participam na interação entre o cliente e o profissional de serviços. Kotler (1998, p. 415) destaca que: “os compradores de serviços estão conscientes dessa variabilidade e, freqüentemente, conversarão com outras pessoas antes de selecionar um fornecedor”. Isso ocorre devido os serviços serem realizados por pessoas e assim, podem variar de uma transação para outra, tanto envolvendo funcionários diferentes como o mesmo funcionário em ocasiões diferentes. Durante o consumo do serviço podem acontecer situações que estão fora do controle do prestador de serviço. Isso pode ocorrer apesar dos profissionais receberem o mesmo treinamento e disporem dos mesmos recursos para a operacionalização do serviço. De acordo com Bateson e Hoffmann (2002, p. 53):

O sucesso ou fracasso de uma empresa prestadora de serviços pode ser, pelo menos em parte, atribuído à capacidade da administração em manipular a experiência do consumidor como o resultado de várias interações interpessoais (cliente versus cliente, cliente versus funcionário) e interações humanas com o ambiente (funcionários versus

ambiente de trabalho e instalações de suporte, consumidor versus ambiente do serviço e instalações de suporte).

### **3.3.3 A simultaneidade dos serviços**

Os serviços possuem processos simultâneos de produção, distribuição e consumo.

Segundo Grönroos (2004, p. 67):

De longe, a característica mais importante de serviços é sua natureza de processo. Serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos - pessoas, bem como outros tipos de recursos - são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente.

Essa característica também é chamada de inseparabilidade, pois na maioria das ocorrências dos serviços, a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo. A natureza de processo nos mostra que ao elaborar o processo de serviços é necessário entender não apenas o que o cliente necessita e deseja, mas também as suas expectativas. As pessoas demandantes de serviços são diferentes e apresentam expectativas diferentes, podendo assim, existir em relação aos fornecedores uma suposição incorreta do que os seus clientes esperam do desempenho da prestação de serviços.

Tendo em vista que em muitos casos, a produção e consumo ocorrem simultaneamente, o cliente está atento a parte visível da realização do serviço, e a sua avaliação é influenciada pela intensidade das suas expectativas e desejos, assim como, pela forma como ele percebe e experimenta cada contato do processo de prestação do serviço. Segundo Kotler (1998, p. 414): “Se o serviço for prestado por uma pessoa, ela faz parte do mesmo. Como o cliente está

também presente enquanto o serviço é produzido, a interação fornecedor – cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Ambos afetam o resultado do serviço”.

Durante o consumo de um serviço podem ocorrer situações que exercem influência na percepção da qualidade, e que estão relativamente fora do controle da empresa, tais como: problemas decorrentes das interações entre os próprios clientes, estado emocional e humor do prestador de serviço e dos clientes, assim como, aspectos cognitivos e culturais dos clientes.

Em muitas ocorrências no processo de aquisição de um serviço, o consumidor não é uma pessoa passiva que apenas recebe o serviço, mas um componente ativo durante a interação, participando como se fosse um recurso ativo no decorrer da operação. Por isso, diferentemente dos bens, não é possível estocá-los, se não forem comercializados estarão perdidos, ou perecerão. De acordo com Las Casas (2000, p. 209):

A oportunidade que um prestador de serviços tem de mostrar o quanto ele é eficiente ou especialista em sua atividade ocorre somente quando ele está frente a frente com o cliente. Toda a oportunidade surge neste momento, e se não for aproveitada, em muitos casos, não haverá volta.

### **3.3.4 A precibilidade dos serviços**

A estrutura disponível para a execução do serviço está alocada na empresa em períodos de tempo, sendo estes, os momentos para se agregarem valor. Por isso, os gerentes de marketing devem estar prontos para a ocorrência de flutuações da demanda, se preparando antecipadamente para fornecer um pronto serviço ao cliente. Segundo Kotler (1998, p. 416): “a precibilidade dos serviços não é problema quando a demanda é estável, porque é fácil

antecipar sua prestação”. No caso dos serviços, eles não podem ser estocados como acontece com os bens. No entanto, no dia-a-dia das empresas é necessário um bom planejamento da capacidade instalada e alocação de recursos para o fornecimento dos serviços. A capacidade e a competência para realizar um serviço deve estar presente antes do seu fornecimento, tendo em vista que a qualidade dos serviços está intimamente relacionada ao desempenho dos funcionários.

### 3.4 AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS

As expectativas dos consumidores têm importância vital na avaliação de um serviço. Eles avaliam a qualidade comparando mentalmente o que desejam e esperam com aquilo que estão recebendo. Por isso, é importante que a empresa entenda a intensidade das expectativas dos consumidores para que possam planejar e executar os serviços de modo a atender ou superar o desempenho esperado pelos consumidores. Katz (1988, p. 18) sustenta que “customer expectations are attitudes held by customers towards a company. They relate to the product, to the service given, and to the professionalism of customer contact”. Como se pode inferir, Katz destaca que as expectativas são atitudes que os consumidores têm em relação às empresas. Eles relacionam os produtos, serviços e profissionalismo com os contatos usufruídos com a empresa. De acordo com Berry e Parasuraman (1991, p. 75) “os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço. A administração pode pensar que o serviço da empresa é ótimo, mas, quando os clientes discordam dessa idéia, é porque ha algum problema”.

Assim, os gerentes precisam estar atentos as lacunas que podem existir entre o que eles imaginam ser as expectativas dos clientes e quais realmente são, pois essa discrepância tem

um impacto direto na qualidade, pois ela é definida do ponto de vista do cliente. Zeithaml e Bitner (2003, p. 49) definem expectativa como sendo:

Padrões ou os pontos de referência de desempenho com os quais as experiências de serviços são comparadas e formuladas, na maioria das vezes, em termos daquilo que o cliente acredita que deveria, ou irá de fato, ocorrer.

Por sua vez, os clientes quando estão consumindo um serviço fazem julgamentos em relação a qualidade, e que na realidade é a forma deles qualificarem o serviço que deve nortear as decisões de marketing nas empresas. Esses julgamentos ou percepções não necessariamente estão diretamente relacionados à competência técnica dos prestadores de serviços, tendo em vista que às vezes os clientes não tem conhecimento para avaliar o atributo técnico de um serviço. Em muitas ocasiões interativas de um serviço o cliente passa a inferir de forma subjetiva da forma como ele vê a realidade em sua volta durante e após o consumo. Katz (1987, p. 18) destaca que “when a customer has had experience in dealing with a company, expectations are directly colored by the efficiency and smoothness of the earlier contact”. Conforme sustentado por Katz, quando um cliente realiza uma transação com uma empresa, suas expectativas são direcionadas para a eficiência e agradabilidade dos contatos cliente-fornecedor.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 49) “as percepções dos clientes são afirmações subjetivas sobre as expectativas efetivas”. Bateson e Hoffmann (2002, p. 52) sustentam que: “muitos fatores podem influenciar nas percepções do consumidor, inclusive a maioria dos fatores considerados como influenciadores de expectativas: comunicação oral, propaganda e experiência passada”, outros fatores também são considerados pelos mesmos autores sendo estes: “a aparência e o comportamento da equipe de contato, o ambiente físico e

outros consumidores”. Sobre a influência que alguns desses aspectos exercem sobre o cliente, Levitt (1985, p. 109) afirma que:

Ao obter clientes para intangíveis, torna-se importante criar substitutos ou metáforas para tangibilidade – como nos vestimos, falamos, escrevemos, criamos e apresentamos propostas, como trabalhamos com clientes potenciais, respondemos a indagações, iniciamos idéias, mostramos como entendemos bem o negócio do cliente. Para manter clientes de intangíveis é importante lembrar regularmente aos clientes o que estão recebendo regularmente. Se isso não for feito, o cliente não o saberá. Somente o saberá quando não estiver obtendo o que comprou. E isso é tudo o que vai prevalecer, salvo se, no intervalo, foi regular e persuasivamente convencido do que vem recebendo o tempo todo.

Desse modo, para se realizar o planejamento de serviços é necessário conhecer o que os consumidores querem e compreender a impressão que eles têm em relação ao resultado das interações do processo de serviço. Quanto mais nítida for essa compreensão, mais apta a empresa estará para agradar e surpreender o seu público alvo. Portanto, deve haver um real esforço e as condições organizacionais adequadas para preencher a lacuna entre expectativas e percepções.

Com o objetivo de entender o comportamento dos consumidores de serviços estruturaram-se modelos para compreender como o cliente avalia o desempenho de um serviço. Zeithaml e Bitner (2003, p. 51) destacam alguns atributos dos serviços que influenciam a percepção e a expectativa dos consumidores. São eles: “(1) Atributos de experiência, que somente podem ser avaliados após a compra ou durante o consumo”. Esses atributos são importantes para a análise do consumidor, tendo em vista que a intangibilidade do serviço limita a avaliação prévia e a confirmação das promessas feitas pela empresa. Neste caso, é necessária a efetivação da compra para uma posterior análise do resultado. A mesma autora comenta também acerca dos “(2) atributos de credibilidade, “que correspondem às características que o consumidor pode achar impossíveis de serem analisadas até mesmo após a compra ou o



consumo”. Isso pode ocorrer pela dificuldade de avaliar as características técnicas do serviço, em decorrência da falta de conhecimento do consumidor, como por exemplo: serviços médicos, mecânicos e bancários.

### **3.4.1 Processo de tomada de decisão de compra**

As pessoas em suas atividades diárias tomam inúmeras decisões. Isso envolve na grande maioria dos casos, a definição de objetivos e escolha de alternativas na busca da solução dos problemas. Este desafio é inerente ao processo decisório, que pode ser entendido segundo Leitão (1997, p. 91) “como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição”. Esta definição mostra a complexidade com que se confronta o decisor e o conjunto de fatores que interferem neste processo e que dependendo das características do indivíduo representam variáveis restritivas para a solução de um problema.

No entanto, é difícil fixar as fronteiras dos fatores que envolvem a tomada de uma decisão, pois existe uma inter-relação dos diversos fatores envolvidos no processo, como por exemplo: sentimento, emoção, cultura, política, poder, clima organizacional, autoridade, conhecimento, interesse pessoal e outros que durante a tomada de uma decisão se combinam e exercem influência na escolha de alternativas que orienta a solução de determinado problema. No entanto, a capacidade de decidir pode ser limitada por alguns motivos delineados por Freitas e Becker (1997, p. 44). São eles:

- (1) Limites dos hábitos e reflexos, que pertencem ao domínio do seu consciente, onde o processo decisório pode ser limitado pela rapidez de seu processo mental;
- (2) limites de valores e conceitos de finalidade, onde a lealdade e outros valores internos influenciarão no processo e
- (3) limites no nível de conhecimento da pessoa com relação ao seu trabalho, que se aplica tanto ao conhecimento do problema, quanto ao conhecimento das informações necessárias à escolha e implantação da solução no momento apropriado.

Freitas e Becker (1997, p. 44) Também destacam em relação aos indivíduos: “sua capacidade cognitiva é incapaz de trabalhar com um número grande de informações e quando elas são geradas, grande parte é desconsiderada e apenas uma pequena parte é utilizada”. Não obstante, um aspecto diretamente relacionado com a cognição é a percepção, que de acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 61) é através dela “que se produzem a seleção, a organização e a interpretação dos estímulos sensoriais a partir dos quais o indivíduo irá compor seu quadro cognitivo do mundo”. Por isso, a percepção de um problema exerce influência na capacidade de se tomar uma decisão. Quando se percebe algo, isto significa que estamos relacionando as nossas sensações com algo que tem significado para nós. Esta percepção produz uma sensação de equilíbrio e a identificação da realidade que cerca o indivíduo.

A orientação principal do marketing é o foco no consumidor. Por este motivo, os administradores têm construído alguns modelos definindo cenários em relação a como os consumidores irão se comportar no processo decisório de compra de um serviço. Zeithaml e Bitner (2003, p 52) destacam o processo básico compreendendo quatro partes: “(1) busca de informações, (2) avaliação das alternativas, (3) compra e consumo e (4) avaliação pós-compra”. No entanto, é importante compreender o impacto desse processo no gerenciamento do comportamento do consumidor, e também que, devido as características dos serviços, a análise do seu desempenho será realizada durante as fases de compra e consumo, e pós-compra.

Bateson e Hoffmann (2002, p. 54-67) confirmam alguns desses modelos: (1) o consumidor como um tomador de riscos, (2) o consumidor como um matemático racional, (3)

o consumidor buscando o controle, (4) o consumidor como ator de um roteiro e (5) o consumidor como um funcionário parcial.

#### **3.4.1.1 O consumidor como um tomador de riscos**

A decisão de compra de um bem ou serviço envolve riscos, pois poderá gerar resultados diferentes daqueles originalmente pretendidos, criando situações constrangedoras e frustrações para o consumidor, além do prejuízo financeiro. Bateson e Hoffmann (2002, p. 54) afirmam que “o comportamento do consumidor envolve risco no sentido de que qualquer ação realizada pelo consumidor produzirá conseqüências que ele não pode prever com certeza, sendo que algumas poderão ser desagradáveis”.

Murray (1991, p. 10-11) comenta sobre o conceito de risco relacionado a serviços:

O conceito de risco implica que a maioria das pessoas tome decisões de compra com algum grau de incerteza sobre um determinado produto e/ou marca. Conceituado como uma indicação de conseqüências negativas (i. e., perigo, perda), o risco percebido representa a insegurança do consumidor sobre perda ou ganho em uma determinada transação e tem seis componentes: financeiro, de desempenho, social, psicológico, de segurança e de perda de tempo/conveniência). O risco percebido geral representa o impacto agregado de todos esses fatores.

Assim, no processo de decisão de compra o comportamento do consumidor é influenciado pelo risco que ele percebe em relação ao serviço, e também pela sua capacidade de obter informações e orientações a fim de minimizar o seu grau de dúvida. Devido a natureza dos serviços, por exemplo a inseparabilidade, o consumidor, em um grande número de ocorrências de serviços, somente pode perceber a qualidade após o consumo, ou seja, vivenciando uma interação com os funcionários e estrutura da empresa. Segundo Gianesi e

Corrêa (1994, p. 72) “a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor”. Em alguns casos porém, nem após o processo de consumo o consumidor tem condições de fazer uma avaliação bem abalizada, devido a sua falta de conhecimento sobre o correto funcionamento do processo, sendo necessário o serviço possuir atributos de confiança.

Bateson e Hoffmann (2002, p. 55) asseveram o risco existente devido a participação do consumidor no processo operacional de serviços, enfatizando que: “fazer parte desse processo e não saber exatamente o que está acontecendo claramente aumenta a incerteza em relação às conseqüências sociais de fazer a coisa errada”.

#### **3.4.1.2 O consumidor como um matemático racional**

Segundo Bateson e Hoffmann (2002, p. 57) “vários atributos ou dimensões proeminentes são usados pelo consumidor como as referências básicas para a avaliação de um serviço”. É como se o consumidor fizesse o seu diagnóstico da qualidade de um serviço utilizando como referencial a sua percepção em relação aos resultados de cada atributo elegido por ele subjetivamente de acordo com o seu conceito de prioridade. Bateson e Hoffmann, apresentam um modelo de escolha por atributos múltiplos utilizando como exemplo o processo decisório de escolha de uma companhia aérea. Nesse modelo, o consumidor elege um conjunto de empresas que ele considera qualificadas para fornecer esse serviço. A seguir, o consumidor passa a considerar vários atributos que ele considera mais desejáveis em ordem de prioridade e quantifica pesos de importância para cada atributo. Por

exemplo, os atributos são os seguintes: segurança, duração do voo, tipo do avião, horário do voo, tripulação. Diante desses dois tipos de variáveis o consumidor faz uma avaliação mental para a tomada de decisão. Bateson e Hoffmann (2002, p. 57) afirmam que, por meio desse modelo, “o consumidor crie uma classificação global para cada marca ou companhia aérea multiplicando a classificação da companhia aérea em cada atributo pela importância ligada àquele atributo e adicionando as classificações”.

No entanto, eles destacam que:

Embora o modelo de atribuições múltiplas esteja sendo amplamente usado na análise de serviços, este possui uma série de imperfeições específicas no caso de serviços. A primeira imperfeição desse modelo é que ele adota uma perspectiva estática de uma experiência que consiste em uma série de interações dinâmicas.

Desse modo, fica claro que o processo de um serviço é dinâmico e sofre influências positivas e negativas, que são percebidas de modo subjetivo pelo consumidor e terminam influenciando a sua percepção do serviço.

#### **3.4.1.3 O consumidor buscando controle**

As pessoas geralmente se esforçam para controlar circunstâncias existentes em seus ambientes que lhes possibilitem sentir bem-estar ou evitar sofrimento. Em relação ao comportamento do consumidor de serviços, eles podem buscar exercer certo controle no

processo de compra obtendo informações e analisando os elementos que compõem o ambiente com o propósito de exercer influência durante o consumo de um serviço.

De acordo com Bateson e Hoffmann (2002, p. 61): “o controle percebido tem ramificações importantes no encontro de serviços, tanto da perspectiva do prestador quanto do consumidor”. Em relação ao consumidor os mesmos autores destacam concernente ao modelo que: “quanto mais alto o nível de controle da situação percebido pelo consumidor, maior a satisfação com o serviço”. Sendo assim, o grande desafio para os gerentes de marketing é o equilíbrio na distribuição de controle entre os prestadores de serviços e os consumidores, sendo necessário criar as condições organizacionais necessárias para que possa haver uma cooperação recíproca, possibilitando um relacionamento em que possa haver uma concessão harmoniosa entre os interesses da empresa, funcionário e consumidor, sem comprometer a qualidade operacional dos serviços.

#### **3.4.1.4 O consumidor como ator de um roteiro**

Os papéis desempenhados em uma interação durante o fornecimento de serviços podem ser definidos segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 57) como:

Combinações de momentos sociais que guiarão e direcionarão o comportamento em um cenário específico. O sucesso de toda prestação de serviços depende em parte de quão bem um conjunto de papéis ou de atores – tanto clientes quanto executores de serviços – desempenham seus papéis.

Tendo em vista que a comercialização de um serviço envolve um processo interativo entre consumidores, prestadores e estrutura da empresa, os papéis desempenhados nos momentos de contato, precisam convergir para o atingimento das expectativas dos consumidores. As pessoas apresentam segundo Bateson e Hoffmann (2002, p. 63) “um conjunto de padrões de comportamento aprendidos por meio da experiência e da comunicação”, e que são desempenhados durante o processo de compra. É nessa ocasião em que os papéis estão sendo realizados, que os consumidores percebem se as suas expectativas estão sendo alcançadas.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 57), “um dos fatores que exerce maior influência sobre a eficácia do desempenho do papel é um roteiro”, que pode ser compreendido como uma série de ações de acordo com as expectativas dos indivíduos, levando-os a tomarem parte no processo que está sendo realizado. Em relação aos serviços, roteiros são: Zeithaml e Bitner (2003, p. 57) “um conjunto de ações ordenadas, atores e objetos que, por meio de seu envolvimento reiterado, define a expectativa do cliente. A conformidade ao roteiro é a própria satisfação do cliente, enquanto os desvios do roteiro conduzem à confusão e à insatisfação”. Portanto, é necessário que os funcionários e os consumidores saibam o que espera deles durante a prestação de um serviço, e que tenham condições de executarem os seus papéis, tendo em vista que tal condição contribuirá para uma experiência agradável durante o consumo de um serviço.

