

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FLAVIO FONTOURA**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NA  
PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES NO CENTRO DE FORMAÇÃO  
DE CONDUTORES - CFC SANTANENSE**

**Sant'Ana do Livramento  
2016**

**FLAVIO FONTOURA**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE NA PERCEPÇÃO DOS  
CONSUMIDORES NO CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES -  
CFC SANTANENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito para obtenção do título de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal do Pampa-  
UNIPAMPA.

Prof.Ms.Jaqueline Silinske

**Sant'Ana do Livramento  
2016**

**FLAVIO FONTOURA**

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE NA PERCEPÇÃO DOS  
CONSUMIDORES NO CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES -  
CFC SANTANENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA.

Prof. Jaqueline Silinske

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.  
Banca examinadora

---

Prof.Ms. Jaqueline Silinske  
Curso de Administração – UNIPAMPA

---

Prof. Dra. Kathiane Benedetti Corso  
Curso de Administração – UNIPAMPA

---

Prof. Ms. Isabela Braga da Matta  
Curso de Administração – UNIPAMPA

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus pelas inúmeras conquistas da minha vida, pela minha saúde e por me guiar sempre pelo caminho do bem. Ao meu pai Luis Ribeiro, um exemplo de cidadão honesto, ético e transparente, que sempre permitiu com que as vitórias na minha vida fossem realidade. A minha mãe Dorvalina Fontoura, pelo amor incondicional, pela dedicação, por estar ao meu lado nos momentos difíceis e por toda confiança em mim depositada.

Também a pessoa mais importante de minha vida, Dienifer dos santos, minha esposa querida que com amor, dedicação e carinho rege o nosso lar cheio de felicidade. Ao maior presente da minha vida, meu amado filho Bernardo Almeida Fontoura, que ilumina nossos dias com alegria e fortalece nossa convivência.

A minha orientadora Jaqueline Silinske, que conduziu todas as etapas desta pesquisa com profissionalismo, conhecimento e maestria.

Ao CFC Santanense, por estar sempre de portas abertas para o mundo acadêmico e permitir com que esta e muitas outras pesquisas sejam realizadas. Aos meus colegas de trabalho, pela motivação, respeito e pelo apoio para a realização deste trabalho.

Em especial aos meus colegas Tiago Lopes e Lúcio Oliveira, que sempre me motivaram com bom humor e palavras de apoio. E também pela contribuição na aplicação e análise dos dados desta pesquisa. Sem vocês, isto não seria possível!

Aos meus amigos e amigas, que apesar da distância sempre contribuiram com correntes de orações e pensamentos positivos. Em particular ao meu amigo Felipe Nizarala, que me motivou na escolha do curso de Administração e sempre me transmitiu palavras de perseverança e motivação.

Aos colegas de curso John Pivoto, Daniel Alonso, Cristiano Oliva, Christiano Arruda, Rudy Mello, obrigado por estes anos de amizade.

A UNIPAMPA campus Santana do Livramento, pois sem ela este trabalho não existiria.

“Quem pensa por si só é livre,  
e ser livre é coisa muito séria”.

“Quando tudo nos parece dar errado  
Acontecem coisas boas  
Que não teriam acontecido  
Se tudo tivesse dado certo”.

(Renato Russo)

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso identificou a qualidade percebida pelo cliente de primeira habilitação na empresa Centro Santanense de Formação de Condutores de Veículos. Para tal análise utilizou-se técnicas consolidadas que permitem mensurar se o serviço oferecido atende as expectativas dos consumidores, essa técnica foi à escala SERVQUAL. Com ela é possível identificar se a percepção supera ou não as expectativas dos consumidores e assim definir pontos que podem ser melhorados. A metodologia utilizada tem sua tipologia caracterizada como descritiva, com abordagem quantitativa e o procedimento foi Survey. O questionário foi aplicado aos candidatos à primeira habilitação do CFC Santanense no período de agosto a setembro de 2016, totalizando 100 alunos (amostra). Com os resultados obtidos foi possível compreender o que as pessoas entendem por qualidade em serviços, e conhecer os pontos positivos como o espaço físico que a empresa disponibiliza e alguns que mesmo positivos merecem de atenção especial como a execução dos processos durante o curso de primeira habilitação. Ao término do estudo foram feitas algumas sugestões para que a empresa melhore o desempenho em algumas variáveis que não obtiveram pontuação muito positiva.

**Palavras chave:** SERVQUAL, qualidade, serviços.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work identified the quality perceived by the customer first qualification in Santanense center company training vehicle drivers. For this analysis we used consolidated techniques that measure the service offered meets the expectations of consumers, this technique was the SERVQUAL. With it was possible identify whether not perception exceeds consumer expectations and thus set points that may or may not be improved. The methodology has its typology characterized as descriptive, with quantitative approach and the procedure Survey. The questionnaire was applied to candidates for the first enable CFC Santanense in the period from August to September 2016, totaling 100 students (sample). With the results we understand what people mean by quality services and know the strengths and weaknesses of the organization. At study termination will be made some suggestions for the company to improve some variables that did not get very positive score.

Keywords: SERVQUAL, quality, services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Decisões durante a fase do planejamento

\_\_\_\_\_16

Figura 2 - Fases do planejamento\_\_\_\_\_17

Figura 3 - Os 4ps do professor mc carthy\_\_\_\_\_18

Figura 4 – As três fases do consumo de serviços\_\_\_\_\_27

Figura 5 – Dimensões da qualidade em serviços\_\_\_\_\_30

Figura 6 – Fórmula de cálculo da amostra\_\_\_\_\_35

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Resultado das expectativas dos clientes quanto à tangibilidade_____  | 42 |
| Tabela 2 - Resultado das expectativas dos clientes quanto à confiabilidade_____ | 43 |
| Tabela 3 - Resultado das expectativas dos clientes quanto à sensibilidade_____  | 44 |
| Tabela 4 - Resultado das expectativas dos clientes quanto à segurança_____      | 45 |
| Tabela 5 – Resultado das Expectativas do cliente quanto à empatia _____         | 46 |
| Tabela 6 - Resultados da percepção dos clientes quanto à tangibilidade_____     | 47 |
| Tabela 7 - Resultado da percepção dos clientes quanto à Confiabilidade_____     | 48 |
| Tabela 8 - Resultado da percepção dos clientes quanto à sensibilidade_____      | 49 |
| Tabela 9 - Resultado da percepção dos clientes quanto à segurança_____          | 50 |
| Tabela 10 - Resultados da percepção dos clientes quanto à empatia_____          | 51 |
| Tabela 11- Intensidade da escala de intervalos _____                            | 52 |
| Tabela 12 - Resultado da percepção VS expectativa_____                          | 53 |
| Tabela 13- índice de satisfação das dimensões da qualidade em serviços_____     | 56 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Percentual do gênero dos respondentes_____                | 40 |
| Gráfico 2 - Percentual do estado civil dos respondentes_____          | 41 |
| Gráfico 3 - Percentual do nível de escolaridade dos respondentes_____ | 42 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Influências no comportamento do consumidor | 21 |
| Quadro 2 - Características particulares dos serviços  | 24 |
| Quadro 3 - Fase de encontro do serviço                | 26 |
| Quadro 4 - Dimensões da qualidade em serviços         | 33 |
| Quadro 5 - Número de processos de habilitação         | 36 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CFC- CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

CNH- CARTEIRA NACIONAL DE HABILITAÇÃO

DETRAN- DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

UNIPAMPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>PROBLEMÁTICA</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2</b> | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>10</b> |
| 1.2.1      | OBJETIVO GERAL:  | 10        |
| 1.2.2      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS:                                     | 10        |
| 1.3        | JUSTIFICATIVA  | 10        |
| 1.4        | ESTRUTURA DO TRABALHO                                      | 11        |
| <b>2</b>   | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                               | <b>13</b> |
| 2.1        | O CONCEITO DE MARKETING                                    | 13        |
| 2.2        | COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR                                | 19        |
| 2.3        | SERVIÇOS   | 23        |
| 2.4        | QUALIDADE EM SERVIÇOS                                      | 27        |
| 2.4.1      | DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS                         | 29        |
| <b>3</b>   | <b>METODO DE PESQUISA</b>                                  | <b>32</b> |
| 3.1        | TIPO DE PESQUISA   | 32        |
| 3.2        | MÉTODO ESCOLHIDO   | 32        |
| 3.3        | TÉCNICA DE COLETA DE DADOS                                 | 33        |
| 3.3.1      | UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRAGEM (ETAPA QUANTITATIVA)     | 34        |
| 3.3.2      | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS                | 36        |
| <b>4.</b>  | <b>O CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES SANTANENSE LTDA.</b> | <b>37</b> |
| 4.1        | HISTÓRIA   | 37        |
| <b>5.</b>  | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>                    | <b>39</b> |
| 5.1        | PERFIL DO RESPONDENTE                                      | 39        |
| 5.2        | EXPECTATIVAS DO CLIENTE QUANTO A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO      | 41        |
| 5.3        | PERCEPÇÃO QUE O CLIENTE TEVE APÓS A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO.  | 47        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.4       | RELAÇÃO ENTRE EXPECTATIVA DE UM SERVIÇO IDEAL E PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO DO CFC SANTANENSE. | 52        |
| 5.4.1     | RELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÃO E EXPECTATIVA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS               | 56        |
| <b>6.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>58</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | <b>60</b> |
|           | <b>APÊNDICE</b>  | <b>63</b> |
|           | <b>ANEXO</b>   | <b>68</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, pode-se dizer que o setor de serviços avança com velocidade máxima, observamos essa mudança tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento como o Brasil (CORRÊA; CAON 2012). É cada vez mais crescente a participação no PIB (Produto Interno Bruto), de empresas de economias de serviços (CORRÊA; CAON 2012).

Também se sabe que o setor de serviços está em crescente e franca expansão e alguns fatores contribuíram para o crescimento do setor como: Políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios, avanços na tecnologia da informação que estão entre as forças mais poderosas que transformam o mercado de serviços (SILVA 2005).

Com o mercado de serviços em crescimento, desencadeou-se uma infinidade de mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. Tais modificações produzem reflexos em todos os setores da economia, principalmente no terceiro setor, onde estão inseridos os Centros de Formação de Condutores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 1998). Em conjunto, essas mudanças estão remodelando o setor de serviços e transformando o cenário competitivo e também afetando o consumo e a decisão dos consumidores (CORRÊA; CAON 2012).

No Brasil com a entrada em vigor do novo CTB (Código de Trânsito Brasileiro), o serviço de formação de condutores de veículos automotores passou a ser prestado por empresas denominadas de CFC (centro de formação de condutores), no passado chamadas de Auto Escola. Tais organizações não estão imunes as mudanças que ocorrem no cenário econômico, pelo contrário sofrem por igual os efeitos. Estas empresas possuem a atribuição de formar candidatos a 1ª habilitação, reciclar condutores infratores e renovação de habilitações vencidas, mudanças de categorias de CNH, como também a realização de cursos especializados (BESSANI 2009).

Apontar os fatores que levam o consumidor a escolher o CFC responsável pela sua formação não é claro, pois, o serviço possui inúmeros atributos de difícil identificação pelos clientes, assim, conhecer essa expectativa mais de perto utilizando as dimensões de qualidade em serviços é a motivação desse trabalho (SILVA 2005).

Por ocasião da abertura do serviço de primeira habilitação, renovação de CNH, Reciclagem de condutores, mudança de categoria de CNH ou curso especializado, o consumidor busca o máximo de qualidade que possa ser entregue a ele pela organização, visando maximizar o valor despendido em dinheiro pela prestação do serviço.

Assim a qualidade tem importância relevante na hora de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüente repetição da venda, o que por si só, contribui para aumentar os lucros de qualquer negócio (CORRÊA; CAON 2012).

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Para Bessani (2009), os Centros de Formação de Condutores são empresas com finalidade exclusiva, credenciados e fiscalizados pelo DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito), devem possuir administração própria e setor administrativo e técnico de instrutores de trânsito, responsáveis pela formação dos futuros condutores de veículos automotores. Mesmo sendo uma concessão do DETRAN, as empresas são livres para definir suas estratégias de marketing e gestão (BESSANI, 2009).