### **3.4.1.5 O consumidor como um funcionário parcial**

De acordo com este modelo de tomada de decisão, o consumidor passa a ser considerado como um funcionário parcial. Devido a característica de processo interativo durante o consumo de muitos serviços, os consumidores passam a representar um parte ativa e que exerce influência na sua consecução. De acordo com Bateson e Hoffmann (2002, p. 67):

No núcleo do marketing repousa o conceito de que o comportamento do consumidor pode ser modificado para induzir mais consumidores a comprar e/ou cada consumidor a comprar mais. Em serviços, uma terceira opção aparece – mudar o comportamento do consumidor como um funcionário parcial. Isso pode implicar pedir aos consumidores que desempenhem mais tarefas.

O foco principal do marketing é o comportamento do consumidor, consistindo em suas necessidades, desejos, expectativas e percepções. O gerente de marketing durante o processo de tomada de decisão tem a tendência de se basear em algum modelo sobre como o consumidor irá se comportar. Apesar desses modelos não serem completamente corretos em refletir com exatidão o comportamento do consumidor, devido a complexidade do funcionamento da sua mente, ainda assim, fornecem informações importantes sobre a estrutura de tomada de decisão do consumidor ajudando os profissionais de marketing a lidar com os desafios em um ambiente competitivo.



### 3.4.2 A estrutura das expectativas dos consumidores

As expectativas dos consumidores refletem os seus desejos e o que eles esperam dos serviços escolhidos. Se eles não acreditarem que as suas esperanças e desejos acerca dos serviços serão realizadas, eles dificilmente irão contratá-los. De acordo com Berry e Parasuraman (1992, p. 76): “as expectativas dos cliente sobre o serviço existem em dois diferentes níveis: um nível desejado e um nível adequado”. O nível de serviço desejado representa aquilo que ele deseja receber e acredita que é possível. No entanto, os consumidores estão conscientes que nem sempre é possível conseguir os melhores resultados ou o que é esperado. Neste caso, ele pode aceitar um nível inferior ao padrão que esperava receber. Este nível de expectativa é denominado serviço adequado, ou seja, um nível que ele também aceitará, sendo uma expectativa mínima a ser tolerada. Entre estes dois níveis de expectativas existe uma zona de tolerância que segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 76) se refere ao: “âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração ao cliente e reduz sua lealdade, acima da zona de tolerância, o desempenho surpreenderá agradavelmente os clientes”.

A zona de tolerância é o intervalo que separa os níveis de expectativa desejado e adequado. No entanto, a sua amplitude pode variar entre diferentes consumidores. Berry e Parasuraman (1992, p. 77) argumentam que:

A zona de tolerância também difere ao longo das cinco dimensões essenciais que o cliente utiliza na avaliação de um serviço: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Em geral, quanto maior a importância de uma dimensão, menor é sua zona de tolerância, refletindo menos a boa vontade do cliente em relaxar seus padrões de serviço.

Os níveis de expectativa desejada tendem a não variar quando os consumidores percebem determinados fornecedores de serviços dentro de uma mesma categoria de desempenho. No entanto, os níveis de expectativa adequada tendem a variar em relação aos diferentes fornecedores dentro de uma mesma categoria. Zeithaml e Bitner (2003, p. 69) sustentam que no momento em que o desempenho do serviço “recair sobre uma posição fora da margem (tanto sobre uma posição muito abaixo ou muito acima), o serviço ganha a atenção do cliente de modo positivo ou negativo”.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e desejosos de receber serviços de qualidade, eles também estão informados sobre a oferta de empresas concorrentes e demonstram um comportamento ativo em exigir os seus direitos. Por isso, os seus níveis de expectativa tendem a ser dinâmicos, sofrendo a influência de uma série de fatores que tentem a provocar uma variação na expectativa desejada e adequada. Berry e Parasuraman (1992, p. 77) mostram que:

Embora os dois níveis fltuem, o nível desejado tende a mudar mais lentamente e em quantidades menores do que o nível adequado. Assim, a variação na zona de tolerância parece o movimento de um acordeão, resultando grande parte dessa variação mais de flutuações no nível de serviço adequado do que no desejado.

É importante a empresa obter informações fidedignas sobre o comportamento do consumidor e utilizá-las no processo de tomada de decisão. Estas informações devem identificar os atributos ou dimensões que os serviços possuem e quão valiosos estes são para o consumidor, tendo em vista que a zona de tolerância varia de acordo com o grau de importância desses atributos para o consumidor. Se um serviço não está em conformidade

com o que foi prometido, haverá menos tolerância em aceitar essa diferença entre a expectativa e a percepção.

Haverá também uma variação na zona de tolerância em relação aos serviços que são prestados pela primeira vez e aqueles que precisam ser recuperados devido a uma falha na sua execução. Por isso, percebe-se que as expectativas dos consumidores apresentam níveis mais elevados em relação ao seu resultado, como também, em relação ao modo como ele está sendo recuperado.

### **3.4.3 Fatores que influenciam os níveis de expectativas dos consumidores**

Alguns fatores que influenciam nas expectativas podem ser controlados pela empresa, outros porém estão fora de controle e interferem de maneira direta no comportamento do consumidor. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 71 apud Davidow e Uttal 1989, p. 85).

As expectativas [de serviços] são formadas por diversos fatores incontroláveis, desde a experiência dos clientes com outras empresas e sua propaganda, até o estado psicológico dos clientes no momento da prestação do serviço. Falando de forma clara, o que os clientes esperam é sempre algo tão diverso quanto sua educação, seus valores e sua experiência. A mesma peça de propaganda que divulga um “serviço pessoal” para uma pessoa pode estar dando a entender a uma outra que o anunciante acaba de prometer mais do que realmente pode executar.

Essas forças que influenciam as expectativas, podem também causar mudanças em suas zonas de tolerância. Esses fatores estão relacionados no quadro 1 e conforme Berry e Parasuraman (1992, p. 78) são os seguintes: “intensificadores de serviços duradouros, necessidades pessoais, intensificadores de serviços transitórios, alternativas de serviço

percebidas, papel do serviço percebido em si, promessas explícitas de serviço, comunicações boca-a-boca e experiências passadas”.

**QUADRO 1: FATORES QUE INFLUENCIAM OS NÍVEIS DE EXPECTATIVAS E AS ZONAS DE TOLERÂNCIA**

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
Intensificadores de serviço duradouros	Fatores que intensificam permanentemente a sensibilidade do cliente para o serviço. Ou seja, quando a expectativa do cliente está sendo influenciada por outra pessoa.
Necessidades pessoais	Exigências pessoais ditadas pelas específicas características físicas e sociais.
Intensificadores de serviços transitórios	Fatores que aumentam temporariamente a sensibilidade do cliente em relação ao serviço (por exemplo, emergências pessoais, problemas com o serviço inicial).
Alternativas percebidas de serviço	As impressões que o cliente tem sobre alternativas do grau em que tem opções na obtenção do serviço.
Papel do serviço percebido por si	As percepções que os clientes têm do grau em que eles mesmos influenciam o nível de serviço que recebem.
Promessas explícitas de serviço	Declarações da empresa sobre o serviço realizado para os clientes (por exemplo,

	publicidade, vendas pessoais, contratos).
Promessas implícitas de serviço	Indícios relacionados ao serviço que não as promessas explícitas que levam a inferências sobre o que o serviço seria ou será (por exemplo, preços, tangíveis associados ao serviço).
Comunicações boca-a-boca	Declarações feitas por outros que não a companhia sobre como será o serviço. Essas declarações podem vir tanto de fontes individuais (por exemplo amigos) como de “especialistas” (por exemplo, relatórios para o consumidor).
Experiência passada	Exposição anterior do cliente ao serviço que é importante para o serviço atual.

Fonte: (1) BERRY, L. L., PARASURAMAN A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.

(2) Quadro elaborado pelo autor dessa dissertação.

De acordo com a tabela acima, percebe-se que muitos fatores influenciam as expectativas dos clientes, desse modo, é necessário que os profissionais de marketing entendam a importância desses fatores na avaliação dos serviços feita pelos clientes.

### **3.4.3.1 Intensificadores de serviços duradouros**

São fatores que apresentam um caráter mais permanente e que causam uma maior sensibilidade. Zeithaml e Bitner (2003, p. 73) confirmam dois fatores que realçam este caráter mais permanente. São eles:

- (1) Expectativas de serviços derivados, o qual pode ser verificado quando as expectativas do cliente estão sendo influenciadas por outra pessoa ou por um grupo de pessoas (...); e
- (2) filosofia pessoal de serviço – a atitude genérica do cliente que está subjacente ao seu comportamento em relação ao significado do serviço e ao modo correto de os prestadores de serviços agirem (...), em geral, clientes que estão atuando em negócios da área de serviços ou que trabalharam para empresas desse setor no passado parecem ter filosofias de serviços particularmente fortes.

### **3.4.3.2 Necessidades pessoais**

São estados de carência em que as pessoas sentem falta de algo essencial para o seu bem-estar físico ou psicológico ou funcional. Para Berry e Parassuraman (1995, p. 79) necessidades pessoais se referem a “exigências pessoais ditadas pelas específicas características físicas, psicológicas e sociais”. Por conseguinte, quanto mais intensas forem as necessidades dos clientes, mais fundamentais serão para o nível dos serviços desejados.

### **3.4.3.3 Intensificadores de serviços transitórios**

São fatores que atuam no curto prazo e que fazem com que os clientes fiquem mais apercebidos das necessidades dos clientes. Situações de emergência tendem a elevar a consciência de uma necessidade exigindo uma maior urgência no atendimento das solicitações de serviços. Zeithaml e Bitner (2003, p. 74) asseveram que “problemas com o serviço inicial

podem levar a um aumento das expectativas. A prestação de um serviço pela primeira vez é muito importante por causa da vantagem que os clientes dão à confiabilidade”.

#### **3.4.3.4 Alternativas percebidas de serviço**

As alternativas se referem a outros prestadores de serviços que poderão prestar o mesmo serviço. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) quanto mais opções serviços os clientes possuem por meio de outros fornecedores e com elevado nível de qualidade, maior será a expectativa dos clientes. Por isso, é importante que os gerentes de marketing conheçam as opções de serviços percebidos pelos clientes.

#### **3.4.3.5 O papel do serviço percebido por si**

Este fator está relacionado com as percepções que os clientes possuem concernente ao grau de influencia que eles exercem durante a prestação de serviço. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 74): “as expectativas dos clientes são parcialmente formadas por quão bem eles acreditam estar desempenhando seus próprios papéis na prestação do serviço”.

Quando os clientes estão conscientes que estão exercendo bem os seus papéis, eles tendem a ser mais exigentes. Por isso, quando o cliente é explícito em relação as suas necessidades e assume um papel ativo externando as suas reclamações quando um serviço é fraco, tenderá também a ser menos tolerante do que aquele que não expõe suas percepções acerca dos serviços fornecidos.

#### **3.4.3.6 Promessas explícitas de serviço**

As promessas explícitas são feitas por meio de todas as formas de comunicação pessoal e impessoal na empresa. A comunicação pessoal é realizada por intermédio do pessoal de vendas e de contato com o público e a impessoal é realizada através de propaganda, impressos e outras formas escritas de comunicação.

A empresa precisa administrar o processo de comunicação de modo a prometer o que ela tem condição de realizar, para que desse modo, possa desenvolver credibilidade. Todas as formas de promoção explícita têm um efeito direto em relação às expectativas dos clientes.

#### **3.4.3.7 Promessas implícitas de serviço**

São indicações que estão relacionadas ao serviço, e apresentam características distintas das promessas explícitas. Estas indicações levam a inferências sobre como os serviços serão. Por exemplo, preços e evidências físicas (equipamentos, materiais e pessoal associados ao serviço).

#### **3.4.3.8 Comunicações boca-a-boca**

Segundo Berry e Parassuraman (1995) são afirmações pessoais feitas por amigos, profissionais especialistas e outras fontes individuais que impactam nas expectativas dos clientes. Estas declarações são realizadas por outras pessoas no ambiente externo à empresa.



### **3.4.3.9 Experiência passada**

Uma experiência anterior de um cliente de serviços e que tenha sido satisfatória, servirá de referencial na mente do cliente e alimentará as expectativas em relação a encontros futuros com a mesma empresa ou empresas concorrentes.

Após esta consideração sobre fatores determinantes das expectativas dos clientes, fica evidente que os gerentes devem conhecer a natureza desses fatores e o peso relativo de cada um em relação ao segmento escolhido do mercado, a fim de melhorar o desempenho dos serviços. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 79):

Algumas dessas fontes são mais estáveis e permanentes em sua influência (por exemplo, os intensificadores duradouros de serviços e as necessidades pessoais) em comparação com os outros, que flutuam consideravelmente ao longo do tempo (por exemplo, alternativas de serviço percebidas e os fatores situacionais).

No entanto, nota-se que alguns desses fatores possuem estão mais sob a influência dos gerentes de marketing, como por exemplo: (1) a comunicação externa dos serviços através de propaganda, promoção de vendas e marketing direto; (2) os aspectos tangíveis do ponto de comercialização e (3) a definição do preço. Por outro lado, outros fatores não são influenciados pelos profissionais de marketing da empresa. Alguns desses fatores são: (1) comunicação boca-a-boca; (2) necessidades dos consumidores e (3) experiências anteriores. Estes últimos, estão relacionados com aspectos cognitivos e culturais inerentes a cada indivíduo.

O quadro abaixo relaciona os fatores determinantes das expectativas controlados e incontrolados e sugere meios de como os gerentes de marketing poder exercer certa influência em relação a tais fatores.

**QUADRO 2: FORMAS EM QUE O MARKETING DE SERVIÇOS PODE INFLUENCIAR OS FATORES**

<b>Fatores controláveis</b>	<b>Possíveis estratégias de influência</b>
Promessas explícitas de serviços	<p>Fazer promessas realistas e precisas que reflitam antes a situação atual do serviço prestado do que uma versão idealizada do serviço.</p> <p>Evitar guerras de preço ou de propaganda com a concorrência, pois elas desviam o foco do cliente e estimulam a geração de promessas para além do nível em que elas possam ser atendidas.</p> <p>Formalizar as promessas de serviços por meio de uma garantia de serviços que concentre os funcionários da empresa na promessa e que dê retorno sobre o número de vezes que as promessas não são cumpridas.</p>
Promessas implícitas de serviços	Assegurar que os tangíveis de serviços

	<p>reflitam com precisão o tipo e o nível de serviço prestado.</p> <p>Assegurar que os produtos em faixas de preço superiores possam ser justificados por altos níveis de desempenho pela empresa quanto a atributos importantes para os clientes.</p>
<b>Fatores menos controláveis</b>	<b>Possíveis estratégias de influência</b>
Intensificadores permanentes de serviços	<p>Utilizar pesquisa de mercado para determinar as fontes de expectativas de serviço derivadas e suas prerrogativas. Centrar-se em propaganda e estratégia de marketing nas maneiras em que o serviço possa fazer com que o cliente em projeção satisfaça as prerrogativas de um cliente que está se deixando influenciar.</p> <p>Utilizar pesquisa de mercado para definir o perfil das filosofias pessoais de serviços dos clientes e usar essa informação no planejamento e na prestação de serviços.</p>
Necessidades pessoais	Educar os clientes no modo como o serviço pode satisfazer às suas necessidades.

<p>Intensificadores transitórios de serviços</p>	<p>Melhorar a prestação dos serviços durante os horários de pico ou em emergências.</p>
<p>Alternativas de serviços percebidas</p>	<p>Ser totalmente consciente acerca das ofertas dos concorrentes e, quando possível e apropriado, oferecer serviços compatíveis.</p>
<p>Papel do serviço percebido pelo próprio cliente</p>	<p>Educar os clientes para que entendam seus papéis e os desempenhem melhor.</p>
<p>Comunicações boca a boca</p>	<p>Simular o boca a boca na propaganda pelos depoimentos testemunhais e de líderes de opinião.</p> <p>Identificar os influenciadores e líderes de opinião para aquele serviço e concentrar os esforços de marketing sobre eles.</p> <p>Utilizar incentivos junto aos clientes existentes para encorajá-los a dizer coisas positivas sobre o serviço.</p>
<p>Experiência passada</p>	<p>Utilizar pesquisa de marketing para traçar o perfil da experiência prévia dos clientes com</p>

Fatores situacionais	serviços similares.  Utilizar a garantia do serviço para deixar os clientes seguros a respeito da recuperação de serviços, não importando em quais circunstâncias (fatores situacionais) possam ocorrer.
Serviço pretendido	Dizer aos clientes quando a prestação do serviço estiver ocorrendo em um nível mais alto que aquele que normalmente poderia ser esperado, de modo que as pretensões concernentes a futuros contatos não sejam inconsistentemente ampliadas.

Fonte: (1) ZEITHAML, V. ; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

(2) Quadro elaborado pelo autor dessa dissertação.

### 3.4.4 O gerenciamento das expectativas do cliente

As empresas precisam gerenciar as expectativas fazendo com que as promessas que são feitas aos seus clientes sejam realizadas, de modo a passar credibilidade gerando um relacionamento duradouro. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 77) a empresa deve se estruturar para: “prometer exatamente o que será executado parece, em última instância, um caminho lógico e apropriado para a administração das expectativas dos clientes e para assegurar que a realidade venha ao encontro do que foi prometido”.

A característica da intangibilidade dos serviços dificulta uma exposição prévia de muitos tipos de serviços antes deles serem realizados, fazendo com que as promessas sejam uma forma de tentar estimular a sua demanda. No entanto, é preciso assegurar que as promessas correspondam a realidade para que a empresa possa gerar valor e um bom relacionamento para os seus clientes. Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 82): “as empresas se beneficiarão fazendo um esforço combinado para assegurar que as promessas aos clientes reflitam o serviço real em vez de uma versão idealizada e glorificada. O exagero nas promessas abala a tolerância e a confiança do cliente”.

No esforço de comunicação de uma empresa visando chamar a atenção dos consumidores e sensibilizá-lo para o consumo, pode-se fazer uso de metáforas, ou seja, ilustrações simbólicas com o objetivo de estimular o público a fazer comparações tácitas em relação aos serviços oferecidos. Diante da intangibilidade dos serviços, os gerentes de marketing precisam usar de inventividade para despertar o interesse do mercado-alvo. Em decorrência dessa característica no fornecimento de produtos intangíveis, Levitt (1985, p. 101) enfatiza que: “quando os clientes potenciais não podem provar, testar, sentir, cheirar ou experimentar propriamente o produto antecipadamente, a necessidade de garantias metafóricas torna-se ampliada para o esforço de marketing”. Neste caso, o uso de metáforas no desenvolvimento do processo de comunicação de marketing ajuda o cliente a tangibilizar de maneira subjetiva o serviço.

No gerenciamento das expectativas dos consumidores, é também necessário compreender o papel desempenhado pelas necessidades pessoais. Zeithaml e Bitner (2003, p. 72) confirmam que as necessidades pessoais são “aqueles estados ou condições essenciais ao

bem-estar físico ou psicológico do cliente”, incluindo aspectos relacionados as necessidades básicas, de segurança, sociais, estima, realização e funcionais.

Os consumidores apresentam níveis de exigências diferentes de acordo com suas características pessoais, e que influenciam a sensibilidade e a expectativa deles em relação ao serviço desejado. O desempenho esperado por um consumidor é influenciado pelos intensificadores permanentes de serviços. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 72): “um desses fatores importantes pode ser chamado de expectativas de serviços derivados, o qual pode ser verificado quando as expectativas do cliente estão sendo influenciadas por outra pessoa ou por um grupo de pessoas”. Outro fator intensificador permanente de serviços segundo a mesma autora “é a filosofia pessoal de serviço – a atitude genérica do cliente que está subjacente ou seu comportamento em relação ao significado do serviço e ao modo correto de prestadores de serviços agirem”. Por exemplo, muitas pessoas esperam que o tratamento recebido durante o consumo de um serviço deveria ser equivalente ao modo com elas mesmas costumam tratar outras pessoas, ou ainda, se o cliente conhece a maneira correta de como o serviço funciona, esse conhecimento poderá influenciar o nível do desempenho esperado, intensificando assim as suas expectativas.

Um atributo fundamental para a qualidade de um serviço é a confiabilidade. Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 83):

Fazer bem o serviço prometido da primeira vez – sendo confiável – contribui diretamente para a excelência do serviço, porque a confiabilidade está em primeiro lugar para os clientes. Entretanto, ser confiável também acarreta um importante benefício indireto: limita as expectativas dos clientes, reduzindo a necessidade de um serviço de recuperação. Problemas são intensificadores transitórios do serviço que elevam os níveis de expectativa dos clientes durante a recuperação.

Os intensificadores transitórios de serviços de acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 73) “são fatores individuais temporários, geralmente de curto prazo, que tornam o cliente mais consciente da sua necessidade do serviço”. Quando o cliente está consumindo um serviço, ele espera que o resultado seja compatível com os benefícios prometidos pelo prestador de serviços. O cliente espera uma qualidade de conformidade – Kotler e Armstrong (2000, p. 131) “ausência de defeitos e consistência na entrega de um determinado nível de desempenho”. Sendo assim, o cliente deseja que tudo funcione bem, encarando o bom desempenho com algo normal e merecido por ele enquanto cliente. Levitt (1985, p. 108) assegura que: “a coisa singular nos produtos intangíveis é que o cliente raramente percebe quando está sendo bem servido”. Ou seja, de acordo com o Levitt, se tudo estiver acontecendo dentro da normalidade esperada pelo cliente, ele tende a esquecer do que está sendo consumido, Levitt (1985, p. 108) “somente quando as coisas não vão bem, ou quando um concorrente sugere que podiam ser melhores, é que o cliente se torna cômico da existência ou inexistência do produto”. Por isso, quando algo sai errado, logo se desenvolve uma emoção mais intensa aumentando o seu nível de atenção e exigência acerca do serviço, intensificando temporariamente o seu nível de exigência.

Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 53) “Situações de recuperação do serviço oferecem uma das melhores oportunidades para transmitir o compromisso da empresa em relação a clientes e para reforçar sua lealdade”. A maneira como a empresa se mobiliza para resolver o problema decorrente de um serviço mal prestado terá um impacto duradouro na impressão que o cliente passará a ter do serviço e também pode restaurar a sua confiança e lealdade em relação a empresa. Portanto, os serviços que não são corretamente prestados da



primeira vez são intensificadores dos níveis de expectativa dos clientes, aumentando a consciência de que algo não está funcionando bem, e tende a diminuir o nível de tolerância.

O profissional de marketing precisa compreender conforme Levitt (1985, p. 109):

A coisa mais importante a saber a respeito de produtos intangíveis é que o cliente habitualmente não sabe o que está obtendo enquanto não deixar de obtê-lo. Somente quando não obtêm aquilo que negociou é que se torna cômico daquilo que negociou. Somente na insatisfação é que ele age.

Um aspecto que precisa ser levado em consideração pelos gerentes de marketing é o processo de comunicação com os clientes. Destacando os benefícios do processo de comunicação, Berry e Parasuraman (1992, p. 84) confirmam que: “compreender suas expectativas e preocupações, para explicar-lhes o serviço que recebem ou apenas para expressar apreciação por seus negócios – estimula a tolerância e, assim, é um poderoso recurso para administrar expectativas”. Desse modo, os profissionais de marketing precisam se comunicar regularmente com os seus clientes conhecendo melhor as suas expectativas e necessidades. Neste caso, a própria natureza inseparável dos serviços contribui significativamente para o estabelecimento de interações e um bom relacionamento que contribuirá para um intercâmbio de informações entre o fornecedor e o cliente e poderá evitar que problemas venham a ocorrer.

Berry e Parasuraman (1992, p. 85) asseguram que:

Comunicar-se de modo eficiente com os clientes faz com que eles se sintam apreciados e reduz ou evita a frustração quando ocorrem problemas no serviço. Comunicações eficientes aumentam o valor daquilo que os clientes recebem em troca do que pagam, promovendo assim uma sensação de correção no modo de agir e proporcionando ao cliente tolerância e confiança.

A boa comunicação fortalece o relacionamento e contribui para o estabelecimento de interações a longo prazo, fundamental para a rentabilidade da empresa. A eficiência no processo de comunicação cria uma via de mão dupla entre a empresa e o cliente, fazendo com que informações sejam compartilhadas e contribuam para a melhoria do processo decisório de ambas as partes. Bateson e Hoffmann (2002, p. 95 apud Murray, 1991) destacam a importância da obtenção de informações no processo de tomada de decisão do consumidor de serviços. Eles comentam: “como serviços parecem criar situações de compra particularmente incertas e arriscadas, é lógico esperar que consumidores adquiram informações como uma estratégia de redução de risco em relação a essa incerteza específica”.

Em relação às fontes de informações utilizadas no processo de decisão de compra, estas podem ser classificadas como interna e externa. A procura por informações contribui para diminuir o risco dimensionado pelo cliente em relação a compra de um serviço. Comentando sobre essa busca por informações internas, Bateson e Hoffmann (2002, p. 96 apud Murray, 1991) destacam que:

A busca interna está fundamentalmente ligada a varredura de memória, apesar de entender a dinâmica da busca interna constituir um processo altamente especulativo. Ao se defrontar com uma decisão de compra, o consumidor primariamente examina informações armazenadas na memória sobre experiências passadas de compras, incluindo experiências em uma classe de produto e entendimento prévio sobre o ambiente.

A busca de informações externas disponíveis também desempenha uma forma do consumidor recorrer a elementos no ambiente. Essas informações podem ser de fonte pessoal e impessoal, que compõe o composto promocional das empresas. Sobre os instrumentos e as funções desempenhadas por esse composto, Rocha e Christensen (1999, p. 149) sustentam que:

As funções dos instrumentos do composto promocional são portanto: informar, motivar e persuadir. Isso pode ser realizado por meio de diferentes combinações dos instrumentos disponíveis, que são: venda pessoal; propaganda; promoção de vendas; publicidade e relações públicas.

A fim de diminuir a incerteza de compra, os consumidores podem adotar algumas estratégias conforme comentadas por Bateson e Hoffmann (2002, p. 97 apud Murray, 1991).

Em primeiro lugar, à medida que o risco total da situação de compra aumenta, a observação direta e a experiência do indivíduo tornam-se fontes de informação preferida, sugerindo que à medida que o risco aumenta, o padrão de busca por informação expande-se e a tendência de simplesmente comprar sem ponderação de compra diminui. Em segundo, os consumidores parecem utilizar informações ou canais pessoais basicamente em situações nas quais o risco percebido e a incerteza não foram suficientemente reduzidos por fontes formais de informação, e nas quais há incerteza e envolvimento suficientes para justificar uma busca de informações por meio de canais informais.

Deste modo, pode-se depreender que os consumidores intensificarão o uso de informações de acordo com o grau de risco percebido, e que as fontes pesquisadas variam conforme os fatores de risco. De acordo com Bateson e Hoffmann (2002, p. 96 apud Murray, 1991) “em uma ampla gama de produtos com risco baixo ou moderado de desempenho, o método mais usado para aquisição de informação é simplesmente comprar o produto, em uma base de experiência”.

### 3.5 GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade como modelo de gestão está diretamente relacionada com a capacidade de uma empresa em proporcionar uma experiência ou ação que venha a satisfazer necessidades e desejos, resolver um problema ou proporcionar benefícios ao cliente. Percebe-se dessa forma,

que a qualidade constitui um conceito do ponto de vista do cliente e não da área técnica ou dos gerentes. Ela é determinada mediante a experiência real do cliente com os bens e serviços fornecidos pela empresa e dimensionada de acordo com as suas exigências explícitas ou percebida de modo subjetivo. Qualidade está intimamente relacionada com a adequação às expectativas dos clientes. De acordo com Araújo (2001, p. 211) qualidade pode ser definida da seguinte forma:

A busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inafastáveis para as organizações que desejam permanência e lucro.

Dentre os especialistas de forte presença no estudo da qualidade estão Juran, Deming, Crosby e Feigenbaum. Para Juran (1992) a qualidade compreende: (1) definir metas para serem atingidas; (2) elaborar planos que proporcionem o atingimento das metas; (3) definir responsabilidades a fim de se obter resultados e (4) recompensar os indivíduos pelos resultados alcançados. Para Deming (1990) a qualidade significa: melhoria contínua de produtos, serviços e processos; erro zero; treinamento de funcionários para adquirir novas competências; estabelecer a liderança a fim de melhorar o controle; instituir a segurança; diminuir as barreiras entre os departamentos para melhorar a cooperação; eliminar qualquer impedimento para aprimoramento dos funcionários e contar com o comprometimento e envolvimento dos gestores. De acordo com Feigenbaum (1994, p. 8) qualidade compreende “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Ou seja, é necessário o desenvolvimento de uma atitude mental entre todos os indivíduos na empresa a fim de diminuir as barreiras departamentais que separam

funções e pessoas e que impedem a sinergia organizacional. Para Crosby (1992) a não conformidade ou insatisfação com um bem ou serviço, representa um problema de qualidade, sendo este, um efeito ou sintoma em relação ao que está ocorrendo de fato dentro da empresa.

A qualidade em serviços abrange, além dos clientes externos, todas as pessoas que interagem no processo, ou seja, funcionários e gestores. Tendo em vista que os serviços são ações e atos desempenhados pelos profissionais em interação com o cliente, existe a necessidade de se resolver problemas e proporcionar benefícios durante o processo de interação com o cliente, sendo este, um desafio a ser encarado pelas empresas a fim de se atender às expectativas dos clientes.

### **3.5.1 Qualidade em serviços**

A teoria relacionada com a gestão da qualidade de serviços evoca o grau em que um serviço satisfaz as expectativas dos clientes. Segundo Lovelock e Wright ( 2004, p. 102) “se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de satisfação com o serviço”. Apesar dos conceitos de qualidade e satisfação do cliente estarem relacionados, não apresentam necessariamente o mesmo significado. Por exemplo, Lovelock e Wright ( 2004, p. 106) afirmam que:

Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço.

De acordo com os autores mencionados, é como se os clientes avaliassem seus níveis de satisfação após cada transação e utilizassem essa informação com respeito às suas percepções para atualizar os seus referenciais de qualidade dos serviços de determinada empresa.

Comentando sobre a importância da percepção do cliente na avaliação da qualidade, Grönroos (2004, p. 84) confirma que: “a abordagem da qualidade percebida de serviço com seu constructo de desconfirmação (isto é, ele mede quão bem experiências do processo de serviços e seus resultados, atendem às expectativas) ainda constitui o fundamento da maioria das pesquisas de qualidade de serviço em curso”.

### **3.5.1.1 Maneiras pelas quais os clientes julgam a qualidade em serviços**

Alguns estudos têm dedicado atenção sobre o que significa a qualidade com o enfoque em serviços e como compreender níveis adequados de qualidade com o objetivo de monitorá-los a fim de se transformar em uma vantagem competitiva para as organizações. Deste modo, o presente tópico tem como objetivo reunir na literatura sobre marketing de serviços as principais modelagens conceituais que tratam das questões relativas a como os clientes julgam a qualidade do serviço.

### **3.5.1.2 Cinco dimensões da qualidade**

A qualidade percebida representa um fenômeno que depende de um julgamento subjetivo, fornecendo uma orientação para a compreensão do comportamento do cliente,

pesquisas têm revelado a relevância dos atributos como referencial de níveis desejados de qualidade nos serviços, e desse modo não podendo ser negligenciados no planejamento mercadológico das empresas.

Pesquisadores como: Parasuraman; Barry, Zeithaml e Bitner; Lovolock; Wright e Katz defendem a utilização de dimensões amplas como critérios, pelos quais os clientes avaliam o nível de qualidade recebida em uma transação envolvendo serviços.

Zeithaml, Parasuraman e Barry (1992, p. 210) afirmam que: “os clientes avaliam a qualidade de serviços em cinco dimensões: confiança, empatia, segurança, sensibilidade e tangíveis”. Segundo eles, estas dimensões “são uma forma dos clientes organizarem informações sobre a qualidade de serviços em suas mentes”. Estas dimensões se referem aos benefícios fornecidos nos serviços que servem de referência para a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços. Para os autores, as cinco dimensões da qualidade em serviços são relevantes para pesquisas quantitativas em bancos, seguradoras, telefonia, empresas de conserto e manutenção, dentre outras. Os principais critérios, em relação as cinco dimensões da qualidade de serviços, utilizados na literatura são:

- **Confiabilidade:** ser confiável no fornecimento de um serviço conforme prometido. De acordo com Grönroos (2004, p. 99) “significa que a empresa de serviços oferece a seus clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro, e entrega o que prometeu dentro do prazo estipulado”. Sendo assim, é necessário as empresas terem consciência do nível de expectativa dos clientes em relação a confiança e se organizarem para honrar suas promessas e realizar os seus serviços

corretos da primeira vez, pois dessa forma, estarão reforçando os seus padrões de confiança.

- **Tangibilidade:** possuir instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação de modo que o cliente perceba de maneira favorável e contribua para projetar uma imagem de qualidade. Segundo Grönroos (2004, p. 99) “este determinante está relacionado à atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviço”. Zeithaml, Parasuraman e Barry (1992, p. 219) afirmam que “os tangíveis são geralmente usados por empresas de serviços para realçar sua imagem e prover continuamente um sinal de qualidade para os clientes”. Desse modo, o cenário de serviços assume um papel importante em relação aos efeitos da comunicação e exerce influência para se conseguir uma experiência agradável nos serviços como um todo.
  
- **Sensibilidade:** os funcionários da empresa serem prestativos e capazes em fornecer um atendimento imediato aos clientes. Zeithaml, Parasuraman e Barry (1992, p. 213) definem sensibilidade como “prontidão em ajudar os clientes e prestar um pronto serviço”. Esta dimensão enfatiza a necessidade de dar atenção aos pedidos dos clientes. A sensibilidade pode ser comunicada por meio do tempo em que os clientes esperam para receberem os serviços, sendo assim, o padrão de qualidade em serviços em relação a sensibilidade pode ser medido em termos de tempo e rapidez no fornecimento dos serviços.



- **Segurança:** os funcionários serem educados, bem informados, competentes e dignos de confiança. De acordo com Grönroos (2004, p. 99) “significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que sintam-se seguros”. A segurança significa também que os funcionários tenham o conhecimento necessário para atender às solicitações dos clientes. Esta dimensão contribui de modo significativo para a empresa desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes, assim como, edificar confiança e lealdade.
- **Empatia:** significa que a empresa fornece atendimento personalizado e com atenção cuidadosa, se colocando no lugar do cliente e entendendo as suas necessidades e desejos. Zeithaml, Parasuraman e Barry (1992, p. 213) afirmam que “a essência do posicionamento em torno da empatia está no fornecimento de um serviço customizado para os clientes”. Esta abordagem gerencial transmite a mensagem de que os clientes são compreendidos e que também são importantes para a empresa.

Das cinco dimensões mencionadas, a confiabilidade tem se revelado a mais importante no processo de avaliação da qualidade feita pelos clientes. Lovelock e Wright ( 2004, p. 109) comentam que:

A confiabilidade está no coração da qualidade do serviço porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos. Se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa seja incompetente e passar para outro fornecedor.

Berry e Parasuraman (1992, p. 55) afirmam que “a confiabilidade é a coisa mais importante para os clientes e constitui o âmago da excelência do marketing de serviços”.

Entretanto, a confiabilidade representa um desafio importante para as empresas, tendo em vista que devido a característica da inseparabilidade, os clientes muitas vezes se envolvem na prestação de serviço fazendo com que os erros aconteçam antes que a empresa tenha condições de corrigi-los. No entanto, muitas empresas empenhadas em fornecer um sistema de qualidade para os seus clientes se empenham em organizar, treinar funcionários e controlar a qualidade de modo a conseguirem minimizar os erros, assim como, desenvolver orientações para uma excelente recuperação do serviço, a fim de fornecer serviços confiáveis para os seus clientes.

### **3.5.1.3 A qualidade percebida de serviço**

A qualidade é percebida subjetivamente, onde em muitas ocorrências a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Grönroos (2004, p. 85) assevera que: “a qualidade de um serviço, como percebida por clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo”. A qualidade técnica pode ser explicada como a parte do processo de prestação de serviço que permanece com o cliente após o seu fornecimento. No entanto, a qualidade total não é influenciada apenas pela qualidade técnica, durante o fornecimento do serviço o modo como ele é prestado tem um impacto significativo na percepção do cliente. Outro aspecto importante a ser considerado é o modo como essas dimensões são sentidas pelos consumidores. Grönroos (2004, p. 87) comenta que “a dimensão funcional da qualidade não pode ser avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica; freqüentemente ela é percebida muito subjetivamente”.

Pesquisas recentes têm adicionado uma terceira dimensão para melhorar a compreensão da qualidade percebida, esta dimensão se refere ao ambiente físico onde o serviço é prestado. Sobre o impacto na percepção do cliente acerca desse atributo Grönroos destaca que: “a percepção do processo é claramente dependente do contexto desse processo”.