Atualmente na cidade de Santana do Livramento, existe outro CFC como concorrente já estabelecido, assim, os clientes insatisfeitos durante alguma etapa da prestação do serviço tendem a migrar para o concorrente, acabam divulgando a propaganda negativa em função de sua insatisfação e patrocinando a redução da demanda. A empresa CFC Santanense não está preparada para enfrentar tais oscilações, pois, a mão de obra e os recursos, são configurados para períodos de ascensão do consumo de serviços, não ficando assim nenhuma capacidade ociosa.

O CFC Santanense pretende diferenciar-se da concorrência, com um novo conceito em qualidade entregue ao consumidor, visando eliminar ou reduzir o nível de reclamações em relação ao processo de habilitação, identificando as reais necessidades de seus clientes, buscando aperfeiçoar a relação deles com a empresa.

Em decorrência disto, na intenção de conhecer como os clientes percebem a qualidade em serviços no CFC Santanense, definiu-se o seguinte problema: **Quais as dimensões de qualidade no serviço são entregues na percepção dos consumidores no CFC Santanense?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral:

Avaliar as dimensões de qualidade entregues aos consumidores no CFC Santanense.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar o perfil da amostra de consumidores do CFC Santanense.
- Mensurar a expectativa e percepção dos consumidores sobre as dimensões de qualidade em serviços.
- Definir o índice de satisfação em relação às dimensões de qualidade na percepção dos consumidores do CFC santanense.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

No atual mundo corporativo a globalização patrocinou o aumento da competitividade entre as organizações, principalmente naquelas com fins lucrativos. Com o advento da tecnologia e a evolução do relacionamento entre empresa/consumidor, surge uma nova era, onde as organizações procuram entender as intenções de compra dos consumidores que estão mais informados e críticos. A necessidade está em entender o consumidor na sua ótica Social, Pessoal e Psicológica, para assim compreender o que pensam as pessoas antes de optar por um produto ou contratar um serviço.

Segundo Sarquis (2009), o setor de serviços cresce em velocidade acelerada em vários países do mundo e apresenta taxa de crescimento mais elevada que outros setores da economia. No Brasil, não diferente da realidade de muitos países, os serviços possuem uma participação superior a 50% no PIB (SARQUIS 2009).

Atualmente o novo cenário econômico demonstra que o setor de serviços está em franca expansão. Só no Brasil ele já é responsável por empregar mais da metade de pessoas com trabalho formal, portanto, a possibilidade de um trabalhador passar a sua vida trabalhando em uma empresa de serviços é bastante elevada (LOVELOCK; WRIGHT 2001). Karsaklian (2012), aponta que apesar de estarmos em uma era dominada pela economia de serviços, ainda assim os estudantes saem das universidades com formação gerencial ou técnica, influenciada pelos estudos nos setores de fabricação de produtos, influência de seus criadores, como: Taylor, Ford, Fayol, etc. A carência de estudos relacionados à área de

serviços, ainda é muito impactante para organizações estruturadas na economia de serviços, que estão sugerindo novos modelos de gestão voltadas para o terceiro setor (KARSAKLIAN 2012). Dessa forma, essa pesquisa justifica-se pelo fato de avaliar aqui as dimensões de qualidade entregues aos consumidores no CFC Santanense.

É grande a dificuldade de mensurar a percepção das pessoas quando o assunto é serviços, pelo fato que muitas vezes são inúmeros os fatores intangíveis que envolvem o processo de entrega do serviço ao consumidor, entre eles o trabalho, o nível técnico dos profissionais, o ambiente físico (CORRÊA; CAON 2012).

Desse modo, observa-se o quanto é fundamental para as empresas prestadoras de serviços conhecerem o consumidor e perceber o que eles entendem por qualidade e como eles percebem o nível dessa qualidade dentro da organização **Centro Santanense de Formação de Condutores**.

Assim, este estudo tem como justificativa teórica reunir autores que discutam os conceitos de Marketing, Comportamento do consumidor, Serviços, qualidade em serviços e dimensões da qualidade em serviços, servindo de base para outros estudos que venham a ocorrer nessa mesma linha de pensamento.

Do ponto de vista prático, espera-se que esta pesquisa passe a ser utilizada pela gestão do Centro Santanense de Formação de Condutores, no sentido de ser um guia para as decisões desta organização no que tange a qualidade na prestação dos serviços.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente projeto está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo tratou da introdução ao tema, junto com uma pergunta problema, os objetivos propostos para resolução desse problema, e a justificativa do estudo. No segundo capítulo foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas propostos nos objetivos, na visão de diversos autores.

O terceiro capítulo aborda a metodologia que será utilizada no trabalho, baseando-se em autores conceituados para que a pesquisa seja realizada de forma adequada e confiável. Em seguida, no quarto capítulo, é apresentado o histórico da empresa alvo do estudo.

No quinto capítulo a análise dos dados obtidos com o questionário, baseado na escala SERVQUAL. Por fim o sexto capítulo aborda as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os conceitos que guiarão este estudo, inicialmente apresentam-se os conceitos de marketing e comportamento do consumidor, depois se apresenta a caracterização dos serviços e em seguida a importância da qualidade como vantagem competitiva.

### 2.1 O CONCEITO DE MARKETING

No presente século em que se vive, as mudanças que ocorrem com a sociedade são também transmitidas para as organizações, Com o advento da informática e o avanço dos meios de comunicação, estamos vivendo em uma era de amplo acesso à informação, o que por si só desencadeia mudanças no comportamento do consumidor, aumento da concorrência e o surgimento da necessidade das organizações adaptarem-se a esse novo contexto, (MAGALHÃES; SAMPAIO 2009).

Em 1923 quando o mercado de automóveis estava crescendo nos Estados Unidos, a Ford continuava a produção em massa do modelo T, produção essa que era considerada a grande criação de Henry Ford. Com tal fabricação, Henry conseguiu reduzir os custos de produção e atender as classes sociais mais variadas da população americana. Seu modelo T era viável, robusto e tinha baixo custo de manutenção (SCHIFFMAN; KANUK 2009).

Em continuidade a isso, atender as variedades de preferência dos consumidores não era a prioridade das organizações. No mesmo ano Alfred P. Sloan, assumiu a direção da General Motors, que na época era constituída de uma junção de várias outras pequenas empresas montadoras de automóveis e que possuía uma característica singular de produzir automóveis de má qualidade (SCHIFFMAN; KANUK 2009).

Em 1924 Sloan redirecionaram o foco estratégico e comercial da empresa e passou a produzir automóveis que segundo ele chamava de **“carros para todos os bolsos e finalidades”**, assim a General Motors ganhou destaque em inovação, pois, passou a produzir mais de um modelo de automóvel, diferente do que era realizado pela Ford com seu modelo T. Surgia assim, a primeira segmentação de mercado, ou seja, a GM conseguia atender a mais de uma classe social e também atender a varias necessidades da demanda na época (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD 2011).

Em 1929 uma grande crise financeira toma conta dos Estados Unidos e atinge também o Brasil, época em que o nosso principal produto de exportação “o café”, chegou a ser adquirido pelo governo e queimado, com a intenção de evitar a queda abrupta dos preços (COBRA 2009).

O consumidor encontrava-se a mercê e com poder de compra reduzido. Assim, desencadeou-se o surgimento do Marketing, na intenção de conquistar os poucos consumidores que restavam (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD 2011).

Em continuidade a isso, a utilização do Marketing vem se modificando ao longo dos anos e acompanhando mudanças sociais, tecnológicas seja pela intensidade de seu uso como também pela importância que ele representa por parte das organizações, que buscam usar as abordagens mais respeitáveis que gerem inteligência na hora de divulgar o produto e/ou serviço (MAGALHÃES; SAMPAIO 2009).

Para Cobra (2009) e Magalhães; Sampaio (2009), nos primórdios do Marketing, ele estava centralizado para o processo de venda e de trocas, Assim por ocasião de uma venda uma parte oferece certa quantia em dinheiro em troca da satisfação de sua necessidade com um produto, e essa troca pode também não ser monetária. Basta uma parte oferecer um produto em troca de outro. Assim, a troca ocorrerá sempre que existir um acordo de valor e de fornecimento de determinado bem ou serviço (MAGALHÃES; SAMPAIO 2009).

Na década de 50 três linhas desencadearam os estudos do Marketing: A primeira era centrada no comportamento psicológico, racional e irracional do consumidor, a segunda focou no comportamento social, e a terceira no comportamento conforme as decisões no âmbito familiar (MIRANDA; ARRUDA 2004).

Para Cobra (2009), a tentativa de entender as estratégias de venda, a segmentação do mercado, a administração da produção, são alguns temas que associados ao Marketing, nos submetem a uma imensidão de questionamentos, como a de conhecer as pessoas que pretendem consumir os produtos ou serviços.

A principal finalidade do contexto é que as organizações devam mensurar as necessidades de determinados mercado alvo e produzir o que realmente esteja na perspectiva de consumo das pessoas (SCHIFFMAN; KANUK 2009).

Na visão de Bessani (2009), Marketing é uma seqüência no fluxo mercadológico que começa na obtenção de matéria prima, fabricação do produto, definição do preço e na fixação do público consumidor. Tudo isso nada mais é do que atender os anseios dos consumidores, buscando oferecer-lhes a satisfação plena (BESSANI 2009).

Para Kotler; Armstrong (2006), marketing não existe apenas em torno do conceito de comprar e vender, e sim de satisfazer as necessidades do cliente. Os mesmos autores Também afirmam que o produto só é vendido quando acabado, mas o Marketing sobre ele já estava acontecendo durante o processo de fabricação.

Marketing envolve todos os processos e serviços que um produto passa, até chegar nas mãos de seu consumidor (BESSANI 2009). A essência do Marketing está no processo de troca, onde, uma ou mais partes ofereciam alguma coisa para satisfazer os desejos da outra parte, assim, durante tais transações os interessados ofereciam as principais qualidades dos seus objetos de troca (Cobra 2009).

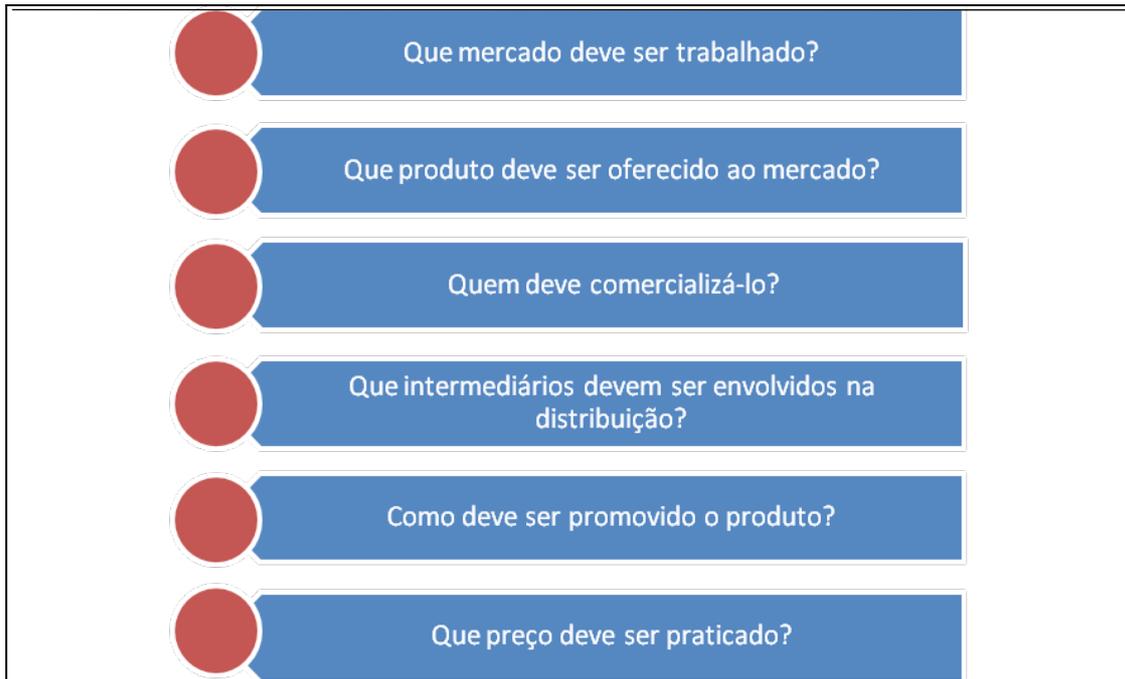
Isso se explica uma vez que existem definições sociais e gerenciais, onde, o social é o processo pelo qual pessoas obtêm e satisfazem suas necessidades e desejos. E na definição gerencial, a organização precisa entender que o papel do Marketing não é só de vender, mas criar consumidores (KOTLER; ARMSTRONG 2006).