O modelo da qualidade percebida de serviço introduzida por Grönroos sugere que se a qualidade experimentada satisfaz as expectativas se obtêm desse modo, um bom nível de qualidade. No entanto, se as expectativas não forem realistas, a qualidade percebida será baixa, apesar da qualidade experimentada ser fornecida em um bom nível de qualidade. A qualidade esperada é uma função de diversos fatores conforme afirmado por Grönroos (2004, p. 90): “a qualidade esperada é uma função de diversos valores a saber, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente”. O modelo também indica que a qualidade percebida não é influenciada somente pelos níveis de dimensões técnica e funcional, mas antes pela lacuna fornada entre a qualidade esperada e experimentada.

#### **3.5.1.4 O modelo 4Q de oferta de qualidade de Gummesson**

O modelo destaca variáveis de expectativas, experiências e também de imagem e marca. A imagem se refere a um quadro mental que o cliente forma em relação a empresa mediante os fatores semelhantes aos mencionados no modelo de qualidade percebida de serviço. A imagem agrega valor na percepção do cliente exercendo influência na visão que o cliente

forma de uma organização, já a marca, segundo o modelo, envolve a visão de um bem ou serviço que é desenvolvida na mente do cliente. Os conceitos que compõem o modelo são:

- Qualidade de projeto: refere-se ao processo e a combinação dos elementos do pacote de serviços, de modo a constituírem fontes de qualidade.
- Qualidade de produção e entrega: refere-se à conformidade do pacote de serviços em relação ao projeto.
- Qualidade de relacionamento: refere-se à percepção do cliente em relação a qualidade dos processos e se ressalta em como os clientes são atendidos durante a entrega do serviço.
- Qualidade técnica: está relacionada com os benefícios de curto e longo prazos constantes no pacote de serviços.



Figura1: O Modelo 4Q de Oferta de Qualidade.

Fonte: Gumemesson, E. Quality Management in Service Organization. Nova York: ISQA,

### **3.5.1.5 Modelo conceitual de qualidade de serviço**

Parasuraman, Barry e Zeithaml (1992) forneceram uma contribuição relevante ao desenvolverem o modelo que denominaram Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço ou Modelo de Análise de Lacuna. Este modelo indica um número de discrepâncias entre as percepções de qualidade observadas pelos gerentes e as atividades fornecidas por meio do processo de serviço para os consumidores. Tais lacunas constituem problemas para a prestação de serviços, de modo a serem percebidos pelos consumidores como sendo de qualidade. Deste modo, o propósito do modelo é ser usado para tratar fontes de empecilhos para a qualidade.

O modelo demonstra cinco hiatos ou lacunas que precisam ser considerados ao estudar e planejar a qualidade de serviço. As lacunas de qualidade se referem a não conformidades no processo de gerenciamento da qualidade. A quinta lacuna ocorre quando o serviço esperado é inconsistente com o serviço experimentado ou percebido, podendo ser função das outras quatro lacunas que podem estar ocorrendo no processo de prestação de serviço.

#### **a) Lacuna da percepção da gerência (lacuna 1)**

Ocorre quando a gerência percebe as expectativas de qualidade de modo inconsistente.

Segundo Grönroos (2004, p. 133), esta lacuna se deve a:

- (1) Informações inexatas das pesquisas de mercado e análises de demanda;
- (2) informações sobre expectativas interpretadas erroneamente;
- (3) análise de demanda inexistente;
- (4) informações de baixo para cima inexistentes ou de má qualidade

provenientes da interface da empresa entre seus clientes e a gestão; e (5) muitas camadas organizacionais que impedem o avanço ou alteram as informações que podem fluir de baixo para cima vindas dos envolvidos em contatos com clientes.

A fim de preencher essa lacuna é necessário realizar pesquisas de mercado que consigam traduzir as reais necessidades e desejos dos clientes. No entanto, para que essas informações sejam úteis para a tomada de decisão, a empresa deve estar organizada para que as informações possam fluir dentro da estrutura organizacional e serem utilizadas como interface entre os clientes e a gestão.

Comentando sobre a lacuna 1, Zeithaml e Bitner (2003, p. 420) afirmam que um fator-chave que está envolvido na ocorrência da lacuna 1 é a falta de comunicação ascendente. Neste caso, “os funcionários de linha de frente freqüentemente conhecem muita coisa sobre os clientes; se a administração não estiver em contato com os funcionários da linha de frente e não compreender o que eles sabem, a lacuna aumenta”. Sendo assim, a utilização do marketing de relacionamento que tem como objetivo a manutenção de boas relações com os clientes a fim de fidelizá-los com um foco no longo prazo.

Outro aspecto relacionado com a lacuna 1 envolve a recuperação de serviços, neste sentido Zeithaml e Bitner (2003, p. 420) enfatizam que: “é fundamental para uma organização compreender a importância da recuperação dos serviços – por que as pessoas reclamam, o que esperam quando reclamam e como desenvolver estratégias de recuperação eficazes”. Este comentário ressalta a importância de saber lidar de modo eficaz com as falhas, que em serviços são inevitáveis. A fim de lidar com essa situação, algumas empresas têm transferido autoridade para os funcionários com o objetivo de prestar um pronto serviço para consertar a

falha, e até mesmo compensar ao cliente pelo fato de suas expectativas não terem sido atendidas inicialmente.

#### **b) Lacuna da especificação de qualidade (lacuna 2)**

Refere-se a não conformidade entre as especificações ou o processo e as percepções da gerência em relação às expectativas dos consumidores quanto a qualidade. De acordo com Grönroos (2004, p. 134) esta lacuna resulta de:

(1) Erros de planejamento ou procedimentos de planejamento insuficientes; (2) mau gerenciamento do planejamento; (3) falta de determinação de objetivos claros na organização; e (4) apoio insuficiente da alta administração para a qualidade de serviço.

Os motivos acima descritos inibem a compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes e, por conseguinte, a implementação de padrões de serviços direcionados para as necessidades dos clientes. Comentando sobre a dificuldade de se desenvolver padrões de serviços em consonância com as expectativas dos clientes, Zeithaml e Bitner (2003, p. 422) declaram que: “geralmente os administradores acreditam algumas vezes que as expectativas dos clientes são insensatas ou irrealistas. Eles também podem achar que o grau de variabilidade inerente aos serviços desafia a padronização”. No entanto, é preciso a gestão estabelecer referenciais de desempenho ou padrões que possam ser medidos de modo a compensar os colaboradores pelos seus esforços em atingi-los, sinalizando assim, as prioridades da administração em relação ao gerenciamento da qualidade em serviços. Este argumento reforça a importância de todas as pessoas envolvidas no fornecimento dos serviços, estarem trabalhando para a construção de um mesmo conceito de serviços baseados nas expectativas dos clientes.

### **c) Lacuna da entrega de serviço (lacuna 3)**

Esta lacuna ocorre quando as especificações da qualidade não são colocadas em prática, mesmo em situações em que existem processos bem definidos. Zeithaml e Bitner (2003, p. 423) definem essa lacuna como sendo “a discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa”. Em relação as possíveis causas para a lacuna 3 Grönroos (2004, p. 134) relaciona as seguintes:

(1) Especificações muito complicadas e/ou demasiadamente rígidas; (2) funcionários que não concordam com as especificações e, portanto, não as cumprem; (3) especificações não-alinhadas com a cultura corporativa existente; (4) má gestão das operações de serviço; (5) inexistência de endomarketing/ ou marketing interno; e (6) tecnologia e sistemas que não facilitam o desempenho conforme especificações.

Para tentar eliminar esta lacuna é necessário padrões de desempenho sustentados por recursos apropriados, por exemplo os funcionários devem ser encorajados para alcançar uma performance eficaz, por meio de avaliação de desempenho com base nos padrões exigidos pelos clientes. Sendo assim, através da verificação de que os recursos utilizados para se alcançar os padrões estão sendo utilizados consegue-se reduzir a lacuna da entrega do serviço.

No entanto, descrevendo o impacto do cliente na lacuna 3, Zeithaml e Bitner (2003, p. 424) asseveram que:

Mesmo quando os funcionários de contato e os intermediários forem 100% coerentes na execução do serviço (uma situação improvável mas altamente desejada!), o cliente pode introduzir heterogeneidade no processo. Se os clientes não executarem seus papéis corretamente – se, por exemplo, omitirem informações necessárias ao prestador do serviço ou deixarem de ler e seguir instruções recebidas – a qualidade do serviço ficará comprometida.



Neste caso, apesar dos funcionários e intermediários (varejistas, franqueados e revendedores) fornecerem um serviço adequado, os clientes podem não desempenhar o seu papel de modo apropriado, e desse modo, influenciar de modo negativo a qualidade do serviço. Para lidar com esta dificuldade, as empresas devem desenvolver estratégias de comunicação visando informar aos clientes o papel a ser desempenhado por eles para garantir o padrão desejado de qualidade.

#### **d) Lacuna de comunicação externa (lacuna 4)**

Esta lacuna refere-se a inconsistência entre as promessas anunciadas pelo processo de comunicação de mercado e a percepção dos consumidores em relação ao serviço entregue. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 424), esta lacuna “ilustra a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor”. Em relação as principais causas para a ocorrência da lacuna 4, Grönroos (2004, p. 136) destaca as seguintes:

- (1) Planejamento da comunicação de mercado não integrado com operações de serviço;
- (2) falta de coordenação insuficiente entre o marketing externo tradicional e as operações;
- (3) a organização não funciona conforme as especificações, enquanto as campanhas de marketing seguem essas especificações; e
- (4) uma propensão inerentemente para exagerar e, assim, prometer demais.

A comunicação externa através da propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e outras formas de comunicação, pode superdimensionar as promessas, através de afirmações exageradas, e desse modo, aumentar as expectativas dos clientes em um patamar em que a empresa não está preparada para realizar, desempenhado assim, um efeito negativo que irá expor a lacuna da comunicação.

Deste modo, para preencher esta lacuna, as empresas devem otimizar a execução do serviço, e administrar todas as afirmações declaradas através da comunicação externa a fim de não gerarem expectativas tão elevadas que impossibilite a empresa realizar no fornecimento do serviço.

#### **e) Lacuna de serviço percebido (lacuna 5)**

Esta lacuna significa que o serviço percebido pelo cliente não está em conformidade com o serviço esperado. Grönroos (2004, p. 137) sustenta que a lacuna 5 ocorre quando “o serviço percebido ou experimentado não é consistente com o serviço esperado”.

O modelo conceitual em sua totalidade transmite a informação clara aos gerentes que querem implementar a qualidade de serviços, que o êxito para eliminar a lacuna do serviço percebido também denominada lacuna do cliente, é minimizar ou eliminar as lacunas de 1 a 4, pois se os clientes perceberem uma destas quatro lacunas haverá falha na qualidade de serviço.

Parasuraman et al. (1992) afirmam que a qualidade em serviços depende da dimensão e do impacto da quinta lacuna e a razão por essa discrepância pode ser qualquer uma das lacunas anteriores ou a combinação delas. Ou seja:  $Lacuna\ 5=f(lacuna\ 1,\ lacuna\ 2,\ lacuna\ 3,\ lacuna\ 4)$ .

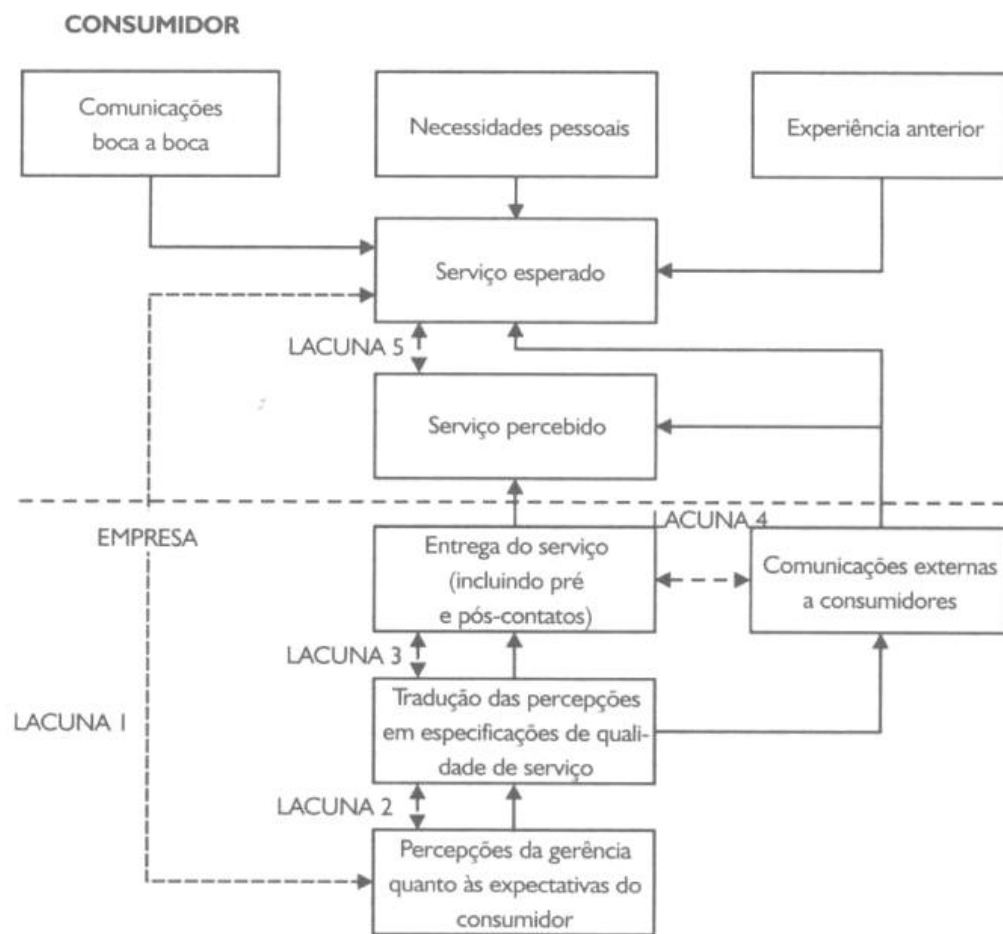


Figura 2: Modelo Conceitual de Qualidade de Serviços.

Fonte: Zeithaml et al.. Journal of Marketing, publicado pela American Marketing Association, 1988.

### 3.5.1.6 Qualidade como resultante do confronto expectativas versus percepções

A afirmação de que a qualidade em serviços é percebida mediante comparações entre as expectativas sobre o nível de serviços que se espera receber e a percepção dos consumidores em relação a performance da empresa fornecedora dos serviços, é confirmada por estudos de Parasuraman; Barry (1995); Zeithaml; Bitner (2003); Grönroos (2004); Lovelock e Wright (2004). Lovelock e Wright (2004, p.102) afirmam que “a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente”.

Com o propósito de medir a qualidade dos serviços, Parasuraman, Barry e Zeithaml (1992) desenvolveram uma metodologia em forma de um questionário denominado Servqual. Este modelo revela que a qualidade do serviço compreende uma relação entre expectativas e resultados do processo de fornecimento de serviços.

O Servqual é uma metodologia com o objetivo de medir a qualidade do serviço mediante um confronto da expectativa do cliente com a percepção após a experimentação do serviço recebido. Este método de mensurar a qualidade está relacionado com a teoria das lacunas ou hiatos da qualidade. Sendo assim, foi desenvolvido um questionário que possui em uma primeira parte, uma descrição do nível de serviço esperado pelos consumidores de uma determinada empresa. Em uma segunda parte do questionário, os serviços fornecidos são avaliados. A mensuração do nível de qualidade pode ser encontrada pela subtração dos valores do serviço percebido e a expectativa dos consumidores em cada um dos vinte e dois itens do questionário.

As avaliações dos clientes acerca da qualidade de serviços resultam da experiência desenvolvida pelos clientes no decorrer de um período de tempo com a empresa. A pesquisa é administrada com o objetivo de coletar informação sobre as expectativas e percepções dos clientes e a relevância relativa das dimensões citadas anteriormente. Em relação ao Servqual, solicita-se aos clientes que respondam uma série de questões intervalares de 1 (intensidade mínima) a 7 (intensidade máxima) com escalas que mensuram as expectativas concernente a uma determinada empresa tendo como referencial o impacto das dimensões específicas da qualidade em relação aos serviços esperados.

Neste estudo, as cinco dimensões da qualidade de serviços, sendo elas: tangibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia, são usadas como medida para o Servqual, conforme delineado no quadro 3. Para os consultados de fato, a pesquisa inclui também instruções e cada afirmação é acompanhada por uma escala de sete pontos que vai de “concordo inteiramente = 7” a “discordo inteiramente = 1”. Somente os pontos extremos da escala são rotulados – não existem palavras descrevendo os números de 2 a 6.

### QUADRO 3: A ESCALA SERVQUAL

<b>Tangíveis</b>	<p>Bancos excelentes (aplica-se a companhias de TV a cabo, hospitais ou empresas de serviço apropriadas ao longo de todo o questionário) terão equipamentos de feições modernas.</p> <p>As instalações físicas em bancos excelentes serão visualmente atraentes.</p> <p>Os funcionários nos bancos excelentes terão uma aparência impecável.</p> <p>Materiais relativos ao serviço (como folhetos ou declarações) serão visualmente atraentes em um banco excelente.</p>
------------------	--

**Confiança**

Quando bancos excelentes prometem fazer algo até uma certa data, eles o fazem.

Quando os clientes têm um problema, os bancos excelentes demonstrarão um interesse sincero em sua solução.

Os bancos excelentes realizarão o serviço corretamente na primeira vez.

Os bancos excelentes fornecerão seus serviços no prazo em que o prometeram.

Os bancos excelentes insistirão em registros livres de erro.

**Sensibilidade**

Os funcionários de bancos excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será realizado.

Os funcionários de bancos excelentes fornecerão atendimento imediato aos clientes.

Os funcionários de bancos excelentes sempre

<p><b>Segurança</b></p>	<p>estarão dispostos a ajudar os clientes.</p> <p>Os funcionários de bancos excelentes nunca estarão ocupados demais para atender pedidos dos clientes.</p> <p>O comportamento dos funcionários de bancos excelentes instilarão confiança nos clientes.</p> <p>Os clientes de bancos excelentes se sentirão seguros em suas transações.</p> <p>Os funcionários de bancos excelentes serão constantemente gentis com os clientes.</p> <p>Os funcionários de bancos excelentes terão o conhecimento necessário para responder as perguntas dos clientes.</p>
<p><b>Empatia</b></p>	<p>Os bancos excelentes darão atenção individualizada aos clientes.</p> <p>Os bancos excelentes terão horário flexível</p>

	<p>para todos os seus clientes.</p> <p>Os bancos excelentes terão funcionários que darão atenção especial aos clientes.</p> <p>Os funcionários de bancos excelentes compreenderão as necessidades específicas de seus clientes.</p>
--	---

Fonte: (1) LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.  
(2) Quadro elaborado pelo autor dessa dissertação.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é classificada como exploratória tendo como objetivo de acordo com Lakatos e Marconi (1996, p. 19), proporcionar a “descoberta de idéias e discernimentos” e conforme Gil (1996, p. 45) “a descoberta de intuições”. A pesquisa é exploratória porque foi investigado a percepção dos gerentes em relação a natureza das expectativas do consumidor em serviços bancários, tendo como base os fatores que influenciam as expectativas de acordo com Bateson e Hoffmann (2002); Berry e Parasuraman (1992); Zeithaml e Bitner (2003); Lovelock e Wright (2004), Grönroos (2004); Giansesi e Corrêa (1994). Para alcançar esse propósito, foi necessário reunir e sistematizar um conjunto de conhecimentos e direcioná-los para a perspectiva do problema a ser investigado e analisado.

### 4.2 MÉTODO



Trata-se de uma pesquisa tanto bibliográfica, como de campo, através de levantamento de dados. De acordo com Vergara (2003, p. 48) a pesquisa bibliográfica compreende “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 24) a pesquisa bibliográfica representa “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Deste modo, compreende uma fonte importante de conhecimento norteador da investigação.

A pesquisa também é de campo, tendo em vista que foi observado o gerenciamento do marketing de serviços tendo como base o conhecimento das expectativas dos consumidores. De acordo com Vergara (2003, p. 47) a “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno”. A pesquisa de campo foi realizada através de levantamento por meio de questionários com os gerentes e clientes das empresas investigadas com o objetivo de abordar as suas percepções referentes a natureza das expectativas dos consumidores. Segundo Gil (1996, p. 56) o levantamento compreende “a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado”. Desta forma, foram considerados os aspectos mais relevantes para o entendimento e compreensão do problema de pesquisa.

### 4.3 HIPÓTESE

Para avaliar a ocorrência das discrepâncias entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub>: Não existe diferença significativa entre as expectativas dos clientes do Banco e as percepções da gerência do Banco quanto àquelas expectativas, em relação aos atributos analisados.

H<sub>1</sub>: Existe diferença significativa entre as expectativas dos clientes do Banco e as percepções da gerência do Banco quanto àquelas expectativas, em relação aos atributos analisados.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por intermédio de pesquisa bibliográfica e também de campo, através da aplicação de questionários. No segundo caso, o propósito é compreender as percepções dos gerentes acerca da natureza das expectativas dos consumidores como elemento estratégico do conceito de marketing. Com respeito a pesquisa bibliográfica a investigação do problema de pesquisa foi conduzida por meio das contribuições de Bateson e Hoffmann (2001); Berry e Parasuraman (1995); Zeithaml e Bitner (2003); Lovelock e Wright (2004); Grönroos (2004); Gianesi e Corrêa (1994) quanto aos fatores que influenciam a formação das expectativas do consumidor e o gerenciamento da qualidade em serviços.

Na seleção dos sujeitos pesquisados, foi empregado o método de amostragem não probabilístico por conveniência, devido a facilidade de acesso. De acordo com MC Daniel e Gates (2005, p. 195): “a amostra por conveniência pode representar um meio eficiente e eficaz de se obterem as informações necessárias. Isso é especialmente verdadeiro em situações de exploração, nas quais existe pressão para se conseguir um aproximação pouco

dispendiosa”. Desse modo, a amostragem por conveniência pode ser utilizada devido às questões de custos envolvidos na coleta de dados mediante uma amostragem aleatória probabilística, assim como, pela falta de disponibilidade de uma relação completa da população.

O levantamento dos dados foi realizado por intermédio de aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas. Para mensurar as expectativas dos 30 clientes de cada banco e a percepção da gerência, foi aplicado um questionário com 22 questões fechadas, desenvolvidas em forma de alternativas através de uma escala atitudinal variando em uma mensuração de 1 a 7.

O mesmo questionário respondido pelos 30 clientes de cada empresa foi apresentado para os gerentes pesquisados com o propósito de medir como a gerência do banco percebe as expectativas de seus clientes.

#### 4.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Foi aplicado o questionário para dois gerentes das empresas bancárias pesquisadas localizadas no Rio de Janeiro. Também foram selecionados trinta clientes de cada empresa para responderem ao questionário de pesquisa.

O presente estudo abordou gerentes e clientes de um mesmo setor, de acordo com a segmentação e o posicionamento de mercado escolhidos pelas empresas. Deste modo, a investigação ofereceu uma maior compreensão de como esses profissionais compreendem as expectativas dos consumidores e o impacto no gerenciamento do marketing de serviços. O

estudo também levantou informações sobre a expectativa dos clientes e uma posterior comparação com os dados referentes a percepção dos gerentes. O direcionamento foi conduzido para proporcionar o questionamento do problema de pesquisa, onde foi realizado um cruzamento dos dados obtidos no levantamento da pesquisa de campo e o referencial teórico utilizado na pesquisa bibliográfica.

#### 4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados analisados foram levantados por meio de material bibliográfico e mediante aplicação de questionários com gerentes e clientes , sendo necessário tirar conclusões acerca das definições dos autores e as respostas dos gerentes e clientes.

Os dados foram tratados e analisados de forma quantitativa, através da interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo por meio de levantamento, e do referencial bibliográfico, fazendo-se um cruzamento de ambos. O tratamento quantitativo dos questionários analisados foi feito mediante a determinação de um escore das expectativas para a dimensão da qualidade, de acordo com as respostas dos clientes. Em seguida foi determinado um escore da percepção da dimensão da qualidade de acordo com as respostas fornecidas pelos gerentes, onde foi observado a existência de discrepâncias.

#### 4.7 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A limitação do método utilizado na obtenção e no tratamento dos dados são os seguintes:

- não foi possível aplicar o questionário para todos os gerentes envolvidos na formulação e implementação das estratégias na empresa, tendo em vista que o foco da pesquisa envolve aspectos concernentes a função de marketing nas empresas;
- pode ter ocorrido falha de comunicação com os gerentes, devido a falta de entendimento dos conceitos abordados nos questionários;
- algumas respostas podem não ser confiáveis devido ao envolvimento emocional e político dos gerentes com a empresa;
- a obtenção de dados de qualidade pode ser limitado a alguma falha do entrevistador, que neste caso, pode interferir na eficácia das respostas dos entrevistados;
- com respeito ao tratamento dos dados, a limitação existente é devido a complexidade do tema estudado e da necessidade de abstração dos dados coletados, tanto por meio bibliográfico como através da pesquisa de campo. Neste caso, é necessário um comportamento imparcial e neutro na interpretação dos dados.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 TESTE U DE MANN-WHITNEY**

O Teste U de Mann-Whitney é um teste no qual não se especifica circunstâncias sobre parâmetros em relação a amostra que foi obtida para estudo, tendo em vista que se trata de um teste não paramétrico. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 589) este teste “é usado

com duas amostras independentes e se os dados forem ordinais (...). Quando a amostragem maior excede 20, usamos uma aproximação de curva normal”.

O cálculo do teste U é realizado através da combinação e classificação dos dados da amostra. Siegel (1975) destaca a necessidade de se atribuir os menores postos aos escores mais baixos do grupo combinado das amostras. A classificação é feita algebricamente da menor observação para a maior. Após a classificação, as observações de cada amostra são calculadas através da seguinte fórmula:

$$U = n_1 n_2 + n_1 (n_1 + 1) / 2 - R_1$$

Onde:

$n_1$  = número da amostra 1

$R_1$  = soma dos ranks da amostra 1

No entanto, quando  $n$  é maior que 20 em uma das amostras, segundo Viali (2004, p. 30) “a distribuição amostral de  $U$  tende rapidamente para a distribuição normal”. Neste caso, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 590): o cálculo da estatística  $U$  é realizada do seguinte modo:

$$\text{Média} = n_1 \cdot n_2 / 2$$

$$\text{Desvio padrão} = \sigma_u \sqrt{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1) / 12}$$

$$Z = (U - \mu) / \sigma_u$$

Sendo assim, o teste estatístico será realizado através da seguinte fórmula:

$$U \geq \frac{1}{2} n_1 n_2 + z (1 - \alpha) \sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n+1)}$$

Para se realizar o teste de significância das lacunas em cada pergunta, utilizou-se um nível de significância de  $\alpha = 0,05$ . Neste caso, o valor crítico do teste foi obtido mediante a aplicação da fórmula:  $\frac{1}{2} n_1 n_2 + z (1 - \alpha) \sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n+1)}$ . Os valores críticos encontrados com a aplicação da fórmula para os 22 itens do questionário, foram comparados com os valores de “U” (estatística teste). Sendo assim, onde o valor de “U” foi maior ou igual ao valor crítico do teste, ou seja,  $U \geq \frac{1}{2} n_1 n_2 + z (1 - \alpha) \sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n+1)}$ , a hipótese nula foi rejeitada.

## **5. 2 Resultados referentes aos atributos da qualidade no serviço bancário**

Esta pesquisa buscou identificar aspectos preponderantes da qualidade dos serviços bancários de acordo com levantamento das expectativas dos clientes dos bancos estudados, assim como, da interpretação da intensidade dessas expectativas. Também se procurou entender a percepção dos gerentes dos bancos em relação às expectativas dos clientes e se existem diferenças significativas entre a percepção dos gerentes e as expectativas dos clientes.

### **5.2.1 Resultados referente ao Banco X**

Observou-se uma distribuição com uma tendência equivalente em relação a quantificação dos atributos avaliados pelos clientes. A distribuição das respostas está

pontuada entre os intervalos 6 e 7. Deste modo, verifica-se a existência de uma expectativa elevada em relação aos atributos abordados no estudo e mencionados como indicadores de qualidade na prestação de serviços bancários.

O estudo das freqüências dos atributos revelou que as perguntas 3, 7, 8, 9, 10, 11 e 18 apresentam a maior concentração no grau 7. Esta análise indica que existe uma elevada expectativa dos clientes em relação: a aparência limpa dos funcionários (pergunta 3), fazer o serviço certo da primeira vez (pergunta 7), executar o serviço dentro do prazo combinado (pergunta 8), índices ou registros livres de falhas (pergunta 9), informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados, (pergunta 10), prestar pronto serviço ao cliente (pergunta 11) e proporcionar aos clientes atenção individualizada (pergunta 18). A intensidade da expectativa revela a importância dos respectivos atributos da qualidade de serviços no banco. A análise dessas variáveis sugere que estes atributos podem ser dimensionados como sendo relevantes para que um banco seja considerado excelente no ponto de vista dos clientes.



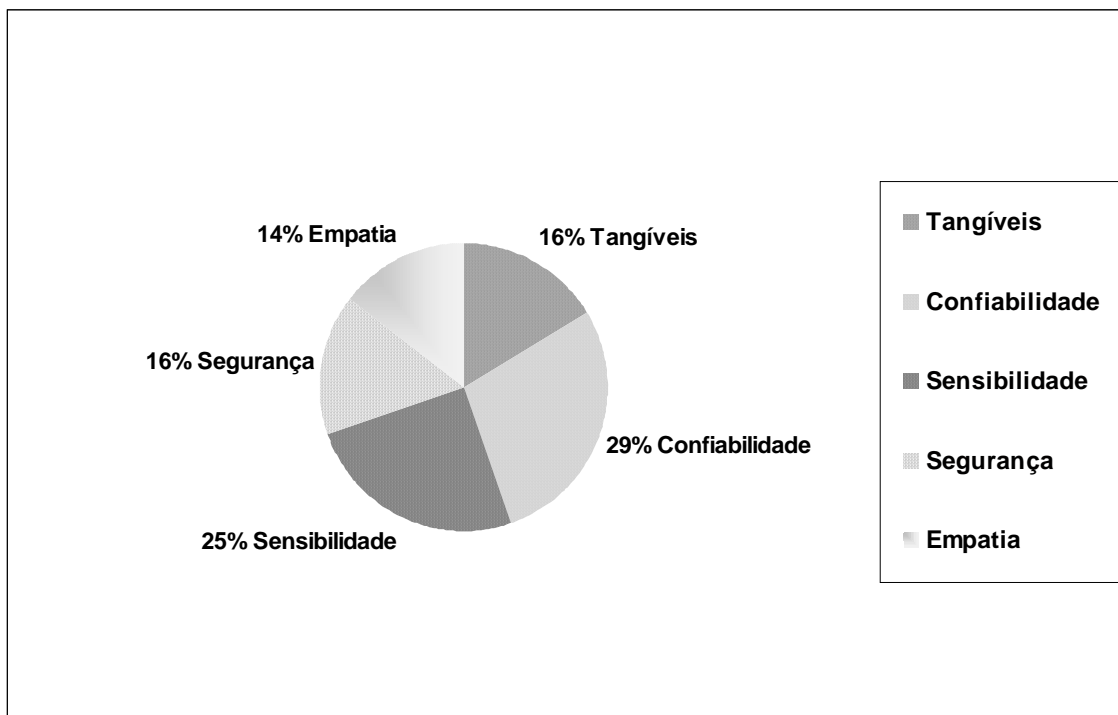


Figura 3: Importância dos Atributos para os Clientes do Banco X

Em relação aos indicadores de confiabilidade, o resultado da pesquisa ressalta como esta dimensão é fundamental para a qualidade dos serviços. A pesquisa revelou que o atributo confiabilidade apresentou o maior grau de importância em relação aos atributos pesquisados conforme a figura 3. Berry e Parasuraman (1992, p. 55) afirmam que: “a confiabilidade é a coisa mais importante para os clientes e constitui o âmago da excelência do marketing de serviços”. A confiabilidade está relacionada com a entrega do serviço no período de tempo prometido de modo seguro e preciso, indica também o esforço da empresa para que o serviço seja prestado corretamente da primeira vez, assim como, demonstrar diligência para que os registros sejam processados livres de falhas.

A pesquisa também revelou um alto grau de expectativa para o atributo sensibilidade que relaciona-se com a vontade de servir aos clientes e executar o serviço com a devida motivação. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 94) a sensibilidade “é comunicada aos

clientes pelo tempo que eles devem esperar por ajuda, das respostas às perguntas ou da atenção aos problemas”. Para que a empresa possa atingir um bom desempenho nesse atributo é necessário que os serviços sejam prestados de acordo com o ponto de vista dos clientes e não do ponto de vista dos gerentes, tendo em vista que os padrões dimensionados pela gerência podem ser diferentes daqueles demandados pelos clientes em termos de tempo, prontidão e precisão.

Em relação aos atributos que foram classificados como de importância menor ou mediana (compreendendo os intervalos de 1 a 3; 4 e 5), destacaram-se: os aspectos visuais de um banco (pergunta 2) e os funcionários nunca estão super-ocupados para atender aos clientes (pergunta 13). A pergunta 2 se refere aos aspectos tangíveis da prestação dos serviços que compreende as evidências físicas representadas pela aparência moderna dos equipamentos, instalações atraentes e funcionários com boa aparência profissional. Os resultados mostram que os clientes pesquisados avaliaram o atributo tangível como sendo o de menor importância em relação à intensidade da expectativa, conforme mostra a figura 3. Zeithaml e Bitner (2003, p. 94) destacam que: “algumas vezes, os clientes usarão todas as dimensões para determinar as percepções de qualidade em serviços; outras vezes, não”. Neste caso, a intensidade do uso da tecnologia e a diminuição da presença física na agência bancária, parecem influenciar a diminuição da percepção dos clientes em relação aos tangíveis. Embora o atributo sensibilidade tenha apresentado um elevado grau de importância na pesquisa, a pergunta 13 que se refere a este atributo, revelou uma baixa importância para os clientes pesquisados. Este resultado sugere que pelo fato dos clientes presumirem um nível de serviço fraco em relação a esse item, eles toleram um nível de desempenho mais baixo pelo fato dos funcionários estarem super-ocupados para atendê-los. Este aspecto é mencionado por Zeithaml e Bitner (2004, p. 76). As autoras afirmam que:

O desempenho esperado de um serviço acarreta o cálculo objetivo da probabilidade de um desempenho ou na estimativa do nível de desempenho pretendido para o serviço. Se os clientes esperam um bom serviço, seus níveis de serviço adequado serão provavelmente mais altos que se esperassem um serviço fraco.

Os dados coletados e analisados, tanto dos clientes como dos gerentes, fornecem observação acerca das discrepâncias existentes entre a percepção dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e a visão dos clientes sobre a intensidade das expectativas acima mencionadas.

- Os clientes pesquisados esperam que o Banco realize os serviços da maneira correta da primeira vez (pergunta 7). A intensidade da expectativa dos clientes não se coaduna com a percepção do Banco, que por sua vez confere pouca importância a este aspecto da prestação dos serviços.
- A amostra dos clientes indica uma expectativa elevada em relação a execução dos serviços bancários dentro do prazo combinado (pergunta 8). No entanto, o Banco não apresenta uma percepção correspondente ao grau de importância atribuído pelo cliente.
- A amostra indica que os clientes atribuem uma importância elevada em relação a pergunta 9 (os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas). Porém, o Banco confere pouca importância em relação a este aspecto, existindo assim, uma discrepância entre a expectativa dos clientes e a percepção do Banco.

- A pergunta 21 indica uma lacuna da qualidade existente entre a intensidade da expectativa dos clientes em relação ao interesse do Banco em ser autêntico e sincero. Os resultados revelam que o Banco confere pouca importância para este aspecto que está relacionado com o atributo empatia, quando comparado com a expectativa do cliente.

Para um nível de significância de  $\alpha = 0,05$ , ou seja, a probabilidade de rejeição em 5% da hipótese nula quando esta for verdadeira, os valores críticos encontrados, foram comparados com os valores de “U” (estatística teste). Sendo assim, a hipótese nula foi rejeitada nos itens 7 (fazer o serviço certo da primeira vez); 8 (executar o serviço dentro do prazo combinado); 9 (índices ou registros livres de falhas) e 21 (os bancos terão os melhores interesses em ser autênticos com seus clientes). Neste caso, a pesquisa indica que existe discrepância significativa entre as expectativas dos clientes do Banco e a percepção da gerência, concernente àquelas expectativas. No entanto, nos demais itens, a análise dos dados sugere que as discrepâncias existentes não são significativas de acordo com a metodologia utilizada.

As lacunas encontradas nas perguntas 7, 8 e 9 se referem ao atributo confiabilidade e a pergunta 21 refere-se ao atributo empatia. Conforme relatado na pesquisa bibliográfica, assim como, nos comentários feitos em relação a figura 3, o atributo confiabilidade apresenta o maior grau de importância para a amostra pesquisada.

Tendo em vista que os serviços são intangíveis e heterogêneos (ver páginas 26 e 27), os clientes esperam que as empresas tenham a capacidade de cumprir as promessas feitas antes do fornecimento dos serviços. Os resultados da pesquisa confirmam essa observação.

A literatura pesquisada sustenta os fatores-chaves responsáveis pela ocorrência da lacuna 1 (não conhecer a expectativa do cliente). Conforme destacado por Zeithaml e Bitner (2003, p. 420) “quando a administração ou os funcionários dotados de poder de decisão não conseguem obter informação qualificada acerca das expectativas dos clientes, temos então, uma grande lacuna 1”. No entanto, quando a empresa desenvolve um bom relacionamento com os clientes diminui a incidência da lacuna 1. Neste sentido Zeithaml e Bitner (2003, p. 421) confirmam que “a tecnologia permite que as empresas possam adquirir grandes quantidades de dados sobre os clientes, os quais poderão ser utilizados para construir relacionamentos”.