Em uma ótica distinta, mas com o mesmo significado Magalhães; Sampaio (2009), afirmam que diferente do mercado artesanal em que as organizações produzem para um consumidor conhecido, o marketing tem o objetivo de divulgar o produto e desenhar para consumidores desconhecidos que possuem determinado comportamento na hora do consumo. Tal afirmação vai de encontro com o que define Cobra (2009), como sendo o objetivo do Marketing a idéia de procurar entender a necessidade de consumo de pessoas físicas e jurídicas e desenvolver produtos e serviços que atendam as suas necessidades sempre buscando melhora na qualidade de vida de seus consumidores.

Assim, Cobra (2009) e Magalhães; Sampaio (2009) descrevem que Marketing é o processo de planejamento e execução de um programa a fim de oferecer e dispor produtos e serviços para possíveis compradores.

Segundo Cobra (2009, p. 9), no estágio do planejamento muitas decisões precisam ser tomadas, como:

Figura 1: Decisões durante o estágio do planejamento



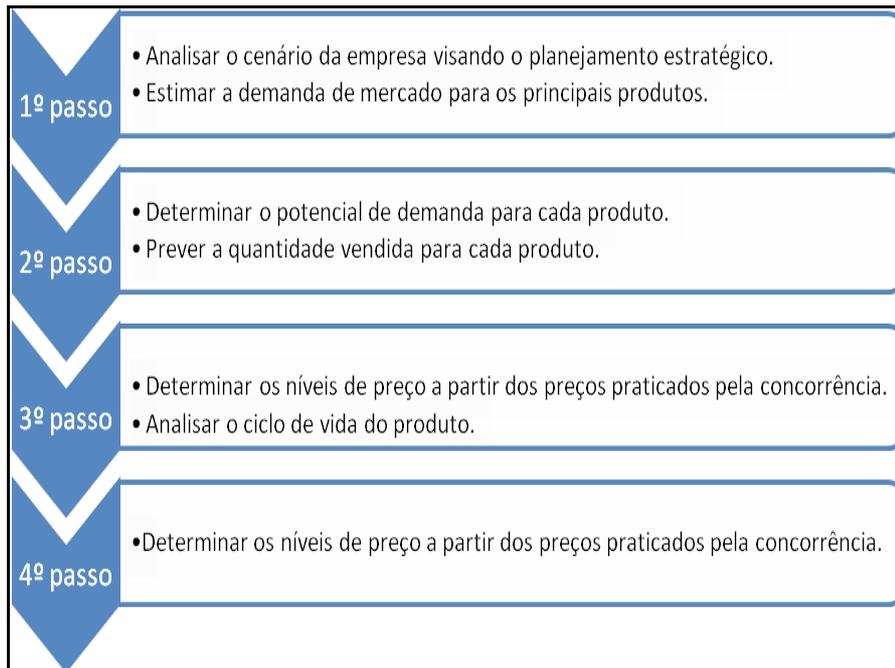
Fonte: Adaptado de Cobra (2009).

A Figura 1 ilustra o alto grau de complexidade que compreende a fase do planejamento, pois, esse momento é decisivo para definir o horizonte da organização, durante a execução das atividades do planejamento (COBRA 2009).

Magalhães; Sampaio (2009), afirmam que dentro do processo de planejamento é necessário descobrir um nicho estratégico de consumidores que seja defensável. Cobra (2009), argumenta que o processo de planejamento, tem importância imensurável no sucesso das vendas de produtos e serviços e vai desde a análise do cenário ambiental até Análise do portfólio de produtos da organização em relação aos seus concorrentes.

Segundo Cobra (2009, p. 9), as organizações devem executar alguns passos durante a fase do planejamento, como:

Figura 2: Fases do planejamento



Fonte: Adaptado de Cobra (2009).

Para reduzir as probabilidades de falhas, as empresas precisam executar algumas etapas durante o planejamento, de modo, a reduzir as possibilidades de falhas, como ilustrado na figura 2 (COBRA 2009).

O processo de adoção de estratégias de Marketing possui vital importância para nortear as atividades a serem realizadas durante os ciclos do planejamento e execução, consiste em quatro elementos, denominados como composto de Marketing (COBRA, 2009).

Miranda; Arruda (2004), também descrevem que a popularização dos 4Ps foram decisivas para desenvolver a teoria de Marketing, pois, eles foram essenciais para a pesquisa, aplicação, pensamento e as práticas de Marketing.

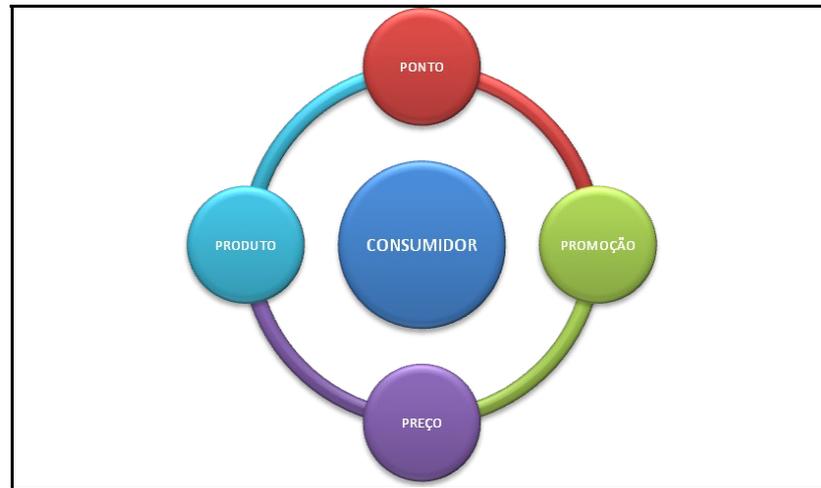
Magalhães; Sampaio (2009), argumentam que o modelo dos 4Ps é magnificamente simples e abrange todas variáveis do Marketing, mesmo aquelas que não mostravam-se tão visíveis.

Magalhães; Sampaio (2009, p. 34), disponibilizam os 4Ps e suas respectivas variáveis:

- Produto: é a formatação do produto ou do serviço em si.
- Preço: é o esforço exigido do consumidor final.
- Ponto: é a distribuição, o local de venda e disponibilização do produto ou serviço.
- Promoção: é o conjunto de elementos de divulgação, propagação e promoção.

Para Cobra (2009, p. 10), Um dos sistemas de Marketing mais consagrados é o do professor E. J. McCarthy (Figura 3), que consegue realizar a interação da organização com o meio externo, através da adoção dos 4 Ps.

Figura 3: Os 4Ps do professor McCarthy.



Fonte: Adaptado de cobra (2009).

Na percepção de Cobra (2009) e Magalhães; Sampaio (2009), é necessário que os produtos ou serviços tenham boa qualidade, possuam características que atendam a necessidade dos consumidores, sejam variados e com nomes atraentes. Também que a força de vendas e a propaganda devem ser variadas e eficazes de modo que justifiquem que cada “P” é uma coleção de ingredientes e instrumentos e podem ser avaliadas individualmente (LOVELOCK; WRIGHT 2001).

Os canais de distribuição precisam ser eficazes e levar o produto correto no lugar exato e com preços que atendam ao poder de compra da demanda e que estejam dentro do equilíbrio estabelecido pelo mercado e pela concorrência (COBRA 2009) e (MAGALHÃES; SAMPAIO 2009).

O centro do conceito de Marketing, não se restringe somente a consumo, dinheiro e mercadorias. Emerge algo bem mais relevante como recursos de tempo, energia e sentimento (MIRANDA; ARRUDA 2004).

Yanaze (2006) argumenta que Marketing é a colocação em prática de algumas estratégias formuladas pela empresa, para o lançamento de um produto ou serviço no mercado visando satisfazer a necessidade do consumidor, como estratégia de gestão ela pressupõe o investimento de certa quantia em dinheiro e a previsão de retorno financeiro.

As estratégias de Marketing ainda são excessivamente acadêmicas, embora sejam ferramentas elaboradas para tornar as ações de gestão e consultorias mais eficazes (Yanaze 2006).

## **2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

Para Pinto; Lara (2008), durante a segunda guerra mundial, a economia americana deixou de focar o vendedor e passou a focar o comprador, em função dos grandes estoques de produtos que ficavam armazenados na época motivados pela redução da demanda.

Dessa forma os estudiosos passaram a estudar o comportamento e a intenção de compra dos consumidores, o que vai de encontro com o que diz Miranda; Arruda (2004), que observa uma evolução do pensamento de marketing, onde, as relações que antes eram estritamente voltadas para vendedores e compradores e passaram com a nova tendência a abranger o aspecto psicológico do consumidor atendendo a suas expectativas.

Já na época existia um vasto estudo referente às ciências comportamentais, como a Psicologia cognitiva, a antropologia, entre outros que auxiliaram paralelamente ao desenvolvimento e desencadeamento do estudo do comportamento do consumidor. (CORREA; CAON 2012).

Segundo Karsaklian (2012), o consumidor é um ser humano normal como qualquer outro, possui suas ambições, anseios, parte atrás de suas conquistas para obter espaço e reconhecimento no meio social que vive. Todo consumidor é dotado de personalidade, o que se torna decisivo no momento de optar por determinado serviço ou produto (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000).

Na visão de Schiffman;Kanuk (2009), o consumidor necessita constantemente de bens, serviços e idéias, e isso é indiferente a nossa religião, cor, classe social. O fato é que somos todos iguais como indivíduos, mas nossa tomada de decisão na hora das compras afeta diretamente a saúde da economia e o sucesso ou insucesso das organizações, principalmente aquelas que possuem fins lucrativos (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD 2011).

Schiffman;Kanuk (2009), indicam que o estudo do comportamento do consumidor no final dos anos 1960, era um estudo relativamente novo, eles utilizavam estudos de outras ciências para entender o comportamento antes das compras. Segundo o mesmo autor, as

pessoas agem racionalmente para maximizar suas decisões na hora da busca pelas suas satisfações.

Assim, nos Estados Unidos com a adoção completa do conceito de marketing pelas organizações, surgiu o estudo do comportamento do consumidor e mostra o quão é importante compreender o consumidor dentro das estratégias que visam o sucesso da organização (CHAUVEL 1999).

Kotler; Armstrong (2006) argumentam que o principal estudo do Marketing é o comportamento do consumidor, pois, Vivemos em uma diversidade de ambientes, mas possuímos necessidades fisiológicas iguais. Precisamos de comida, ar, roupas, remédios, etc. Mas nossos gostos por determinadas bens, idéias ou serviços variam conforme o ambiente que estamos inseridos (KARSAKLIAN 2012). Assim, o marketing visa compreender o comportamento do consumidor e realizar o segmento de mercado, entendendo as necessidades das pessoas que estão inseridas naquele contexto (SCHIFFMAN; KANUK 2009).

Para Chauvel (1999), o consumidor distribui seus recursos financeiros de acordo com sua restrição orçamentária, de modo a obter o número maior possível de bens e serviços com o maior retorno possível, pois, aquilo que se retira da compra não está relacionado ao valor do objeto ou serviço e sim a sua utilidade.

Em continuidade ao estudo sobre o comportamento do consumidor citado no parágrafo anterior Chauvel (1999, p. 2), exemplifica que:

O primeiro terno adquirido por um jovem possui uma utilidade maior que o segundo. Com ele, será possível procurar emprego, comparecer a festas e reuniões sociais. O segundo acrescenta apenas a possibilidade de trocar de roupa. A busca de maximização da utilidade é o princípio que orienta as escolhas do consumidor, que, por exemplo, optará por adquirir três camisas ao invés de um segundo terno, pois obterá dessa opção um retorno comparativamente mais favorável.

Na percepção de Kotler; Armstrong (2006), o consumidor é aquele indivíduo que compra bens ou serviços para consumo pessoal. As empresas tentam obter informações detalhadas de onde, como, quando e com quanto às pessoas compram. Tal análise não se torna tão complicada, quanto à de mensurar os motivos que desencadeiam o comportamento do consumidor (LOVELOOK; WIRTZ; HEMZO 2011).