Sendo assim, existem atributos que servem como referencial no julgamento que os clientes fazem para inferir a respeito de um serviço bancário de qualidade. Esses atributos estão sustentados pela pesquisa bibliográfica e se mostram críticos para o gerenciamento do marketing de serviços. Por conseguinte, é necessário que eles sejam traduzidos em especificações dos processos durante o fornecimento dos serviços mediante a interação de recursos humanos, financeiros, materiais e instalações, a fim de fornecerem benefícios que satisfaçam as expectativas dos clientes, contribuindo assim, para a sua satisfação.

As respostas obtidas na pesquisa através da aplicação dos questionários estão apresentadas no anexo. Primeiramente foram tabuladas as respostas dos clientes e a seguir, as respostas do gerente.

### **5.2.2 Resultados referente ao Banco Y**

A distribuição das frequências apresentou uma tendência heterogênea em relação a importância dos atributos avaliados pelos clientes. As respostas estão pontuadas entre os intervalos 4 a 7, mostrando assim, que os clientes possuem expectativas elevadas na maioria dos atributos analisados, no entanto alguns atributos apresentam expectativa mediana.

A amostra de clientes indicou que as perguntas 1, 2, 3, 4, 7, 2, 7, 9, 11, e 18, apresentaram um elevado grau de importância (grau 7). Este resultado sugere que estes itens são esperados com muita intensidade. Estes itens são os seguintes: os bancos devem ter equipamentos modernos e bonitos (pergunta 1), os aspectos visuais devem ter apelo visual (pergunta 2), os funcionários devem ter aparência limpa (pergunta 3), os materiais associados ao serviço de um banco devem ter apelo visual (pergunta 4), fazer o serviço certo da primeira vez (pergunta 7), executar o serviço dentro do prazo combinado (pergunta 8), apresentar índices e registros livres de falhas (pergunta 9), prestar um pronto serviço ao cliente (pergunta 11) e proporcionar aos clientes atenção individualizada (pergunta 18).

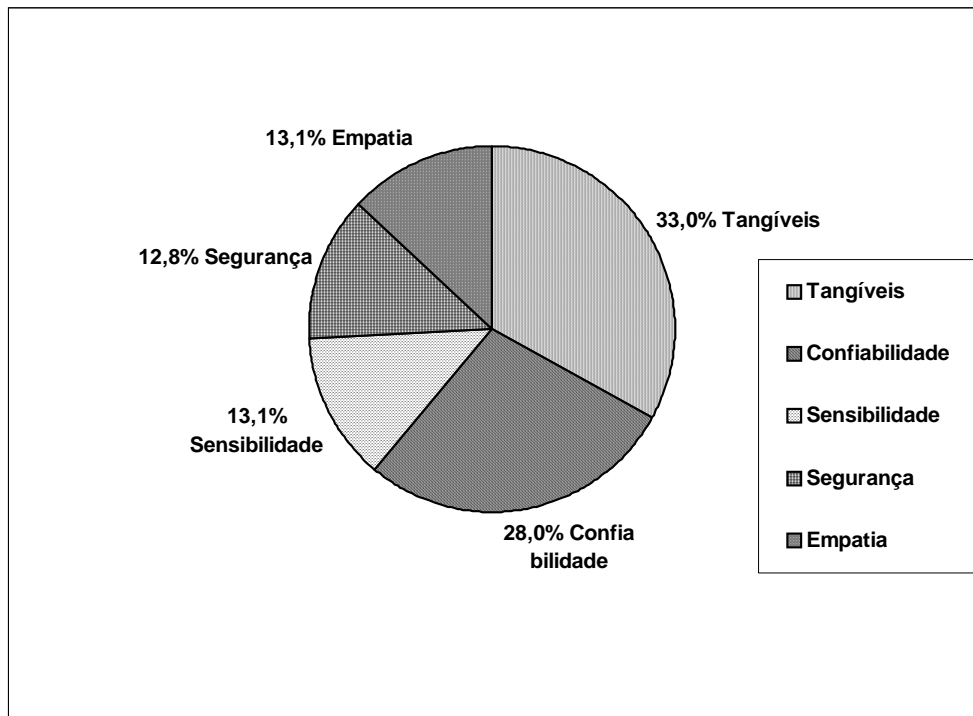


Figura 4: Importância dos Atributos para os Clientes do Banco Y

O atributo tangíveis apresentou o maior grau de importância para os clientes conforme ilustrado na figura 4. Este atributo compreende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais de comunicação e a postura dos funcionários. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 96) este atributo da qualidade “proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual, será usada pelos clientes, em especial por novos clientes, para avaliar a qualidade”.

A pesquisa também mostrou que o atributo confiabilidade possui o segundo maior grau de intensidade. Este atributo indica que na visão dos clientes, existe uma expectativa elevada em relação ao cumprimento das promessas feitas pelo Banco. A confiabilidade compreende a capacidade da empresa entregar o que foi prometido e o esforço em prestar os

serviços corretos da primeira vez, demonstrando diligência no processamento dos registros das operações bancárias.

Os itens que foram classificados como tendo importância menor ou mediana (intervalos 1 - 3; 4-5), são os seguintes: 5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 22. Fazer o que foi prometido no tempo certo (pergunta 5), demonstrar interesse em resolver problemas (pergunta 6), funcionários com desejo de ajudar os clientes (pergunta 12), funcionários nunca estão super-ocupados para atender aos clientes (pergunta 13), comportamento dos funcionários inspira confiança (pergunta 14), funcionários competentes para atender às solicitações dos clientes (pergunta 16), funcionários que conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes (pergunta 17), funcionários que fornecem atenção individualizada (pergunta 19) e dispor de horários convenientes para atender aos clientes (pergunta 22).

A pesquisa bibliográfica indicou que o atributo segurança é importante na análise que os clientes fazem acerca dos serviços bancários, pois eles confiam ao Banco a administração de seus recursos financeiros. Esse atributo compreende o conhecimento e competência dos funcionários, assim como, a capacidade em inspirar confiança nos clientes. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 94) o atributo segurança é importante, “particularmente no caso de serviços em que os clientes percebem que há um alto risco envolvido”. No entanto, a amostra analisada conferiu pouca importância ao atributo segurança.

Os dados da amostra, tanto dos clientes como dos gerentes, sugerem diferenças entre a percepção dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e a visão dos clientes concernente à intensidade daquelas expectativas. A pesquisa identificou as seguintes discrepâncias:



- Os clientes esperam que os aspectos visuais devem ter apelo visual (pergunta 2). A intensidade da expectativa dos clientes não é percebida pelo Banco, que confere um grau de importância mediana a esse aspecto.
- 100 % dos clientes atribuíram o maior grau de importância (intensidade da expectativa 7) para a aparência limpa dos funcionários (pergunta 3). No entanto, o Banco atribui um grau de importância menor para esse item.
- Para os clientes, os materiais associados ao serviço devem ter apelo visual (pergunta 4). O Banco porém, confere pouca importância quando comparado com a expectativa do cliente.
- Em relação ao item 5 (quando os bancos prometem fazer algo em certo tempo, eles fazem exatamente conforme prometido?) e ao item 6 (quando um cliente tem um problema, o banco demonstra um grande interesse em resolve-lo?), percebe-se diferenças entre a percepção do Banco e a expectativa dos clientes. Neste caso, a amostra confere pouca importância para esses itens, quando comparado com a percepção do Banco.
- Os clientes atribuem uma expectativa elevada nos itens 9 (os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas?) e 10 (os funcionários devem informar aos clientes quando os serviços serão executados?), enquanto o Banco confere pouca importância para esses itens.

Utilizando um nível de significância de  $\alpha = 0,05$ , ou seja, a probabilidade de rejeição em 5% da hipótese nula quando esta for verdadeira, os valores críticos obtidos, foram comparados com os valores de “U” (estatística teste). Deste modo, a hipótese nula foi rejeitada nos item 3 (aparência dos funcionários do Banco). Neste caso, a pesquisa indica que existe discrepância significativa entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência do Banco concernente àquelas expectativas. Nos demais itens, o método estatístico utilizado sugere que as discrepâncias encontradas não são significativas.

As respostas obtidas na pesquisa através da aplicação dos questionários estão apresentadas no anexo. Primeiramente foram tabuladas as respostas dos clientes e a seguir, as respostas do gerente.

## **6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA**

Mediante o estudo realizado e a análise dos resultados, conclui-se que existem atributos relevantes que servem de referencial no julgamento que os clientes fazem acerca da qualidade dos serviços nos bancos. Esses atributos fornecem orientação para a formação das expectativas em relação os serviços oferecidos pelos bancos.

Os atributos utilizados na pesquisa e citados no referencial teórico, foram considerados importantes para os clientes, e desse modo, geradores de expectativas em relação a prestação de serviços nos bancos pesquisados.

Os 22 itens estudados se distribuem em cinco atributos determinantes da qualidade em serviços. Esses atributos se mostraram relevantes como referencial dos níveis desejados de

qualidade, devendo ser incluídos no planejamento mercadológico das empresas bancárias. Esses atributos são os seguintes: (1) confiabilidade: ser confiável no fornecimento de um serviço conforme prometido. Significa que a empresa fornece a seus clientes um serviço correto da primeira vez, e entrega o que prometeu dentro do prazo acordado; (2) tangibilidade: dispor de instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação que possam causar uma boa impressão aos clientes, contribuindo para projetar uma imagem positiva da empresa e realçar continuamente um sinal de qualidade; (3) sensibilidade: capacidade da empresa e de seus funcionários em serem prestativos e hábeis em proporcionar um pronto-atendimento aos clientes. Indica também a disposição em ajudar aos clientes. A sensibilidade é comunicada por meio do tempo em que os clientes aguardam para serem atendidos. Sendo assim, o padrão de qualidade em serviços em relação a sensibilidade pode ser medido em termos de tempo e rapidez; (4) segurança: os funcionários serem corteses, bem informados, competentes e dignos de confiança. A segurança significa também que os funcionários têm o conhecimento necessário para atender às solicitações dos clientes; (5) empatia: compreende um atendimento personalizado e atenção cuidadosa, onde os funcionários se esforçam para se colocar no lugar do cliente e entendendo as suas necessidades e desejos. Esse cuidado transmite a mensagem de que os clientes são compreendidos e importantes para a empresa.

Tanto no Banco X, como no Banco Y, foram encontradas discrepâncias conforme destacadas no sub-título 5. 2 (resultados referentes aos atributos da qualidade no serviço bancário) a partir da página 94. Desse modo, a hipótese nula foi rejeitada nestes itens, pois a pesquisa indicou que existem diferenças significativas entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência dos bancos concernente àquelas expectativas. Nos demais itens, apesar

de existirem divergências pontuais, o método estatístico utilizado indica que as discrepâncias encontradas não são significativas.

#### Sugestões de pesquisa futura:

- Estudar se existem discrepâncias entre a compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes e o desenvolvimento dos processos e padrões de serviços fornecidos pela empresa aos clientes.
- Investigar se existem diferenças entre o desenvolvimento de padrões e processos de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo dos funcionários da empresa. Ou seja, se o processo desenvolvido pela empresa está de fato sendo colocado em prática.
- Verificar se existe lacuna entre as promessas feitas pelas empresas de serviços através da comunicação externa, e a execução do serviço propriamente dito.
- Pesquisar a satisfação dos clientes em serviços, analisando se existem hiatos entre as expectativas dos clientes e as suas percepções acerca dos serviços após terem sido consumidos.

## 7. REFERÊNCIAS

1. AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2004.
2. ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistema e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.
3. BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços. 4. ed.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
4. BERKOWITS, E. N et al. **Marketing vol. 1. 6. ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2003.
5. BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade. 3. ed.** São Paulo: Maltese, 1995.
6. BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.
7. BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica 5. ed.** São Paulo: Saraiva, 2004.
8. COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração 7. ed.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
9. FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total. vol. 1.** São Paulo: Makron Books, 1994.
10. FREITAS, H.; BECKER, J. L. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1997.
11. GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.
12. GIL, A. C. **Projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

13. GOUVÊA, S. L. P. **Perfil e percepções dos clientes sobre o serviço de Home Banking no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001. (Dissertação de Mestrado).
14. GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
15. KATZ, B. **How to turn customer service into customer sales.** Illinois: NTC Business Books, 1987.
16. KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
17. KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed.** São Paulo: Atlas, 1998.
18. LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços. 3. ed.** São Paulo: Atlas, 2002.
19. LEITÃO, S. P. **Para uma nova teoria da decisão organizacional.** Revista de Administração Pública. Páginas 91 – 107. Março/Abril, 1997.
20. LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1985.
21. LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.. **Serviços marketing gestão.** São Paulo: Saraiva, 2004.
22. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa. 3. Ed.** São Paulo: Atlas, 1996.
23. MC DANIEL, C.; GATES, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing. 4 ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.
24. PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.
25. PEREIRA, M. J. L. B.; MARQUES, J. G. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

26. PERREAULT, W. D. Jr.; McCARTHY, E. J. **Princípios de marketing. 13. Ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.
27. ROCHA, A.; Christensen, C. **Marketing teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1999.
28. SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
29. STEVENSON, J. W. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1986.
30. VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4. ed.** São Paulo: Atlas, 2003.
31. VIALI, L. **Estatística não paramétrica.** Disponível na INTERNET via WWW, URL: <http://www.mat.pucrs.br/~viali>. Arquivo consultado em 2006.
32. ZEITHAML, V. ; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
33. ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BARRY, L.L. **Advances in services marketing and management. Vol 1. Strategic positioning on the dimensions of service quality.** London: Jai Press Inc., 1992.

## **ANEXOS**



## (QUESTIONÁRIO DO CLIENTE)

### FORMULÁRIO DE PESQUISA SOBRE QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

**Orientação:** Baseado na sua experiência de consumidor de serviços, pense sobre o tipo de **empresa bancária que proporcionaria excelente qualidade de serviço**. Imagine um banco com o qual você gostaria de fazer negócio. Identifique a que nível este banco deveria possuir a característica mencionada em cada sentença. Se você achar que uma dada característica não é, em absoluto, essencial para um excelente banco o qual tem em mente, marque o número 1. Do contrário, se a característica é essencial para um banco excelente, marque o número 7. Caso suas impressões sejam menos fortes, escolha um número intermediário. Não existem respostas corretas ou incorretas. Estamos interessados em um número que reflita sua opinião sobre o que é um banco excelente.

a) Antes porém, favor informar o seu nível de escolaridade:

Fundamental     Médio     Terceiro Grau     Pós-Graduação

b) Idade: \_\_\_\_\_

c) Sexo:  Masculino     Feminino

d) Banco: \_\_\_\_\_

e) Agência: \_\_\_\_\_

SENTENÇA	Discordo			Concordo			
	Fortemente			Fortemente			

1. Os bancos devem ter equipamentos modernos e bonitos	1	2	3	4	5	6	7
2. Os aspectos visuais de um banco devem ter apelo visual.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários devem ter aparência limpa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais associados ao serviço de um banco devem ter apelo visual.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando os bancos prometem fazer algo em certo tempo, eles fazem exatamente conforme prometido.	1	2	3	4	5	6	7

6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstra um grande interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os bancos devem fazer o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os bancos devem executar o serviço dentro do prazo combinado.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os funcionários devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os funcionários devem prestar pronto serviço ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autênticos com seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigado pela sua cooperação.**



9. Os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os funcionários devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os funcionários devem prestar pronto serviço ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autênticos com seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigado pela sua cooperação.**

### Tabulação dos questionários dos clientes do Banco X

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
1. Os bancos devem ter equipamentos modernos e bonitos	<b>30</b>		1	2	6	6	5	10
	100,00%	0,00%	3.33%	6.67%	20.00%	20.00%	16.67%	33.33%
2. Os aspectos visuais de um banco devem ter apelo visual.	<b>30</b>	1	1	6	6	4	7	5
	100,00%	3.33%	3.33%	20.00%	20.00%	13.33%	23.33%	16.67%
3. Os funcionários devem ter aparência limpa.	<b>30</b>			1	1		9	19
	100,00%	0,00%	0,00%	3.33%	3.33%	0,00%	30.00%	63.33%
4. Os materiais associados ao serviço de um banco devem ter apelo visual.	<b>30</b>	3	1	1	6	4	8	7
	100,00%	10.00%	3.33%	3.33%	20.00%	13.33%	26.67%	23.33%
5. Quando os bancos prometem fazer algo em certo tempo, eles fazem exatamente conforme prometido.	<b>30</b>	4	2	1	3	5	4	11
	100,00%	13.33%	6.67%	3.33%	10.00%	16.67%	13.33%	36.67%
6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstra um grande interesse em resolvê-lo.	<b>30</b>	3	2	2	5	3	3	12
	100,00%	10.00%	6.67%	6.67%	16.67%	10.00%	10.00%	40.00%
7. Os bancos devem fazer o serviço certo da primeira vez.	<b>30</b>			1	1	2	7	19
	100,00%	0,00%	0,00%	3.33%	3.33%	6.67%	23.33%	63.33%
8. Os bancos devem executar o serviço dentro do prazo combinado.	<b>30</b>					1	1	28
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3.33%	3.33%	93.33%
9. Os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas.	<b>30</b>				4	2	5	19
	100,00%	0.00%	0,00%	0,00%	13.33%	6.67%	16.67%	63.33%
10. Os funcionários devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	<b>30</b>		1			3	4	22
	100,00%	0,00%	3.33%	0.00%	0.00%	10.00%	13.33%	73.33%
11. Os funcionários devem prestar pronto serviço ao cliente.	<b>29</b>			1	1		6	21
	100,00%	0,00%	0.00%	3.45%	3.45%	0.00%	20.69%	72.41%

**Tabulação dos questionários dos clientes do Banco X**

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	30	2		4	3	6	2	13
	100,00%	6.67%	0,00%	13.33%	10.00%	20.00%	6.67%	43.33%
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender os clientes.	30	5	1	3	6	4	4	7
	100,00%	16.67%	3.33%	10.00%	20.00%	13.33%	13.33%	23.33%
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	30	3	1	2	5	3	5	11
	100,00%	10.00%	3.33%	6.67%	16.67%	10.00%	16.67%	36.67%
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	30	1	1	1	5	4	7	11
	100,00%	3.33%	3.33%	3.33%	16.67%	13.33%	23.33%	36.67%
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	30	1	2		6	4	7	10
	100,00%	3.33%	6.67%	0.00%	20.00%	13.33%	23.33%	33.33%
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	30	2	1	1	4	6	8	8
	100,00%	6.67%	3.33%	3.33%	13.33%	20.00%	26.67%	26.67%
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	30	1		1	4	2	7	15
	100,00%	3.33%	0.00%	3.33%	13.33%	6.67%	23.33%	50.00%
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	28		4	1	6	2	9	6
	100,00%	0.00%	14.29	3.57%	21.43%	7.14%	32.14%	21.43%
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	30	1	4	1	4	5	7	8
	100,00%	3.33%	13.33%	3.33%	13.33%	16.67%	23.33%	26.67%
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autêntico com seus clientes.	30			3	3	6	9	9
	100,00%	0,00%	0.00%	10.00%	10.00%	20.00%	30.00%	30.00%
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender os clientes.	30	4	2	1	4	2	10	7
	100,00%	13.33%	6.67%	3.33%	13.33%	6.67%	33.33%	23.33%