Na visão de Karsaklian (2012), em relação ao comportamento do homem na história ou na pré história, sempre iremos nos deparar com o convívio social entre seres da mesma

espécie, por isso, para estudar o comportamento do consumidor é necessário também estudar o ambiente onde ele vive.

Conforme o mesmo autor citado acima, no processo de interação social, o método de decisão de um indivíduo é também uma resposta a outro indivíduo e satisfação de sua própria necessidade (KARSAKLIAN 2012). Portanto, o consumidor é facilmente influenciado por pessoas ao seu redor e tais informações são insuficientes para mensurar seu comportamento de decisão na hora da compra. (SCHIFFMAN; KANUK 2009).

Na percepção de Kotler; Armstrong (2006), as decisões do consumidor são influenciadas por uma infinidade de fatores, como: Culturais, sociais, pessoais, financeiros. Por isso mensurar suas intenções de compra torna-se possível, mas, explicar o comportamento é uma tarefa de difícil realização.

Assim foram estabelecidos por Kotler; Armstrong (2006, P.25), os fatores que influenciam no comportamento do consumidor, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Fatores que influenciam no comportamento do consumidor.

| <b>CULTURAIS</b>     | <b>SOCIAIS</b>       | <b>PESSOAIS</b>   | <b>PSICOLÓGICOS</b>  | <b>COMPRADOR</b> |
|----------------------|----------------------|---|----------------------|------------------|
| <b>Cultura</b>       | Grupos de Referência | Idade e estagio no ciclo de vida-<br>Ocupação- situação financeira. | Motivação- percepção |                  |
| <b>Subcultura</b>    | Família              | Estilo de vida- personalidade                                       | Aprendizagem         |                  |
| <b>Classe Social</b> | Papéis e status      | Auto- imagem  | Crenças e atitudes   |                  |

Fonte: Kotler, Armstrong (2006).

O quadro 1, ilustra uma maneira prática de compreender quem são os consumidores, pois, reconhece os quatro fatores que ramificam uma série de características comportamentais que são decisivas na hora de comprar (KOTLER; ARMSTRONG 2006).

É de suma importância para qualquer decisão de Marketing bem sucedida, definir quem são seus consumidores, pois, podem haver muitas participantes durante o processo de compra de um serviço ou produto e a resposta sobre quem são os compradores, nem sempre é óbvia (KOTLER; ARMSTRONG 2006).

Os consumidores nem sempre agirão conforme o que foi dito por eles, em alguns casos: Propagandas, influências externas, opiniões, são decisivas para definir o que eles irão comprar (COBRA 1987). Por isso o estudo do comportamento do consumidor deve ser minucioso e o levantamento das características de cada grupo de consumidores é fundamental para reduzir a probabilidade de insucesso da pesquisa (COBRA 2009).

Karsaklian (2012) argumenta que a base da motivação encontra-se na estabilização psicológica do indivíduo. A sensação de desconforto em relação a uma necessidade traz motivação suficiente para o indivíduo procurar a saciedade de tal necessidade.

Para Cobra (2009), há necessidade de entender o comportamento físico e mental do consumidor, como exemplo atividades mentais às vezes são decisivas para o processo de compra como: as pessoas ao assistirem o comercial da coca cola , sentem sede de Coca Cola, desejam automóveis da General Motors, cobiçam alimentos da Sadia, há uma força muito grande agindo sobre o inconsciente das pessoas.

Sobre o estudo das motivações Karsaklian (2012, p. 24), discorre que:

O estudo das motivações é fundamental para as estratégias mercadológica das empresas principalmente no que diz respeito à propaganda, pois seu objetivo é estimular as motivações e reduzir os freios ao consumo do produto. É por isso que se diz que a publicidade “dá vontade” de consumir o produto. É o trabalho feito sobre as motivações que estimulará os desejos que tem o consumidor e dessa forma ele deverá optar pelo produto adequado para satisfazer sua necessidade de base.

Para Secco; Oliveira; Amorim (2014) e Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011), o processo de compra começa quando o consumidor sente a necessidade de ter algo, e a partir daí algumas variáveis são levadas em conta até o processo decisório de compra de um produto ou serviço. Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011), mencionam que o processo de compra possui varias etapas que o consumidor passará com a intenção de compra, durante e após a aquisição do produto ou serviço.

### **2.3 SERVIÇOS**

Na visão de Bessani (2009) e Cobra (1987), o serviço ocorre quando não há a transferência de um bem, é uma transação que acontece entre empresas ou entre indivíduos, portanto, o serviço é intangível, pois, não podemos tocá-lo, cheirá-lo ou até ouvi-lo, é uma mercadoria comercializada isoladamente. Os autores Lovelock; Wright (2001) citam que todo desempenho ou ato oferecido de uma pessoa para outra meramente intangível e que não resulta da propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Algumas características que diferem os serviços dos produtos, como: a impossibilidade de tocar, o consumo ao mesmo tempo em que são produzidos, A dificuldade de estabelecer um padrão específico, e ainda assim é difícil de mensurar o preço, pois, geralmente a forma de estabelecer o valor cobrado pelo serviço é subjetiva (COBRA 1987).

Algumas características trazidas por Sarquis (2009) são semelhantes às citadas por Cobra (1987), são elas: Intangibilidade, Inseparabilidade, variabilidade, heterogeneidade e consumo simultâneo. Adicionando-se a isso, “os serviços possuem quatro características que precisam ser analisadas na preparação de estratégias de Marketing, são elas: Inseparabilidade, Percibilidade, variabilidade, intangibilidade” (KOTLER; BLOOM 2002, p. 35 *apud* BESSANI, 2009, p. 29).

Em economias desenvolvidas, com o aumento do poder de compra, as pessoas passam a gastar mais com férias, atividades de lazer e outras experiências de serviços mais sofisticadas, como salões de beleza, hotéis, massagistas, etc. Também com a renda extra os consumidores passam a pagar por atividades e serviços rotineiros que antes eram feitas por eles, como: Cortar a grama, lavar o carro, Retirar uma goteira do telhado, entre outros ( LOVELOOK; WIRTZ; HEMZO 2011).

No mercado de serviços as pessoas tendem a ser muito mais críticas e o setor como um todo possui inúmeras regulamentações que garantem a relação harmoniosa entre consumidor e organização SARQUIS (2009). Sempre que um cliente busca por um serviço, ele espera que sejam atendidas com qualidade e presteza todas suas expectativas (Silva 2005). Sarquis (2009), explica que os serviços possuem algumas características particulares como mostra o quadro 2, que são decisivas para influenciar a competição no setor e a definição das estratégias organizacionais que serão utilizadas pela empresa. Cobra (1987), explica que é notório o esforço de empresas com fins lucrativos ou não para adotar estratégias de Marketing que visem a aumentar a venda dos seus serviços.

Segundo Sarquis (2009, p. 5), São características particulares dos serviços:

Quadro 2: Características particulares dos serviços.

|   |   |
|---|---|
| <b>FACILIDADE PARA INTRODUÇÃO NO MERCADO</b>  | As inovações nos serviços não são patenteáveis e requerem baixo investimento de capital.                        |
| <b>ELEVADO NÍVEL DE FLUTUAÇÃO DA DEMANDA.</b> | A oscilação da demanda provoca a necessidade de ajustes frequentes na capacidade de atendimento da organização. |
| <b>LIMITAÇÃO DA ECONOMIA DE</b>               | A ausência de estoque e a necessidade de  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ESCALA.</b>  | customização limitam as possibilidades de produção e distribuição em escala pelas organizações.   |
| <b>REDUZIDO PODER DE BARGANHA NAS COMPRAS.</b>  | O porte pequeno da maioria das organizações do setor, reduz o poder de negociação com os fornecedores.  |
| <b>EXISTÊNCIA DE MUITAS EMPRESAS MARGINAIS QUE OPERAM COM MARGEM DE LUCRO REDUZIDO.</b> | A presença freqüente de empresas que operam com lucros reduzidos ou sem o conhecimento adequado dos seus custos, cria dificuldades para seus concorrentes e limita os investimentos no setor. |

Fonte: Sarquis (2009).

Para Lovelock; wirtz; Hemzo (2011), O consumo de serviços desenvolveu-se dentro de um processo complexo, mas podemos apontar três fases principais: Pré-compra, encontro de serviços e pós-encontro.

Lovelock; wirtz; Hemzo (2011) apresentam as três fases principais de como o consumo de serviços se desenvolve:

- Fase pré compra: Inicia-se com a identificação de uma necessidade e também com o processo que envolve as viabilidades ou não para aquisição de um produto ou serviço. A necessidade surge no ponto em que há um desequilíbrio, entre as necessidades do mundo real e uma situação desejada, que o consumidor gostaria de alcançar.
- A identificação da necessidade leva o consumidor a buscar informações sobre o produto ou serviço, que irá amenizar a chance de insatisfação. A necessidade é desencadeada a partir de três fatores, como: Pensamento inconsciente, sensações físicas e fatores externos.
- Fase de encontro do serviço: A fase de encontro do serviço passa por um processo de seleção e reserva. A fase desse contato assume a forma de interação entre funcionários que irão prestar o serviço e clientes que durante essa fase já começam a avaliar a qualidade que será oferecida a eles. Durante a fase de encontro o cliente já começa a perceber questões relacionadas a qualidade do serviço que será prestado a eles, tanto pelo pessoal que está na linha de frente, quanto ao pessoal que está nos bastidores, mas mesmo assim é notado pelo consumidor.
- Fase pós encontro: Durante a fase pós compra dos serviços, os consumidores avaliam se suas expectativas foram atendidas e definem alguns fatores que são importantes para desencadear a formulação da satisfação.

Lovelock;wirtz; Hemzo (2011, p.74) disponibilizam modelos e estruturas para melhor compreender o comportamento do consumidor, durante a fase de encontro do serviço.

Quadro 3: estrutura para compreender o comportamento do consumidor durante a fase de encontro do serviço.

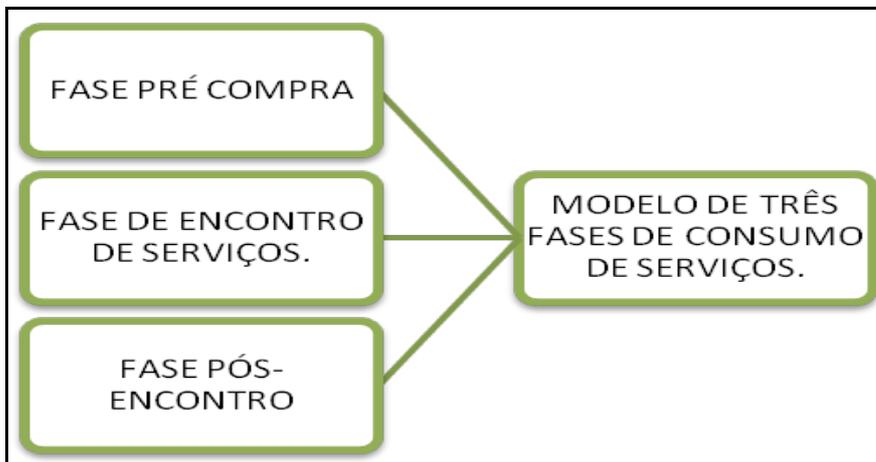
|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| “A HORA DA VERDADE”                 | Pode-se dizer que é o momento do encontro do consumidor e o prestador do serviço. Neste momento eles estão sem vínculo algum, e são as estratégias da organização e a motivação do consumidor que vão provocar a entrega do serviço.   |
| “ENCONTROS DE ALTO E BAIXO CONTATO” | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O serviço de alto contato: É aquele que durante sua entrega há um contato próximo entre funcionários, consumidor e o espaço físico.</li> <li>- O serviço de baixo contato: São aqueles em que não ocorrem praticamente nenhum contato com o cliente. Ocorre geralmente com</li> </ul> |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | a transmissão de canis eletrônicos. Uma tendência muito promissora no atual mundo da conveniência.  |
| “SISTEMA SERVUCTION” | Criado pelos franceses Pierre Eiglier e Eric Langeard, foram os primeiros a conceituar os serviços dentro de uma teoria sistemática. O termo “Servuction” originou-se a partir da combinação dos termos (service e production). Com o objetivo de descrever o ambiente físico da empresa que é visto pelos clientes e das fases que mesmo não visíveis contribuem para sua experiência. |

Fonte: Lovelock, wirtz, Hemzo (2011).

A figura 4 ilustra as três fases de consumo de serviços, onde é possível perceber que a grande maioria das organizações se detém a analisar a fase pós encontro do serviço, o que é um erro, pois, estudar o cliente durante a fase pré compra e durante o encontro dos serviços e de suma importância para perceber o perfil e as reais necessidades desse consumidor de serviços (LOVELOOK; WIRTZ; HEMZO 2011).

Figura 4: Modelo das três fases de consumo de serviços.



Fonte: Lovelock; wirtz;Hemzo (2011).

Para Rocha;Silva (2006), grande parte dos estudos sobre serviços no Brasil se restringem a analisar o comportamento pós compra, seguindo as tendências internacionais. É fundamental o estudo das três fases de consumo de serviços, como explica a figura 4, analisando as três percepções do cliente (LOVELOOK; WIRTZ; HEMZO 2011).

## 2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Serviço é uma mercadoria comercializada isoladamente, ou seja, um produto que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta, mas possuem satisfações que justificam o valor gasto em dinheiro (CORREA; CAON 2012). Avaliar os mecanismos e os elementos que o cliente usa para avaliar a sua satisfação com o serviço é uma tarefa de difícil realização, mas importantíssima para a sobrevivência da organização (COBRA 1987).

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) definem a qualidade em serviços como a avaliação que o cliente faz sobre os serviços durante a sua prestação, pode ser definida como a percepção do serviço desejado com a expectativa construída nos momentos que o antecedem,

Para Campos (1992), pode-se dizer que um serviço de qualidade é aquele que atende com confiabilidade, segurança e perfeição a expectativa do cliente. Para o mesmo autor qualidade é o quão bem as organizações conseguem satisfazer os requisitos dos consumidores.

Na visão de Silva (2005), em serviços é necessário analisar e definir a hierarquia de qualidade para os consumidores de serviços, uma vez sendo difícil de definir o que eles entendem por qualidade, sem especificar as características do serviço.

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) descrevem que quando a expectativa do cliente é atendida, o serviço é considerado por ele, como de excelente qualidade, enquanto que se não forem atendidas tais qualidades o consumidor perceberá o serviço como inaceitável. A distância que existe entre o serviço esperado e o oferecido pela organização ao consumidor é um processo de retorno, que somente ocorre após a entrega e o retorno de informação pelo cliente (SILVA 2005).

Lovelock; Wright (2001) argumentam que os anos 80 foram marcados pela insatisfação do cliente e hoje, esse mesmo cliente que se encontra mais informado, busca solução de problemas, reparos pós-venda, reembolso, assim, ocorreu uma mudança no cenário, pois, idéias antiquadas deram lugar para a qualidade dirigida pelo cliente.

Na visão de Bessani (2009), toda empresa, principalmente as de serviços devem perceber a qualidade em serviços e fazer disso a sua filosofia de sucesso, pois, é uma das principais determinantes no sucesso empresarial.

A gestão de qualidade é a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação. A correta administração de qualidade em serviços gera um pacote de valores que por si só garantem a fidelização do cliente, que será também um elemento de comercial positivo da empresa, fazendo comercial boca a boca e divulgando sua satisfação nos grupos sociais de convivência, (CORRÊA; CAON 2012).

Sarquis (2009) relaciona qualidade com produtividade e satisfação dos clientes, pois, em organizações prestadoras de serviços é fundamental e complexo tomar decisões sobre a gestão da qualidade. O serviço é intangível e os consumidores participam diretamente do processo de execução e o desempenho acaba tornando-se variável.

Corrêa; Caon (2012) afirmam que qualidade em serviços está associada à lucratividade em todos os sentidos, Por isso, o serviço prestado com qualidade, reduz a possibilidade de reclamação por parte dos consumidores e evita o retrabalho tentando reparar serviços mal feitos.

Eleutério; Souza (2002), argumenta que cliente é aquele que participa de todos processos e não somente quem utiliza do serviços, portanto, para que o serviço seja considerado de qualidade é necessários ser eficaz em todas relações juntos dos clientes internos (funcionários) e clientes externos (consumidor).

#### **2.4.1 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) argumentam que mensurar as dimensões de qualidade em serviços é uma tarefa de difícil realização, pois, os fatores que permeiam essa percepção por parte do cliente, são quase totalmente intangíveis diferentes dos produtos, onde é possível tocar e avaliar a qualidade entregue no mesmo.

Por isso é fundamental manter e fidelizar o cliente, pois, com um cliente perdido na verdade é desperdício de um fluxo de negócios e não só uma próxima transação (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000).

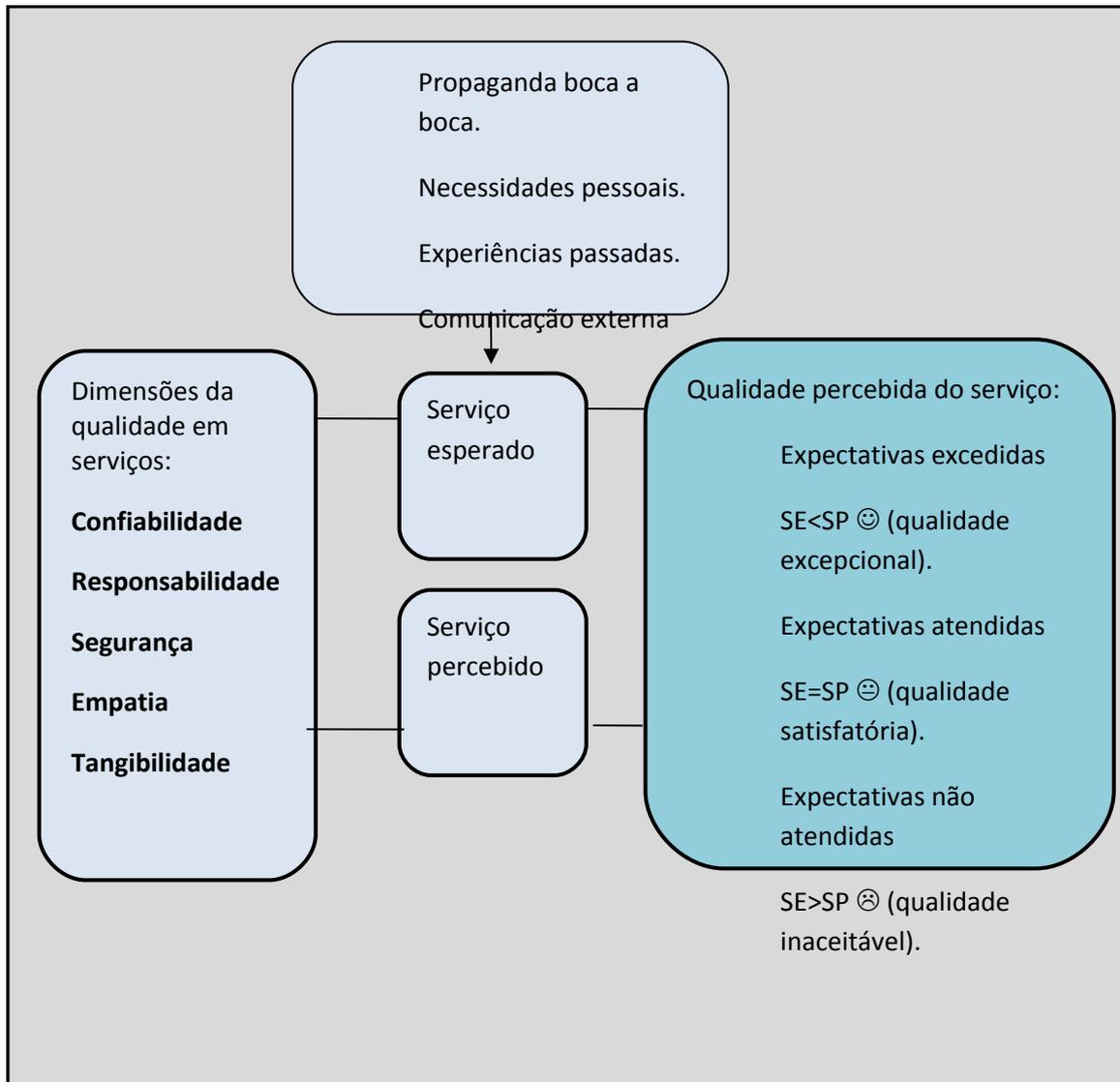
Cobra (1987) defende que para que se tenha uma dimensão da qualidade do serviço prestado ao consumidor é necessário analisar a etapa do pré venda como também do pós venda e sem esquecer que a satisfação do consumidor depende de uma série de fatores objetivos e subjetivos, pois a intangibilidade é uma característica muito marcante dos serviços,

O modelo mais robusto e eficiente apresentado na literatura é um que percebe a expectativa que ele tem com o serviço e o compara com a percepção dele após a aquisição do serviço, pois, muitas das relações entre cliente e empresa de serviços, acontece na linha de frente durante a fase de encontro do serviço, como também na fase pós encontro, por isso é fundamental estudar as percepções e expectativas de qualidade em todas as fases (CORREA; CAON).

As grandezas da qualidade em serviços foram apresentadas por estudiosos em Marketing, e foram apresentadas cinco dimensões iniciais que os consumidores utilizam para mensurar a qualidade em serviços: Confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade (ZEITHAML. P. 49 1991 *apud* FITZSIMMONS, FITZSIMMONS. P. 252.2000).

Zeithaml, (1991, pág. 48), Apud Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000, pág. 250), perceberam as dimensões da qualidade em serviços, conforme a Figura 5.

Figura 5: Dimensões da qualidade em serviços.



Fonte: Adaptado de (Zeithaml, 1991 apud Fitzsimmons, Fitzsimmons 2000).

A pesquisa SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens para avaliar as dimensões da qualidade em serviços, está dividida em duas partes, com uma seção inicial para mensurar as expectativas dos clientes e uma segunda para identificar a percepção do consumidor sobre a empresa prestadora de serviço. ZEITHAML, 1991, P.48 apud FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2000, p. 89).

Os 22 enunciados da pesquisa descrevem os aspectos das cinco dimensões da qualidade disponíveis na figura 2, onde, disponibilizam inúmeras finalidades, mas sua principal aplicação é identificar as dimensões da qualidade nos serviços, através de pesquisas periódicas com os clientes (ZEITHAML, 1991 APUD, FITZSIMMONS FITZSIMMONS 2000),

Zeithaml, (1991) apud Lovelock, Wright, (2001), descrevem as cinco dimensões da escala SERVQUAL, são elas: Tangíveis, Confiabilidade, Sensibilidade, Segurança e empatia. Dentro de cada dimensão, há vários itens medidos em uma escala de sete pontos que vão de concordo inteiramente e discordo inteiramente, totalizando 22 itens.

### **3 METODO DE PESQUISA**

Nesta etapa do projeto abordam-se os procedimentos metodológicos que serviram de base para que os objetivos deste estudo sejam atingidos. Aqui se trouxe à tona o tipo de pesquisa, a população, a amostra e a forma pela qual os dados foram coletados e analisados.

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, Para Gil (2010) a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e são utilizadas nesse caso técnicas padronizadas de coletadas de dados.

Este estudo possui cunho quantitativo. De acordo com Richardson (1999), a abordagem quantitativa, é muito importante para analisar e titular as informações, onde, a partir delas é possível fazer inferências mais amplas a cerca das opiniões dos participantes do estudo.

### **3.2 MÉTODO ESCOLHIDO**

O método de estudo é a pesquisa Survey, pois segundo Gil (1999), o método Survey é utilizado quando se trata de um problema, em que se pretende descrever a situação atual em determinado ponto de uma população local, além de ter uma visão do que foi verificado e incluir ao que foi conhecido ou sugerido. Somente com essa técnica, é possível entender a natureza da pesquisa e associar a aplicação aos objetivos da mesma (GIL, 1999).

Para Hair Jr. et. al. (2005) a pesquisa survey realiza a coleta de dados primários a partir de uma grande amostra de indivíduos.