Tabulação dos dados do questionário do gerente do Banco X

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Os bancos devem ter equipamentos modernos e bonitos</b>	<b>1</b>							<b>1</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>2. Os aspectos visuais de um banco devem ter apelo visual.</b>	<b>1</b>							<b>1</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>3. Os funcionários devem ter aparência limpa.</b>	<b>1</b>							<b>1</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>4. Os materiais associados ao serviço de um banco devem ter apelo visual.</b>	<b>1</b>							<b>1</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>5. Quando os bancos prometem fazer algo em certo tempo, eles fazem exatamente conforme prometido.</b>	<b>1</b>							<b>1</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstra um grande interesse em resolvê-lo.</b>	<b>1</b>			<b>1</b>				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>7. Os bancos devem fazer o serviço certo da primeira vez.</b>	<b>1</b>		<b>1</b>					
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>8. Os bancos devem executar o serviço dentro do prazo combinado.</b>	<b>1</b>	<b>1</b>						
	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>9. Os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas.</b>	<b>1</b>		<b>1</b>					
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>10. Os funcionários devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.</b>	<b>1</b>			<b>1</b>				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>11. Os funcionários devem prestar pronto serviço ao cliente.</b>	<b>1</b>					<b>1</b>		
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

### Tabulação dos questionários do gerente do Banco X

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	1				1			
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender os clientes.	1		1					
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	1				1			
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	1			1				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	1			1				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	1					1		
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	1			1				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	1				1			
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autêntico com seus clientes.	1		1					
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender os clientes.	1			1				
	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



A verificação de discrepâncias foi realizada através da aplicação do teste U de Mann-Whitney. O teste utiliza a combinação e classificação dos dados da amostra por meio da classificação algébrica da menor observação para a maior em cada pergunta do questionário. Após a classificação, os resultados foram submetidas ao procedimento descrito nas páginas 85, 86 e 87. Segue a aplicação do teste estatístico para as 22 perguntas do questionário:

Primeira pergunta					Segunda pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	2	1,00	7	26,00	1	1	1,00	7	28,50
2	3	2,50			2	2	2,00		
3	3	2,50			3	3	5,50		
4	4	6,50			4	3	5,50		
5	4	6,50			5	3	5,50		
6	4	6,50			6	3	5,50		
7	4	6,50			7	3	5,50		
8	4	6,50			8	3	5,50		
9	4	6,50			9	4	11,50		
10	5	12,5			10	4	11,50		
11	5	12,5			11	4	11,50		
12	5	12,5			12	4	11,50		
13	5	12,5			13	4	11,50		
14	5	12,5			14	4	11,50		
15	5	12,5			15	5	16,50		
16	6	18,00			16	5	16,50		
17	6	18,00			17	5	16,50		
18	6	18,00			18	5	16,50		
19	6	18,00			19	6	22,00		
20	6	18,00			20	6	22,00		
21	7	26,00			21	6	22,00		
22	7	26,00			22	6	22,00		
23	7	26,00			23	6	22,00		
24	7	26,00			24	6	22,00		
25	7	26,00			25	6	22,00		
26	7	26,00			26	7	28,50		
27	7	26,00			27	7	28,50		
28	7	26,00			28	7	28,50		
29	7	26,00			29	7	28,50		
30	7	26,00			30	7	28,50		
R		470,00			R		467,50		
U		25			U		27,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
25	<	29,7581			27,5	<	29,758		

Terceira Pergunta				Quarta Pergunta					
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	3	1,00	7		1	1	2,00	7	27,50
2	4	2,00			2	1	2,00		
3	6	7,00			3	1	2,00		
4	6	7,00			4	2	4,00		
5	6	7,00			5	3	5,00		
6	6	7,00			6	4	8,50		
7	6	7,00			7	4	8,50		
8	6	7,00			8	4	8,50		
9	6	7,00			9	4	8,50		
10	6	7,00			10	4	8,50		
11	6	7,00			11	4	8,50		
12	7	21,50			12	5	13,50		
13	7	21,50			13	5	13,50		
14	7	21,50			14	5	13,50		
15	7	21,50			15	5	13,50		
16	7	21,50			16	6	19,50		
17	7	21,50			17	6	19,50		
18	7	21,50			18	6	19,50		
19	7	21,50			19	6	19,50		
20	7	21,50			20	6	19,50		
21	7	21,50			21	6	19,50		
22	7	21,50			22	6	19,50		
23	7	21,50			23	6	19,50		
24	7	21,50			24	7	27,50		
25	7	21,50			25	7	27,50		
26	7	21,50			26	7	27,50		
27	7	21,50			27	7	27,50		
28	7	21,50			28	7	27,50		
29	7	21,50			29	7	27,50		
30	7	21,50			30	7	27,50		
R		474,50			R		468,50		
U		20,5			U		26,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
20.5	<	29,758			26.5	<	29,7581		

Quinta Pergunta					Sexta Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	1	2,50	7	25,50	1	1	2,00	3	7,00
2	1	2,50			2	1	2,00		
3	1	2,50			3	1	2,00		
4	1	2,50			4	2	4,50		
5	2	5,50			5	2	4,50		
6	2	5,50			6	3	7,00		
7	3	7,00			7	3	7,00		
8	4	9,00			8	4	11,00		
9	4	9,00			9	4	11,00		
10	4	9,00			10	4	11,00		
11	5	13,00			11	4	11,00		
12	5	13,00			12	4	11,00		
13	5	13,00			13	5	15,00		
14	5	13,00			14	5	15,00		
15	5	13,00			15	5	15,00		
16	6	17,50			16	6	18,00		
17	6	17,50			17	6	18,00		
18	6	17,50			18	6	18,00		
19	6	17,50			19	7	25,50		
20	7	25,50			20	7	25,50		
21	7	25,50			21	7	25,50		
22	7	25,50			22	7	25,50		
23	7	25,50			23	7	25,50		
24	7	25,50			24	7	25,50		
25	7	25,50			25	7	25,50		
26	7	25,50			26	7	25,50		
27	7	25,50			27	7	25,50		
28	7	25,50			28	7	25,50		
29	7	25,50			29	7	25,50		
30	7	25,50			30	7	25,50		
R		470,50			R		489,00		
U		24,5			U		24		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
24,5	<	29,7581			24	<	29,7581		

Sétima Pergunta					Oitava Pergunta				
	Frequência	Rank <sub>1</sub>	Frequência	Rank <sub>2</sub>		Frequência	Rank <sub>1</sub>	Frequência	Rank <sub>2</sub>
1	3	2,00	2	1,00	1	5	2,00	1	1,00
2	4	3,00			2	6	3,00		
3	5	4,50			3	7	17,50		
4	5	4,50			4	7	17,50		
5	6	9,00			5	7	17,50		
6	6	9,00			6	7	17,50		
7	6	9,00			7	7	17,50		
8	6	9,00			8	7	17,50		
9	6	9,00			9	7	17,50		
10	6	9,00			10	7	17,50		
11	6	9,00			11	7	17,50		
12	7	22,00			12	7	17,50		
13	7	22,00			13	7	17,50		
14	7	22,00			14	7	17,50		
15	7	22,00			15	7	17,50		
16	7	22,00			16	7	17,50		
17	7	22,00			17	7	17,50		
18	7	22,00			18	7	17,50		
19	7	22,00			19	7	17,50		
20	7	22,00			20	7	17,50		
21	7	22,00			21	7	17,50		
22	7	22,00			22	7	17,50		
23	7	22,00			23	7	17,50		
24	7	22,00			24	7	17,50		
25	7	22,00			25	7	17,50		
26	7	22,00			26	7	17,50		
27	7	22,00			27	7	17,50		
28	7	22,00			28	7	17,50		
29	7	22,00			29	7	17,50		
30	7	22,00			30	7	17,50		
R		495,00			R		495,00		
U		30			U		30		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
30	>	29,758			30	>	29,758		

Nona Pergunta					Décima pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	4	3,50	2	1,00	1	2	1,00	3	2,00
2	4	3,50			2	5	4,00		
3	4	3,50			3	5	4,00		
4	4	3,50			4	5	4,00		
5	5	6,50			5	6	7,50		
6	5	6,50			6	6	7,50		
7	6	10,00			7	6	7,50		
8	6	10,00			8	6	7,50		
9	6	10,00			9	7	20,50		
10	6	10,00			10	7	20,50		
11	6	10,00			11	7	20,50		
12	7	22,00			12	7	20,50		
13	7	22,00			13	7	20,50		
14	7	22,00			14	7	20,50		
15	7	22,00			15	7	20,50		
16	7	22,00			16	7	20,50		
17	7	22,00			17	7	20,50		
18	7	22,00			18	7	20,50		
19	7	22,00			19	7	20,50		
20	7	22,00			20	7	20,50		
21	7	22,00			21	7	20,50		
22	7	22,00			22	7	20,50		
23	7	22,00			23	7	20,50		
24	7	22,00			24	7	20,50		
25	7	22,00			25	7	20,50		
26	7	22,00			26	7	20,50		
27	7	22,00			27	7	20,50		
28	7	22,00			28	7	20,50		
29	7	22,00			29	7	20,50		
30	7	22,00			30	7	20,50		
R		495,00			R		494,00		
U		30			U		29		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
30	>	29,758			29	<	29,7581		

Décima Primeira Pergunta					Décima Segunda Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	3	1,00	5	3,00	1	1	1,50	4	8,50
2	4	2,00			2	1	1,50		
3	6	6,50			3	3	4,50		
4	6	6,50			4	3	4,50		
5	6	6,50			5	3	4,50		
6	6	6,50			6	3	4,50		
7	6	6,50			7	4	8,50		
8	6	6,50			8	4	8,50		
9	7	20,00			9	4	8,50		
10	7	20,00			10	5	13,50		
11	7	20,00			11	5	13,50		
12	7	20,00			12	5	13,50		
13	7	20,00			13	5	13,50		
14	7	20,00			14	5	13,50		
15	7	20,00			15	5	13,50		
16	7	20,00			16	6	17,50		
17	7	20,00			17	6	17,50		
18	7	20,00			18	7	25,00		
19	7	20,00			19	7	25,00		
20	7	20,00			20	7	25,00		
21	7	20,00			21	7	25,00		
22	7	20,00			22	7	25,00		
23	7	20,00			23	7	25,00		
24	7	20,00			24	7	25,00		
25	7	20,00			25	7	25,00		
26	7	20,00			26	7	25,00		
27	7	20,00			27	7	25,00		
28	7	20,00			28	7	25,00		
29	7	20,00			29	7	25,00		
					30	7	25,00		
R		462,00			R		487,50		
U		27			U		22,5		
Var U		74,91667			Var U		80		
u (U)		14,5			u (U)		15		
27	<	28,78158			22,5	<	29,7581		

Décima Terceira Pergunta					Décima Quarta Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	1	3,00	2	6,50	1	1	2,00	4	9,50
2	1	3,00			2	1	2,00		
3	1	3,00			3	1	2,00		
4	1	3,00			4	2	4,00		
5	1	3,00			5	3	5,50		
6	2	6,50			6	3	5,50		
7	3	9,00			7	4	9,50		
8	3	9,00			8	4	9,50		
9	3	9,00			9	4	9,50		
10	4	13,50			10	4	9,50		
11	4	13,50			11	4	9,50		
12	4	13,50			12	5	14,00		
13	4	13,50			13	5	14,00		
14	4	13,50			14	5	14,00		
15	4	13,50			15	6	18,00		
16	5	18,50			16	6	18,00		
17	5	18,50			17	6	18,00		
18	5	18,50			18	6	18,00		
19	5	18,50			19	6	18,00		
20	6	22,50			20	7	26,00		
21	6	22,50			21	7	26,00		
22	6	22,50			22	7	26,00		
23	6	22,50			23	7	26,00		
24	7	28,00			24	7	26,00		
25	7	28,00			25	7	26,00		
26	7	28,00			26	7	26,00		
27	7	28,00			27	7	26,00		
28	7	28,00			28	7	26,00		
29	7	28,00			29	7	26,00		
30	7	28,00			30	7	26,00		
R		489,50			R		486,50		
U		24,5			U		21,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
24,5	<	29,7581			21,5	<	29,7581		

Décima Quinta Pergunta					Décima Sexta Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	1	1,00	3,00	3,50	1	1	1,00	3	4,00
2	2	2,00			2	2	2,50		
3	3	3,50			3	2	2,50		
4	4	7,00			4	4	7,50		
5	4	7,00			5	4	7,50		
6	4	7,00			6	4	7,50		
7	4	7,00			7	4	7,50		
8	4	7,00			8	4	7,50		
9	5	11,50			9	4	7,50		
10	5	11,50			10	5	12,50		
11	5	11,50			11	5	12,50		
12	5	11,50			12	5	12,50		
13	6	17,00			13	5	12,50		
14	6	17,00			14	6	18,00		
15	6	17,00			15	6	18,00		
16	6	17,00			16	6	18,00		
17	6	17,00			17	6	18,00		
18	6	17,00			18	6	18,00		
19	6	17,00			19	6	18,00		
20	7	26,00			20	6	18,00		
21	7	26,00			21	7	26,50		
22	7	26,00			22	7	26,50		
23	7	26,00			23	7	26,50		
24	7	26,00			24	7	26,50		
25	7	26,00			25	7	26,50		
26	7	26,00			26	7	26,50		
27	7	26,00			27	7	26,50		
28	7	26,00			28	7	26,50		
29	7	26,00			29	7	26,50		
30	7	26,00			30	7	26,50		
R		492,50			R		492,00		
U		27,5			U		27		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
27,5	<	29,758			27	<	29,758		



Décima Sétima Pergunta					Décima Oitava Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>	
1	1	1,50	5	12,00	1	1	1,00	6	12,50
2	1	1,50			2	3	2,00		
3	2	3,00			3	4	4,50		
4	3	4,00			4	4	4,50		
5	4	6,50			5	4	4,50		
6	4	6,50			6	4	4,50		
7	4	6,50			7	5	7,50		
8	4	6,50			8	5	7,50		
9	5	12,00			9	6	12,50		
10	5	12,00			10	6	12,50		
11	5	12,00			11	6	12,50		
12	5	12,00			12	6	12,50		
13	5	12,00			13	6	12,50		
14	5	12,00			14	6	12,50		
15	6	19,50			15	6	12,50		
16	6	19,50			16	7	24,00		
17	6	19,50			17	7	24,00		
18	6	19,50			18	7	24,00		
19	6	19,50			19	7	24,00		
20	6	19,50			20	7	24,00		
21	6	19,50			21	7	24,00		
22	6	19,50			22	7	24,00		
23	7	27,50			23	7	24,00		
24	7	27,50			24	7	24,00		
25	7	27,50			25	7	24,00		
26	7	27,50			26	7	24,00		
27	7	27,50			27	7	24,00		
28	7	27,50			28	7	24,00		
29	7	27,50			29	7	24,00		
30	7	27,50			30	7	24,00		
R		484,00			R		483,50		
U		19			U		18,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
19	<	29,7581			18,5	<	29,7581		

Décima Nona Pergunta					Vigésima Pergunta				
	Frequência	Rank <sub>1</sub>	Frequência	Rank <sub>2</sub>		Frequência	Rank <sub>1</sub>	Frequência	Rank <sub>2</sub>
1	2	2,50	3	5,50	1	1	1,00	4	9,00
2	2	2,50			2	2	3,50		
3	2	2,50			3	2	3,50		
4	2	2,50			4	2	3,50		
5	3	5,50			5	2	3,50		
6	4	9,50			6	3	6,00		
7	4	9,50			7	4	9,00		
8	4	9,50			8	4	9,00		
9	4	9,50			9	4	9,00		
10	4	9,50			10	4	9,00		
11	4	9,50			11	5	14,00		
12	5	13,50			12	5	14,00		
13	5	13,50			13	5	14,00		
14	6	19,00			14	5	14,00		
15	6	19,00			15	5	14,00		
16	6	19,00			16	6	20,00		
17	6	19,00			17	6	20,00		
18	6	19,00			18	6	20,00		
19	6	19,00			19	6	20,00		
20	6	19,00			20	6	20,00		
21	6	19,00			21	6	20,00		
22	6	19,00			22	6	20,00		
23	7	26,50			23	7	27,50		
24	7	26,50			24	7	27,50		
25	7	26,50			25	7	27,50		
26	7	26,50			26	7	27,50		
27	7	26,50			27	7	27,50		
28	7	26,50			28	7	27,50		
					29	7	27,50		
					30	7	27,50		
R		429,50			R		487,00		
U		23,5			U		22		
Var U		70			Var U		80		
u (U)		14			u (U)		15		
23,5	<	27,805			22	<	29,7581		

Vigésima Primeira Pergunta					Vigésima Segunda Pergunta				
	Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>		Freqüência	Rank <sub>1</sub>	Freqüência	Rank <sub>2</sub>
1	3	3,00	2	1,00	1	1	2,50	3	7,50
2	3	3,00			2	1	2,50		
3	3	3,00			3	1	2,50		
4	4	6,00			4	1	2,50		
5	4	6,00			5	2	5,50		
6	4	6,00			6	2	5,50		
7	5	10,50			7	3	7,50		
8	5	10,50			8	4	10,50		
9	5	10,50			9	4	10,50		
10	5	10,50			10	4	10,50		
11	5	10,50			11	4	10,50		
12	5	10,50			12	5	13,50		
13	6	18,00			13	5	13,50		
14	6	18,00			14	6	19,50		
15	6	18,00			15	6	19,50		
16	6	18,00			16	6	19,50		
17	6	18,00			17	6	19,50		
18	6	18,00			18	6	19,50		
19	6	18,00			19	6	19,50		
20	6	18,00			20	6	19,50		
21	6	18,00			21	6	19,50		
22	7	27,00			22	6	19,50		
23	7	27,00			23	6	19,50		
24	7	27,00			24	7	28,00		
25	7	27,00			25	7	28,00		
26	7	27,00			26	7	28,00		
27	7	27,00			27	7	28,00		
28	7	27,00			28	7	28,00		
29	7	27,00			29	7	28,00		
30	7	27,00			30	7	28,00		
R		495,00			R		488,50		
U		30			U		23,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
30	>	29,7581			23,5	<	29,7581		