### **3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

O objetivo dos instrumentos de pesquisa é tornar eficiente a coleta dos dados e transformá-los em conhecimentos que sejam de fácil compreensão por parte dos respondentes e para a aplicabilidade da pesquisa (GIL, 1989).

Será aplicado um questionário, que é uma técnica de investigação social, formada por um conjunto de questões que serão entregues a pessoas com a intenção de obter um conjunto

de informações, serão perguntas fechadas, pois, facilitam a análise das informações, exigindo menos tempo (GIL 1989).

A finalidade da pesquisa é mensurar as percepções de qualidade nos serviços de primeira habilitação do CFC Santanense, foi feito um levantamento junto aos consumidores procurando identificar suas percepções de qualidade e suas expectativas, do que representa um serviço ideal.

A formulação do questionário adotado partiu da contextualização da metodologia da escala SERVQUAL que consiste em duas seções: uma de 22 itens que avalia a expectativa e outra também de 22 itens que avalia a percepção. Os 22 enunciados da pesquisa descrevem os aspectos das cinco dimensões da qualidade, ilustrado no quadro 4. O questionário apresentado no apêndice A é composto de duas partes, baseado em Silva (2005). A mensuração da qualidade em serviços é obtida com comparação dos dados de expectativa e percepção, para se chegar aos resultados para cada uma das cinco dimensões da qualidade em serviços (BATESON, HOFFMAN; 2001).

Quadro 4: Dimensões da qualidade em serviços.

| DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS | QUESTÕES RELACIONADAS  |
|------------------------------------|--|
| Tangíveis                          | Aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.                   |
| Confiabilidade                     | A capacidade de prestar o serviço prometido e de modo confiável.                                     |
| Sensibilidade                      | A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço.                            |
| Segurança                          | O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade. |
| Empatia                            | A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.                                  |

Fonte: Zeithaml (1990), apud, silva (2005).

As cinco dimensões de qualidade quadro 4, possuem definições concisas, que permitem adaptar as perguntas do questionário, conforme a necessidade da pesquisa.

### 3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem (etapa quantitativa)

Para apresentar o processo da prestação de serviço dentro da organização CFC Santanense foi utilizado o fluxograma, através de uma representação gráfica, Anexo B, onde

será possível entender as especificidades de cada etapa do processo de formação do condutor, de forma rápida e com fácil transição dos elementos que participam do processo (LOVELOOK; WRIGHT 2004). Para especificar as características de cada etapa da prestação do serviço, foi feita uma coleta de dados a partir de pré testes com os colaboradores a fim de compreender a percepção da organização sobre as características da prestação do serviço (RICHARDSON 1999).

A população de uma pesquisa é constituída de um grupo de empresas ou pessoas que tem interesse de entrevistar pelo propósito exclusivo de um estudo, dependendo do tamanho da pesquisa, tamanho da população, custo da pesquisa, capacidade de processamento de dados ou ainda tempo dos entrevistadores (SARQUIS 2009).

Abaixo o quadro 5, demonstra o número de processos de habilitação abertos de Dezembro de 2015 a Maio de 2016.

Quadro 5: Numero de processos de habilitação

| NUMERO DE PROCESSOS DE HABILITAÇÃO ABERTOS. | Primeira Hab. Cat. A | Primeira Hab. Cat. B | Primeira Hab. Cat. AB | Total:     |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|------------|
| <b>Dezembro/2015</b>                        | <b>01</b>            | <b>47</b>            | <b>22</b>             | <b>70</b>  |
| <b>Janeiro/2016</b>                         | <b>03</b>            | <b>46</b>            | <b>17</b>             | <b>66</b>  |
| <b>Fevereiro/ 2016</b>                      | <b>03</b>            | <b>30</b>            | <b>14</b>             | <b>47</b>  |
| <b>Março/ 2016</b>                          | <b>06</b>            | <b>33</b>            | <b>08</b>             | <b>47</b>  |
| <b>Abril/ 2016</b>                          | <b>12</b>            | <b>30</b>            | <b>12</b>             | <b>54</b>  |
| <b>Mai/ 2016</b>                            | <b>15</b>            | <b>36</b>            | <b>17</b>             | <b>68</b>  |
| <b>Total:</b>                               | <b>40</b>            | <b>222</b>           | <b>90</b>             | <b>352</b> |

Fonte: Dados da empresa CFC Santanense

A população compreendeu os processos de habilitação que foram abertos para obtenção de CNH Categoria A; B ou AB no período de dezembro de 2015 à maio de 2016, conforme o Quadro 5, num total de 352 clientes. De acordo com o cálculo amostral baseado em Lopes et al. (2008) a amostra consistiu em 100 respondentes com um nível de confiança de 90%.

- Distribuição normal padrão de 1,96;
- Proporção populacional estimada de 50%;

- Erro amostral de 10%
- Nível de significância de 10%;
- Nível de confiança de 90%; e
- População de 352.

A Figura 6 mostra como foi calculado o tamanho da amostra com base nos dados demonstrados na sugestão de Lopes et al. (2008).

Figura 6 – fórmula de cálculo da amostra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Fonte: Lopes et al. (2008).

Onde:

N= tamanho da população

n= Tamanho da amostra

Z<sub>a/2</sub>= distribuição normal padrão

Q= percentual estimado da proporção

P= 1 – q e= Erro amostral

a= Nível de significância

Estimou-se o tamanho da amostra, resultando em uma quantidade de 100 candidatos a CNH, com um nível de significância de 10%.

### 3.3.2 Aplicação do instrumento de coleta de dados

A divulgação do resultado partiu da contextualização da escala SERVQUAL e foi desmembrado em duas partes. A primeira fase do questionário composto de 22 perguntas distribuídas dentro das cinco dimensões de qualidade foi aplicado a 100 pessoas contratantes do serviço de 1ª habilitação no início do curso teórico, no momento da apresentação do instrutor aos alunos, de modo a coletar as expectativas que os clientes tinham sobre um excelente CFC. Na segunda parte, o questionário também composto de 22 perguntas foi

aplicado após a prestação do serviço na execução da 20ª aula prática de direção, para colher informações relativo à percepção que os mesmos clientes da primeira fase tiveram sobre o CFC Santanense durante o processo de primeira habilitação.

### **3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados desta pesquisa foram avaliados por meio de análise de estatística descritiva. A estatística descritiva, segundo Bruni (2010), pode ser definida como um ramo da estatística, responsável pela aplicação de varias técnicas para escrever e/ou sumarizar um numero expressivo de dados, tornando-os manejáveis e palpáveis.

O processo de análise de dados, segundo Gil (1999), tem o objetivo de organizá-los de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema previamente proposto para investigação. Segundo esse mesmo autor a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas que é feito através da interpretação e ligação dos conhecimentos obtidos anteriormente.

A questão dos dados pessoais foi exposta em gráficos em forma de pizza, e os resultados relacionados a expectativas e percepção na prestação do serviço foram comparados devido à estrutura do questionário.

A explicação das expectativas e percepção dos consumidores será melhor apresentada com o cruzamento de dados resultante das duas análises, pois assim, se chegará a um índice de satisfação dos consumidores do CFC Santanense.

Tal análise ocorreu utilizando-se a estatística descritiva, e medida de média ponderada, e a dispersão dos resultados através do desvio padrão e foi mostrado através de tabelas.

## **4. O CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES SANTANENSE LTDA.**

O CFC Santanense está instalado no centro de Santana do Livramento – RS, divisa com a cidade de Rivera no Uruguai.

### **4.1 HISTÓRIA**

A história do CFC Santanense começou Após a entrada em vigor do CTB (Código de Trânsito Brasileiro) em 12 de Janeiro de 1998 quando foi regulamentado o novo processo de habilitação obrigatório para candidatos a 1ª habilitação, Reciclagem de condutores infratores, Adição e mudança de categoria de CNH (Carteira nacional de Habilitação). A partir da implantação do novo processo, o DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito), vinculou entidades privadas, chamadas CFC (Centro de Formação de Condutores), extinguindo as antigas Auto Escolas.

Diante de uma triste realidade o Brasil passava por um dos períodos mais tristes da história, onde, Segundo o DETRAN/RS cerca de 50 mil pessoas perdiam a vida por ano no Brasil, envolvidas em acidentes de trânsito. Para reduzir as ocorrências no trânsito os CFC,s vieram com a proposta de melhorar a qualificação dos motoristas e assim tornar o trânsito mais social e com melhor qualidade de vida.

Atualmente o CFC Santanense atua em Santana do Livramento e fica situado na Rua 13 de Maio, no numero 314, e conta com um efetivo total de 26 funcionários, sendo 2 diretores de ensino e geral, 13 instrutores de trânsito teórico e prático, 7 atendentes, 3 técnicos do setor financeiro e 1 funcionário envolvido na manutenção das instalações. Tem como razão social o nome de Centro Santanense de Habilitação de Condutores de Veículos, foi fundado por 6 sócios e baseia sua gestão na freqüente qualificação de seus colaboradores.

A empresa ao longo dos anos investiu em ampliação do seu espaço físico e hoje oferece todos os serviços relacionados à CNH (Carteira Nacional de Habilitação). Tais como: 1ª Habilitação de Condutores de Veículos, adição de categoria de CNH, Mudança de Categoria de CNH, Atualização de Condutores de veículos, Tradução de documento de habilitação estrangeira, Reciclagem de Infratores, Cursos especializados para condutores profissionais, 2ª via de CNH e inclusão de dados no sistema RENACH (Registro Nacional de Condutores habilitados (RENACH). A organização prioriza e transparência de suas transações e a superação das expectativas dos clientes.

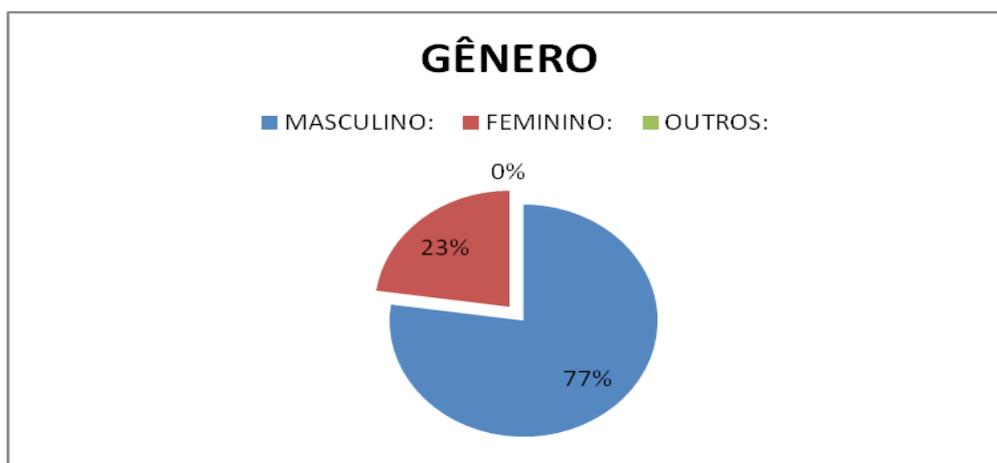
## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, apresentam-se, analisam-se e discutem-se os dados coletados, por meio de um questionário do modelo SERVQUAL, para análise da qualidade de serviços percebida pelos consumidores no CFC Santanense. O questionário foi aplicado ao total de clientes que iniciaram a primeira habilitação no CFC Santanense no período de 1º de julho a 30 de Setembro. A amostra a ser entrevistada será de 100 pessoas com margem de erro de 10%. Com os dados aqui apresentados, espera-se mostrar o quão importante é para a empresa empreender o que o cliente entende por qualidade em serviços, uma vez que tal entendimento facilita as decisões dentro da organização.

## 5.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Os participantes da pesquisa foram caracterizados quanto ao município de residência, idade, nível de instrução, estado civil, sexo e faixa de renda. Com relação ao perfil dos respondentes, a maioria é do sexo masculino com 77% e 23% do sexo feminino, o que pode ser observado no Gráfico 1.