### Tabulação dos questionários dos clientes do Banco Y

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
1. Os bancos devem ter equipamentos modernos e bonitos	30					1	4	25
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3.33%	13.33%	83.33%
2. Os aspectos visuais de um banco devem ter apelo visual.	30	1			1	5	6	17
	100,00%	3.33%	0,00%	0,00%	3.33%	16.67%	20.00%	56,67%
3. Os funcionários devem ter aparência limpa.	30							30
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
4. Os materiais associados ao serviço de um banco devem ter apelo visual.	30	1		1		9	3	16
	100,00%	3.33%	0,00%	3.33%	0,00%	30.00%	10.00%	53.33%
5. Quando os bancos prometem fazer algo em certo tempo, eles fazem exatamente conforme prometido.	30	3	4	3	10	6	2	2
	100,00%	10.00%	13.33%	10.00%	33.33%	20,00%	6.67%	6.67%
6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstra um grande interesse em resolve-lo.	30	1	2	8	9	2	2	6
	100,00%	3.33%	6.67%	26.67%	30.00%	6.67%	6.67%	20.00%
7. Os bancos devem fazer o serviço certo da primeira vez.	30				1	1	4	24
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3.33%	3.33%	13.33%	80.00%
8. Os bancos devem executar o serviço dentro do prazo combinado.	30						3	27
	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10.00%	90.00%
9. Os bancos devem insistir em índices ou registros livres de falhas.	30	1			3	5	5	16
	100,00%	3.33%	0,00%	0,00%	10.00%	16.67%	16.67%	53.33%
10. Os funcionários devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	30		1	1	5	7	3	13
	100,00%	0,00%	3.33%	3.33%	16.67%	23.33%	10.00%	43.33%
11. Os funcionários devem prestar pronto serviço ao cliente.	30		1		6	4	4	15
	100,00%	0,00%	3.33%	0,00%	20.00%	13.33%	13.33%	50.00%

## Tabulação dos questionários dos clientes do Banco Y

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	<b>30</b>	4		3	10	7	3	3
	100,00%	13.33%	0,00%	10.00%	33.33%	23.33%	10.00%	10.00%
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender os clientes.	<b>29</b>	4	7	2	4	6	2	4
	100,00%	13.79%	24.14%	6.90%	13.79%	20.69%	6.90%	13.79%
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	<b>30</b>		1		5	13	2	9
	100,00%	0,00%	3.33%	0.00%	16.67%	43.33%	6.67%	30.00%
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	<b>30</b>				5	9	8	8
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16.67%	30.00%	26.67%	26.67%
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	<b>30</b>	1	1	2	7	9	6	4
	100,00%	3.33%	3.33%	6.67%	23.33%	30.00%	20.00%	13.33%
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	<b>30</b>	2		4	7	8	4	5
	100,00%	6.67%	0.00%	13.33%	23.33%	26.67%	13.33%	16.67%
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	<b>30</b>		2		3	1	5	19
	100,00%	0,00%	6.67%	0,00%	10.00%	3.33%	16.67%	63.33%
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	<b>30</b>	3	1	6	5	4	6	5
	100,00%	10.00%	3.33%	20.00%	16.67%	13.33%	20.00%	16.67%
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	<b>30</b>	2	2	3	7	6	8	2
	100,00%	6.67%	6.67%	10.00%	23.33%	20.00%	26.67%	6.67%
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autêntico com seus clientes.	<b>30</b>	0	1	2	10	7	2	8
	100,00%	0,00%	3.33%	6.67%	33.33%	23.33%	6.67%	26.67%
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender os clientes.	<b>30</b>	5	2	4	6	8	4	1
	100,00%	16.67%	6.67%	13.33%	20,00%	26.67%	13.33%	3.33%



### Tabulação dos questionários dos gerentes do Banco Y

SENTENÇA	Nível de Importância							
	Total	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sempre têm desejo de ajudar o cliente.	1					1		
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
13. Os funcionários nunca estão super-ocupados para atender os clientes.	1				1			
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
14. O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes.	1							1
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
15. Os funcionários demonstram segurança na execução dos serviços.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
16. Os funcionários são sempre competentes para atender às solicitações dos clientes.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
17. Os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos clientes.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
18. Os bancos devem proporcionar aos clientes atenção individualizada.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
19. Os funcionários dão atenção individualizada para os clientes.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
20. Os funcionários entenderão as necessidades específicas de cada cliente.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
21. Os bancos terão os melhores interesses em ser autêntico com seus clientes.	1						1	
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
22. Os funcionários dispõem de horários convenientes para atender os clientes.	1				1			
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

A verificação de discrepâncias foi realizada através da aplicação do teste U de Mann-Whitney. O teste utiliza a combinação e classificação dos dados da amostra por meio da classificação algébrica da menor observação para a maior em cada pergunta do questionário. Após a classificação, os resultados foram submetidas ao procedimento descrito nas páginas 85, 86 e 87. Segue a aplicação do teste estatístico para as 22 perguntas do questionário:

Primeira pergunta					Segunda pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	5	1	7	18,5	1	1	1	4	2,5
2	6	3,5			2	4	2,5		
3	6	3,5			3	5	6		
4	6	3,5			4	5	6		
5	6	3,5			5	5	6		
6	7	18,5			6	5	6		
7	7	18,5			7	5	6		
8	7	18,5			8	6	11,5		
9	7	18,5			9	6	11,5		
10	7	18,5			10	6	11,5		
11	7	18,5			11	6	11,5		
12	7	18,5			12	6	11,5		
13	7	18,5			13	6	11,5		
14	7	18,5			14	7	23		
15	7	18,5			15	7	23		
16	7	18,5			16	7	23		
17	7	18,5			17	7	23		
18	7	18,5			18	7	23		
19	7	18,5			19	7	23		
20	7	18,5			20	7	23		
21	7	18,5			21	7	23		
22	7	18,5			22	7	23		
23	7	18,5			23	7	23		
24	7	18,5			24	7	23		
25	7	18,5			25	7	23		
26	7	18,5			26	7	23		
27	7	18,5			27	7	23		
28	7	18,5			28	7	23		
29	7	18,5			29	7	23		
30	7	18,5			30	7	23		
R		477,5			R		493,5		
U		17,5			U		28,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
17.5	<	29,76			28,5	<	29,76		



Terceira Pergunta					Quarta Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	7	16,5	6	1	1	1	1	4	3
2	7	16,5			2	3	2		
3	7	16,5			3	5	8		
4	7	16,5			4	5	8		
5	7	16,5			5	5	8		
6	7	16,5			6	5	8		
7	7	16,5			7	5	8		
8	7	16,5			8	5	8		
9	7	16,5			9	5	8		
10	7	16,5			10	5	8		
11	7	16,5			11	5	8		
12	7	16,5			12	6	14		
13	7	16,5			13	6	14		
14	7	16,5			14	6	14		
15	7	16,5			15	7	23,5		
16	7	16,5			16	7	23,5		
17	7	16,5			17	7	23,5		
18	7	16,5			18	7	23,5		
19	7	16,5			19	7	23,5		
20	7	16,5			20	7	23,5		
21	7	16,5			21	7	23,5		
22	7	16,5			22	7	23,5		
23	7	16,5			23	7	23,5		
24	7	16,5			24	7	23,5		
25	7	16,5			25	7	23,5		
26	7	16,5			26	7	23,5		
27	7	16,5			27	7	23,5		
28	7	16,5			28	7	23,5		
29	7	16,5			29	7	23,5		
30	7	16,5			30	7	23,5		
R		495			R		493		
U		30			U		28		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
30	>	29,76			28	<	29,76		

Quinta Pergunta					Sexta Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	1	2	6	28	1	1	1	6	24
2	1	2			2	2	2,5		
3	1	2			3	2	2,5		
4	2	5,5			4	3	7,5		
5	2	5,5			5	3	7,5		
6	2	5,5			6	3	7,5		
7	2	5,5			7	3	7,5		
8	3	9			8	3	7,5		
9	3	9			9	3	7,5		
10	3	9			10	3	7,5		
11	4	15,5			11	3	7,5		
12	4	15,5			12	4	16		
13	4	15,5			13	4	16		
14	4	15,5			14	4	16		
15	4	15,5			15	4	16		
16	4	15,5			16	4	16		
17	4	15,5			17	4	16		
18	4	15,5			18	4	16		
19	4	15,5			19	4	16		
20	4	15,5			20	4	16		
21	5	23,5			21	5	21,5		
22	5	23,5			22	5	21,5		
23	5	23,5			23	6	24		
24	5	23,5			24	6	24		
25	5	23,5			25	7	28,5		
26	5	23,5			26	7	28,5		
27	6	28			27	7	28,5		
28	6	28			28	7	28,5		
29	7	30,5			29	7	28,5		
30	7	30,5			30	7	28,5		
R		468			R		472		
U		27			U		23		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
27	<	29,76			23	<	29,76		

Sétima Pergunta					Oitava Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	4	1	7	19	1	6	2,5	6	2,5
2	5	2			2	6	2,5		
3	6	4,5			3	6	2,5		
4	6	4,5			4	7	18		
5	6	4,5			5	7	18		
6	6	4,5			6	7	18		
7	7	19			7	7	18		
8	7	19			8	7	18		
9	7	19			9	7	18		
10	7	19			10	7	18		
11	7	19			11	7	18		
12	7	19			12	7	18		
13	7	19			13	7	18		
14	7	19			14	7	18		
15	7	19			15	7	18		
16	7	19			16	7	18		
17	7	19			17	7	18		
18	7	19			18	7	18		
19	7	19			19	7	18		
20	7	19			20	7	18		
21	7	19			21	7	18		
22	7	19			22	7	18		
23	7	19			23	7	18		
24	7	19			24	7	18		
25	7	19			25	7	18		
26	7	19			26	7	18		
27	7	19			27	7	18		
28	7	19			28	7	18		
29	7	19			29	7	18		
30	7	19			30	7	18		
R		477			R		493,5		
U		18			U		28,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
18	<	29,76			28,5	<	29,76		

Nona Pergunta					Décima Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	1	1	4	3,5	1	2	1	3	2,5
2	4	3,5			2	3	2,5		
3	4	3,5			3	4	6		
4	4	3,5			4	4	6		
5	5	8			5	4	6		
6	5	8			6	4	6		
7	5	8			7	4	6		
8	5	8			8	5	12		
9	5	8			9	5	12		
10	6	13			10	5	12		
11	6	13			11	5	12		
12	6	13			12	5	12		
13	6	13			13	5	12		
14	6	13			14	5	12		
15	7	23,5			15	6	17		
16	7	23,5			16	6	17		
17	7	23,5			17	6	17		
18	7	23,5			18	7	25		
19	7	23,5			19	7	25		
20	7	23,5			20	7	25		
21	7	23,5			21	7	25		
22	7	23,5			22	7	25		
23	7	23,5			23	7	25		
24	7	23,5			24	7	25		
25	7	23,5			25	7	25		
26	7	23,5			26	7	25		
27	7	23,5			27	7	25		
28	7	23,5			28	7	25		
29	7	23,5			29	7	25		
30	7	23,5			30	7	25		
R		492,5			R		493,5		
U		27,5			U		28,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
27,5	<	29,76			28,5	<	29,76		

Décima Primeira Pergunta					Décima Segunda Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	2	1	7	23,5	1	1	2,5	5	21,5
2	4	4,5			2	1	2,5		
3	4	4,5			3	1	2,5		
4	4	4,5			4	1	2,5		
5	4	4,5			5	3	6		
6	4	4,5			6	3	6		
7	4	4,5			7	3	6		
8	5	9,5			8	4	12,5		
9	5	9,5			9	4	12,5		
10	5	9,5			10	4	12,5		
11	5	9,5			11	4	12,5		
12	6	13,5			12	4	12,5		
13	6	13,5			13	4	12,5		
14	6	13,5			14	4	12,5		
15	6	13,5			15	4	12,5		
16	7	23,5			16	4	12,5		
17	7	23,5			17	4	12,5		
18	7	23,5			18	5	21,5		
19	7	23,5			19	5	21,5		
20	7	23,5			20	5	21,5		
21	7	23,5			21	5	21,5		
22	7	23,5			22	5	21,5		
23	7	23,5			23	5	21,5		
24	7	23,5			24	5	21,5		
25	7	23,5			25	6	27		
26	7	23,5			26	6	27		
27	7	23,5			27	6	27		
28	7	23,5			28	7	30		
29	7	23,5			29	7	30		
30	7	23,5			30	7	30		
R		472,5			R		474,5		
U		22,5			U		20,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
22,5	<	29,76			20,5	<	29,76		

Décima Terceira Pergunta					Décima Quarta Pergunta				
	Frequência	Rank 1	Frequência	Rank 2		Frequência	Rank 1	Frequência	Rank 2
1	1	2,5	4	16	1	2	1	7	26,5
2	1	2,5			2	4	4		
3	1	2,5			3	4	4		
4	1	2,5			4	4	4		
5	2	8			5	4	4		
6	2	8			6	4	4		
7	2	8			7	5	13,0		
8	2	8			8	5	13,0		
9	2	8			9	5	13,0		
10	2	8			10	5	13,0		
11	2	8			11	5	13,0		
12	3	12,5			12	5	13,0		
13	3	12,5			13	5	13,0		
14	4	16			14	5	13,0		
15	4	16			15	5	13,0		
16	4	16			16	5	13,0		
17	4	16			17	5	13,0		
18	5	21,5			18	5	13,0		
19	5	21,5			19	5	13,0		
20	5	21,5			20	6	20,5		
21	5	21,5			21	6	20,5		
22	5	21,5			22	7	26,5		
23	5	21,5			23	7	26,5		
24	6	25,5			24	7	26,5		
25	6	25,5			25	7	26,5		
26	7	28,5			26	7	26,5		
27	7	28,5			27	7	26,5		
28	7	28,5			28	7	26,5		
29	7	28,5			29	7	26,5		
					30	7	26,5		
R		449			R		469,5		
U		15			U		25,5		
Var U		74,92			Var U		80		
u (U)		14,5			u (U)		15		
15	<	28,78			25,5	<	29,76		

Décima Quinta Pergunta					Décima Sexta Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	4	3	6	19	1	1	1	6	24
2	4	3			2	2	2		
3	4	3			3	3	3,5		
4	4	3			4	3	3,5		
5	4	3			5	4	8,0		
6	5	10			6	4	8,0		
7	5	10			7	4	8,0		
8	5	10			8	4	8,0		
9	5	10			9	4	8,0		
10	5	10			10	4	8,0		
11	5	10			11	4	8,0		
12	5	10			12	5	16		
13	5	10			13	5	16		
14	5	10			14	5	16		
15	6	19			15	5	16		
16	6	19			16	5	16		
17	6	19			17	5	16		
18	6	19			18	5	16		
19	6	19			19	5	16		
20	6	19			20	5	16		
21	6	19			21	6	24		
22	6	19			22	6	24		
23	7	27,5			23	6	24		
24	7	27,5			24	6	24		
25	7	27,5			25	6	24		
26	7	27,5			26	6	24		
27	7	27,5			27	7	29,5		
28	7	27,5			28	7	29,5		
29	7	27,5			29	7	29,5		
30	7	27,5			30	7	29,5		
R		477			R		472		
U		18			U		23		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
18	<	29,76			23	<	29,76		

Décima Sétima Pergunta					Décima Oitava Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	1	1,5	6	24	1	2	1,5	6	9,5
2	1	1,5			2	2	1,5		
3	3	4,5			3	4	4		
4	3	4,5			4	4	4		
5	3	4,5			5	4	4		
6	3	4,5			6	5	6		
7	4	10			7	6	9,5		
8	4	10			8	6	9,5		
9	4	10			9	6	9,5		
10	4	10			10	6	9,5		
11	4	10			11	6	9,5		
12	4	10			12	7	22		
13	4	10			13	7	22		
14	5	17,5			14	7	22		
15	5	17,5			15	7	22		
16	5	17,5			16	7	22		
17	5	17,5			17	7	22		
18	5	17,5			18	7	22		
19	5	17,5			19	7	22		
20	5	17,5			20	7	22		
21	5	17,5			21	7	22		
22	6	24			22	7	22		
23	6	24			23	7	22		
24	6	24			24	7	22		
25	6	24			25	7	22		
26	7	29			26	7	22		
27	7	29			27	7	22		
28	7	29			28	7	22		
29	7	29			29	7	22		
30	7	29			30	7	22		
R		472			R		486,5		
U		23			U		21,5		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
23	<	29,76			21,5	<	29,76		



Décima Nona Pergunta					Vigésima Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	1	2	6	23	1	1	1,5	6	25
2	1	2			2	1	1,5		
3	1	2			3	2	3,5		
4	2	4			4	2	3,5		
5	3	7,5			5	3	6		
6	3	7,5			6	3	6		
7	3	7,5			7	3	6		
8	3	7,5			8	4	11		
9	3	7,5			9	4	11		
10	3	7,5			10	4	11		
11	4	13			11	4	11		
12	4	13			12	4	11		
13	4	13			13	4	11		
14	4	13			14	4	11		
15	4	13			15	5	17,5		
16	5	17,5			16	5	17,5		
17	5	17,5			17	5	17,5		
18	5	17,5			18	5	17,5		
19	5	17,5			19	5	17,5		
20	6	23			20	5	17,5		
21	6	23			21	6	25		
22	6	23			22	6	25		
23	6	23			23	6	25		
24	6	23			24	6	25		
25	6	23			25	6	25		
26	7	29			26	6	25		
27	7	29			27	6	25		
28	7	29			28	6	25		
29	7	29			29	7	30,5		
30	7	29			30	7	30,5		
R		473			R		471		
U		22			U		24		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
22	<	29,76			24	<	29,76		

Vigésima Primeira Pergunta					Vigésima Segunda Pergunta				
	Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2		Freqüência	Rank 1	Freqüência	Rank 2
1	2	1	6	22	1	1	3	4	15,0
2	3	2,5			2	1	3		
3	3	2,5			3	1	3		
4	4	8,5			4	1	3		
5	4	8,5			5	1	3		
6	4	8,5			6	2	6,5		
7	4	8,5			7	2	6,5		
8	4	8,5			8	3	9,5		
9	4	8,5			9	3	9,5		
10	4	8,5			10	3	9,5		
11	4	8,5			11	3	9,5		
12	4	8,5			12	4	15,0		
13	4	8,5			13	4	15,0		
14	5	17			14	4	15,0		
15	5	17			15	4	15,0		
16	5	17			16	4	15,0		
17	5	17			17	4	15,0		
18	5	17			18	5	22,5		
19	5	17			19	5	22,5		
20	5	17			20	5	22,5		
21	6	22			21	5	22,5		
22	6	22			22	5	22,5		
23	7	27,5			23	5	22,5		
24	7	27,5			24	5	22,5		
25	7	27,5			25	5	22,5		
26	7	27,5			26	6	28,5		
27	7	27,5			27	6	28,5		
28	7	27,5			28	6	28,5		
29	7	27,5			29	6	28,5		
30	7	27,5			30	7	31		
R		474			R		481		
U		21			U		16		
Var U		80			Var U		80		
u (U)		15			u (U)		15		
21	<	29,76			16	<	29,76		