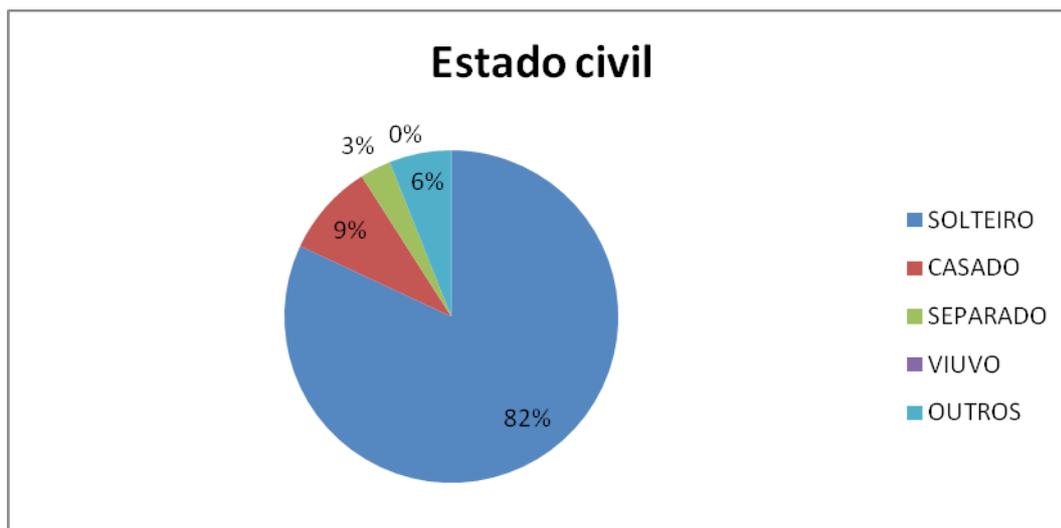
Gráfico 1: Percentual do gênero dos clientes alvo do estudo.



Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de respondentes 82% são solteiros, 9% são casados, 3% são separados/divorciados e 6% correspondem a outros tipos de estado civil, que neste caso enquadram-se aqueles com união estável. O Gráfico 2 representa o estado civil dos clientes alvo do estudo.

Gráfico 2: Percentual do estado civil dos clientes alvo do estudo.

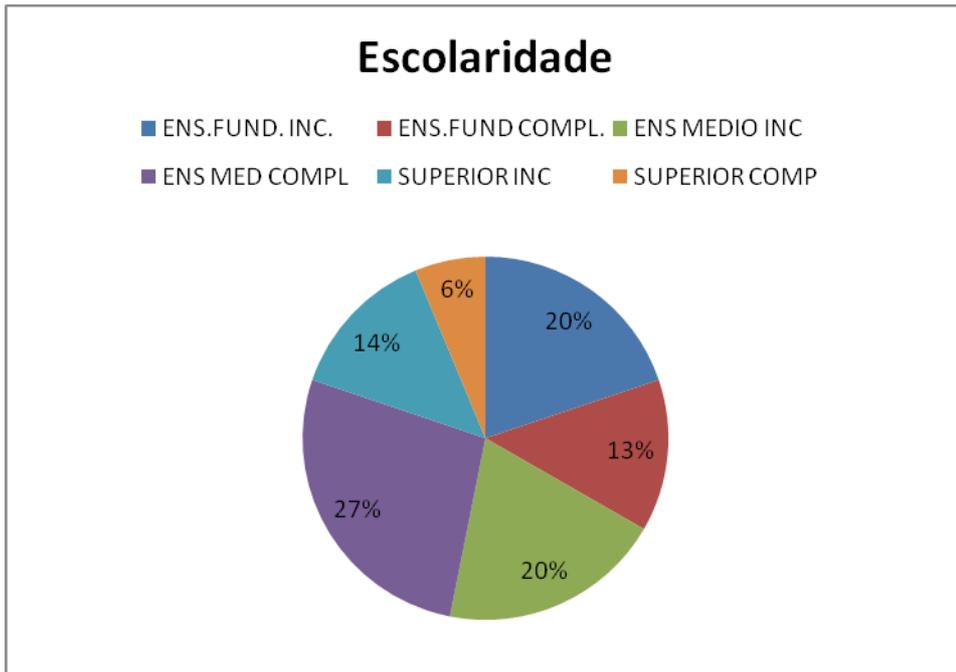


Fonte: Dados da pesquisa.

Também os homens possuem idade média de 24 anos e as mulheres de 33 e nos dois gêneros a idade média ficou em torno de 26 anos e a moda em 19 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, que pode ser visualizado no Gráfico 3, dos respondentes 27% possuem ensino médio completo, 20% ensino médio incompleto, 13% ensino fundamental completo, 20% ensino fundamental incompleto, 14% com superior incompleto e 6% com superior completo. O Gráfico 3 representa o grau de escolaridade dos respondentes alvo do estudo.

Gráfico 3: Percentual do gênero dos clientes alvo do estudo



Fonte: Dados da pesquisa.

A renda ficou com média de R\$ 1.101,64 e desvio padrão de R\$ 1.390,41 o que comprova a variação de renda dos clientes, acima e abaixo da média.

## 5.2 EXPECTATIVAS DO CLIENTE QUANTO A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

No que se refere às expectativas do cliente Cobra (2009), diz que a qualidade não é apenas particular, está inteiramente associada com aquilo que o cliente espera de um produto ou serviço, assim é essencial conhecer essas expectativas. A satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo serviço em relação às expectativas do cliente (KOTLER; ARMSTRONG 1998).

Se o serviço prestado for inferior a expectativa ele ficará insatisfeito, se o desempenho for igual as expectativas, ele fica satisfeito e ainda se o desempenho for maior que as expectativas ele fica encantado. Para avaliar a satisfação é necessário conhecer a expectativa, ou seja, o que ele espera da oferta de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000).

As cinco dimensões da qualidade em serviços são determinadas por Zeithaml (1990, apud, silva 2005), São elas: Tangibilidade, Confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia. A expectativa dos clientes será apresentada a partir destas cinco dimensões.

## I- Tangibilidade:

Para Zeithaml (1990, apud, silva 2005), a tangibilidade está associada aos equipamentos utilizados com características adequadas e de aparência moderna, as instalações físicas bem conservadas, a aparência profissional dos funcionários e as condições dos materiais empregados no serviço. Na Tabela 1 é apresentada a expectativa dos clientes em relação a estes aspectos.

Tabela 1: Resultado das expectativas dos clientes quanto à tangibilidade.

| TANGIBILIDADE                  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | MÉDIA SIMPLES | DESVIO PADRÃO |
|--------------------------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---------------|---------------|
| Equipamentos modernos          | 4% | 1% | 1% | 8%  | 9%  | 5%  | 72% | 6,20          | 1,53          |
| Materiais relativos ao serviço | 0% | 1% | 1% | 14% | 12% | 14% | 55% | 5,90          | 1,60          |
| Instalações físicas            | 2% | 2% | 2% | 15% | 16% | 13% | 49% | 5,73          | 1,59          |
| Aparência dos funcionários     | 3% | 2% | 2% | 12% | 7%  | 19% | 51% | 5,67          | 1,91          |

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira variável da determinante tangibilidade está associada aos equipamentos utilizados durante a prestação do serviço. É importante destacar que na dimensão Tangibilidade essa variável ficou com a melhor média, em torno de 6,20, o que comprova a expectativa dos clientes em realizar o processo de habilitação num espaço físico confortável, acessível e bem conservado. Também utilizando equipamentos e materiais modernos e de fácil manuseio. A maioria dos respondentes demonstrou ter grande expectativa com esta variável, pois, o desvio padrão desta variável atingiu a menor dispersão de opiniões de todas as variáveis da tangibilidade, em torno de 1,53.

Nesta dimensão a variável aparência dos funcionários obteve a menor média, em torno de 5,67, pois, uma grande parcela dos respondentes afirmou ter grande expectativa com esta variável, porém, um percentual de clientes atribuiu indiferença ou discordância para esta variável. O desvio padrão ficou em torno de 1,91, ou seja, é a maior dispersão de opiniões desta dimensão.

## II- Confiabilidade:

Para Zeithaml (1990, apud, Silva 2005), a confiabilidade está relacionada à habilidade e capacidade de prestar o serviço conforme o anunciado e de forma confiável. Os clientes possuem total ciência de que qualquer episódio anormal que aconteça deve ser garantido pela empresa, para que possa ela manter um relacionamento harmonioso com seus clientes durante a execução do serviço.

A Tabela 2 demonstra a expectativa em relação à determinante confiabilidade.

Tabela 2: Resultado das expectativas dos clientes quanto à confiabilidade.

| CONFIABILIDADE                                      | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | MÉDIA PONDERADA | DESVIO PADRÃO |
|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----------------|---------------|
| Serviço certo desde o começo.                       | 0% | 0% | 0% | 5%  | 9%  | 7%  | 79% | 6,60            | 0,85          |
| Comprometimento com o tempo de execução.            | 0% | 0% | 1% | 6%  | 6%  | 11% | 76% | 6,55            | 0,92          |
| Promessa de execução do serviço na data estipulada. | 0% | 1% | 1% | 9%  | 5%  | 9%  | 77% | 6,31            | 1,42          |
| Interesse na solução do problema.                   | 2% | 0% | 0% | 12% | 7%  | 16% | 61% | 6,08            | 1,54          |
| Execução sem erros.                                 | 4% | 0% | 1% | 12% | 11% | 16% | 53% | 5,77            | 1,80          |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Magalhães; Sampaio (2009), a confiabilidade é a dimensão de qualidade em serviços mais importante, uma vez que um serviço sem confiabilidade não possui qualidade, assim sendo, um serviço deficiente na visão do cliente. Contudo, Zeithaml (1991, apud Fitzsimmons, Fitzsimmons 2000), afirmam que a confiabilidade desponta como a dimensão mais importante na expectativa e percepção de clientes de serviços em pesquisas já realizadas.

Nesta dimensão a variável que comprovou a maior expectativa dos clientes foi à execução do serviço certo desde o começo, pois, obteve a melhor média, em torno de 6,60. Os dados obtidos com a expectativa justificam a importância que os clientes atribuem para um serviço prestado sem erros desde o começo, com processos eficientes, acessíveis, sem gargalos e entregue conforme o prometido desde o princípio. O desvio padrão desta variável foi de 0,85, com reduzida dispersão das opiniões, e grande concentração em notas que atestam a expectativa dos clientes para esta variável.

Em contra partida, a variável execução sem erros obteve a menor média de expectativa da dimensão da confiabilidade, com média de 5,77. Uma parcela bastante expressiva atribuiu notas que evidenciam que para eles a execução sem erros é indiferente, possivelmente em

função da variabilidade dos serviços, pois, são prestados por seres humanos de natureza complexa (COBRA 2009). Nesta variável, o desvio padrão de 1,80 foi o que obteve a maior dispersão das opiniões, em função da expressiva concentração de notas que atestam a expectativa de discordância total ou indiferença.

### III- Sensibilidade:

Zeitham (1991, apud Lovelock, Wright 2001), discorrem que a sensibilidade entre as dimensões da qualidade é de grande relevância e está associado à prestação de um serviço motivado, rápido, onde, a organização deva compreender as necessidades dos seus alunos e mostrar interesse em solucioná-las. Os resultados relativos à Sensibilidade serão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultado das expectativas dos clientes quanto à sensibilidade.

| SENSIBILIDADE                             | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | MÉDIA<br>SIMPLES | DESVIO<br>PADRÃO |
|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|
| Presteza no atendimento.                  | 1% | 0% | 1% | 5%  | 8%  | 17% | 67% | 6,35             | 1,24             |
| Disponibilidade para ajudar o aluno.      | 0% | 0% | 2% | 11% | 3%  | 9%  | 73% | 6,30             | 1,42             |
| Nunca estar ocupado para atender o aluno. | 0% | 0% | 0% | 13% | 10% | 10% | 66% | 6,24             | 1,26             |
| Prazo de execução.                        | 0% | 1% | 2% | 10% | 10% | 11% | 65% | 6,19             | 1,35             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão da sensibilidade a expectativa mais expressiva dos clientes ficou para a presteza no atendimento que atingiu a maior média, que ficou em torno de 6,35, corroborando para a grande expectativa que os clientes mantêm para um atendimento rápido, eficaz, educado e que consiga atender as suas necessidades. Também esta variável dentro da dimensão da Sensibilidade, alcançou a menor dispersão das opiniões com desvio padrão de 1,24,

Nesta dimensão a variável que apresentou menor expectativa dos respondentes foi à execução do serviço dentro do prazo. Apesar da média de 6,19 também comprovar a grande expectativa que as pessoas mantêm para esta variável, ouve, uma expressiva quantidade de clientes que atribuíram serem indiferentes, para o prazo de execução da prestação do serviço. A dispersão dos dados para esta variável ficou com desvio padrão de 1,35.

#### IV- Segurança

Para os clientes a prestação do serviço deve merecer sua confiança, justificar o valor pago pelo serviço, demonstrar sua capacidade de oferecer o serviço com qualidade, evidenciar o conhecimento dos colaboradores, sua cordialidade e representar o bom nível de desempenho da empresa (COBRA 2009). A Tabela 4 representa as expectativas dos alunos referentes à dimensão segurança.

Tabela 4: Resultado das expectativas dos clientes quanto à segurança.

| SEGURANÇA                | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | 6   | 7   | MÉDIA SIMPLES | DESVIO PADRÃO |
|--------------------------|----|----|----|-----|----|-----|-----|---------------|---------------|
| Confiança                | 1% | 0% | 0% | 4%  | 9% | 8%  | 77% | 6,49          | 1,18          |
| Conhecimento             | 1% | 0% | 3% | 4%  | 8% | 8%  | 76% | 6,46          | 1,14          |
| Educação                 | 0% | 0% | 2% | 10% | 3% | 12% | 72% | 6,37          | 1,25          |
| Segurança nas transações | 0% | 0% | 2% | 11% | 6% | 13% | 66% | 6,20          | 1,42          |

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima mencionados comprovam que os clientes possuem grande expectativa relacionada à confiança que será depositada a aqueles que serão os responsáveis pela prestação do serviço. A expectativa que o cliente tem em depositar confiança em todos aqueles responsáveis pela entrega do serviço ficou com a maior média da dimensão segurança, com 6,49, demonstrando a ampla importância de a empresa tornar os processos confiáveis e fazer com que as pessoas percebam este esforço.

O desvio padrão para esta variável ficou em 1,18, não foi à menor dispersão desta dimensão, em função da indiferença demonstrada por alguns respondentes, mas, comprova a grande maioria depositando grande expectativa nesta variável.

Apesar de ser uma média ainda elevada, a variável segurança durante as transações da prestação do serviço atingiu a menor média de expectativa dos respondentes, ficando com média de 6,20 e com a maior dispersão das opiniões, com desvio padrão em torno de 1,42.

#### V- Empatia

Zeithaml (1991, apud Lovelock, Wright 2001), referem-se à dimensão da empatia como sendo os empenhos da organização em direcionar aos seus clientes atributos como:

Atenção individual aos alunos, a dedicação da empresa para prestar o melhor serviço o tratamento cordial aos clientes e também a flexibilidade de horários para atender as necessidades dos candidatos. A Tabela 5 Refere-se aos resultados da pesquisa referente à expectativa dos clientes referente a dimensão empatia.

Tabela 5. Expectativas referentes à empatia.

| EMPATIA  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | MÉDIA<br>SIMPLES | DESVIO<br>PADRÃO |
|--|----|----|----|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|
| Prioridade no melhor serviço                   | 0% | 0% | 2% | 9%  | 7%  | 10% | 72% | 6,41             | 1,08             |
| Atender as necessidades específicas dos alunos | 1% | 0% | 1% | 8%  | 6%  | 14% | 70% | 6,40             | 1,12             |
| Horários flexíveis                             | 1% | 1% | 1% | 8%  | 12% | 10% | 65% | 6,26             | 1,25             |
| Atenção individual                             | 3% | 0% | 1% | 16% | 8%  | 14% | 58% | 6,00             | 1,46             |
| Atenção pessoal                                | 7% | 2% | 2% | 11% | 13% | 13% | 51% | 5,67             | 1,80             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com média de 6,41 a prioridade no melhor serviço foi à variável que obteve a maior expectativa dos clientes, pois, demonstra que eles criam grandes expectativas na entrega do compromisso que a empresa tem em priorizar sempre a evolução e qualidade de seu serviço. O desvio padrão de 1,08 representa a menor dispersão das opiniões na dimensão empatia.

Para esta dimensão a atenção pessoal ficou com a menor média de expectativa 5,67, pois, uma parcela dos respondentes demonstrou ter expectativa de discordância e de indiferença, talvez por não acreditar na capacidade de entrega desta variável por parte da empresa. Com desvio padrão de 1,80, foi à maior dispersão de opiniões desta dimensão, atestando a necessidade que a empresa tem em entregar atenção especial para todos os seus clientes e superar suas expectativas.

### **5.3 PERCEPÇÃO QUE O CLIENTE TEVE APÓS A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO.**

A análise a seguir mostra como os clientes do CFC Santanense perceberam a qualidade que a eles foi entregue. Para Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000), o melhor serviço é aquele que supera as expectativas do cliente e vai além do que o serviço oferece, traz encantamento, satisfação e credibilidade para o prestador.

O método de pesquisa SERVQUAL, como no questionamento da expectativa, também utiliza o método para avaliar a percepção dos clientes em relação à empresa. Dessa forma a Tangibilidade, Confiabilidade, Sensibilidade, segurança e empatia foram avaliadas especificamente para percepção dos clientes em relação ao CFC Santanense.

#### I- Tangibilidade

A tangibilidade será avaliada como nas variáveis feitas anteriormente, só que agora a dimensão trará a percepção que os consumidores tiveram após a utilização do serviço. Os resultados desta dimensão serão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Resultados da percepção dos clientes quanto à tangibilidade.

| TANGIBILIDADE                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | MÉDIA<br>SIMPLES | DESVIO<br>PADRÃO |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|------------------|------------------|
| Aparência dos funcionários     | 0% | 0% | 0% | 3% | 0% | 12% | 81% | 6,8              | 0,60             |
| Materiais relativos ao serviço | 0% | 0% | 0% | 4% | 7% | 19% | 65% | 6,5              | 0,81             |
| Instalações físicas            | 0% | 0% | 2% | 4% | 6% | 30% | 56% | 6,4              | 0,92             |
| Equipamentos modernos          | 3% | 1% | 0% | 4% | 2% | 18% | 72% | 6,4              | 1,28             |

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável aparência dos funcionários obteve a maior média de pontos de 6,8 e a menor dispersão das opiniões com desvio padrão de 0,60. Os clientes perceberam que o CFC Santanense possui comprometimento com esta variável, os dados obtidos com a pesquisa comprovam que neste item as percepções dos clientes do CFC Santanense superam suas expectativas antes do início do serviço e nenhum respondente mostrou-se não importar-se com esta variável, ou seja, ninguém atribuiu nota 1,2 e 3, ou seja, discordam que esta variável não tenha sido entregue pelo CFC Santanense durante a prestação do serviço.

Equipamento moderno foi à variável desta dimensão que obteve a menor média de percepção dos clientes, em torno de 6,4, mesma pontuação de equipamentos modernos, porém, com uma dispersão maior de opiniões que podem ser visualizadas na Tabela 6, onde o desvio padrão ficou em torno de 1,28, provocado pela dispersão dos votos que ficaram distribuídos entre as diversas pontuações de avaliação desta dimensão.

## II- Confiabilidade

Seguindo a dimensão da confiabilidade Bateson; Hoffman (2001), afirmam que a confiabilidade é a capacidade ou habilidade de prestar o serviço de modo confiável, conforme o prometido e com precisão. Os clientes sabem que qualquer coisa de anormal que aconteça será garantido pela empresa e por todos que possuem alguma atribuição durante a prestação do serviço. Na Tabela 7 Será apresentada a percepção dos clientes do CFC Santanense referente a dimensão da confiabilidade.

Tabela 7: Resultado da percepção dos clientes quanto à Confiabilidade.

| CONFIABILIDADE                                      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | MÉDIA SIMPLES | DESVIO PADRÃO |
|---|----|----|----|----|----|-----|-----|---------------|---------------|
| Comprometimento com o tempo de execução.            | 3% | 0% | 0% | 2% | 0% | 6%  | 89% | 6,7           | 1,11          |
| Promessa de execução do serviço na data estipulada. | 0% | 0% | 0% | 5% | 6% | 10% | 77% | 6,6           | 0,82          |
| Serviço certo desde o começo.                       | 0% | 2% | 0% | 1% | 4% | 12% | 81% | 6,6           | 0,88          |
| Execução sem erros.                                 | 1% | 0% | 2% | 4% | 6% | 11% | 76% | 6,5           | 1,08          |
| Interesse na solução do problema.                   | 0% | 0% | 2% | 8% | 6% | 10% | 71% | 6,4           | 1,06          |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão da confiabilidade a variável comprometimento com o tempo de execução obteve a maior média de percepção desta variável, que ficou em torno de 6,7 e a maior dispersão das opiniões com desvio padrão de 1,11. A dispersão das opiniões dos respondentes se deu por conta da percepção de um pequeno percentual que discordaram que o CFC Santanense tenha entregado esta variável por ocasião da prestação do serviço. A variável interesse na solução do problema obteve a menor média de percepção desta dimensão com nota 6,4. Esta variável Obteve a 2ª maior dispersão dos dados com desvio padrão de 1,06, também em função de alguns respondentes terem discordado totalmente que o CFC tenha se comprometido totalmente com a entrega desta variável.

## III- Sensibilidade

A Sensibilidade está relacionada à rapidez na prestação do serviço e no interesse na solução dos problemas, também refere-se na prioridade que a empresa deu a cada aluno durante a prestação do serviço (LOVELOOK; WRIGHT 2004). A Tabela 8 apresenta a percepção dos consumidores quanto à sensibilidade.

Tabela 8: Resultado da percepção dos clientes quanto à sensibilidade

| SENSIBILIDADE                             | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | MÉDIA SIMPLES | DESVIO PADRÃO |
|---|----|----|----|----|----|-----|-----|---------------|---------------|
| Disponibilidade para ajudar o aluno.      | 0% | 0% | 1% | 1% | 0% | 4%  | 92% | 6,9           | 0,54          |
| Presteza no atendimento.                  | 1% | 0% | 1% | 3% | 0% | 13% | 82% | 6,7           | 0,91          |
| Prazo de execução.                        | 0% | 3% | 0% | 1% | 5% | 12% | 79% | 6,6           | 1,01          |
| Nunca estar ocupado para atender o aluno. | 2% | 1% | 0% | 2% | 1% | 13% | 79% | 6,6           | 1,10          |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão da sensibilidade a variável que obteve a maior média foi à disponibilidade para ajudar o aluno, que ficou na casa de 6,9, o que comprova a percepção dos clientes em relação à dedicação da empresa em estar sempre disponível para ajudar o aluno diante de qualquer irregularidade durante o processo de habilitação. Esta variável ficou com desvio padrão de 0,54, que corrobora com a média da variável e justifica a menor dispersão de opinião dos respondentes desta dimensão.

As menores médias desta dimensão ficaram entre as variáveis prazo de execução e nunca estar ocupado para ajudar o alunos com média de 6,6. A última apresentou uma maior dispersão de opiniões entre as notas para esta variável, pois, o desvio padrão foi de 1,10.

#### IV- Segurança

A variável segurança representa o conhecimento e a qualificação dos funcionários, sua simpatia, cordialidade e conseqüentemente sua capacidade de prestar o serviço com qualidade. O cliente entende que o serviço para ter qualidade precisa justificar o valor pago e principalmente merecer sua confiança (LOVELOOK; WRIGHT 2004). A Tabela 9 representa a opinião dos respondentes referente à dimensão da segurança.

Tabela 9: Resultado da percepção dos clientes quanto à segurança.

| SEGURANÇA                | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | MÉDIA<br>SIMPLES | DESVIO<br>PADRÃO |
|--------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|------------------|------------------|
| Educação                 | 0% | 1% | 1% | 0% | 2% | 6%  | 87% | 6,8              | 0,73             |
| Segurança nas transações | 1% | 0% | 0% | 0% | 5% | 8%  | 83% | 6,8              | 0,78             |
| Conhecimento             | 0% | 1% | 1% | 2% | 0% | 12% | 81% | 6,7              | 0,81             |
| Confiança                | 0% | 0% | 2% | 6% | 2% | 11% | 76% | 6,6              | 0,96             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão da segurança duas variáveis obtiveram as maiores médias com notas de 6,8, são elas segurança nas transações e educação. Destacaram-se sobre as demais, pois, demonstraram a menor dispersão de opiniões, principalmente a segunda que ficou com desvio padrão de 0,73, também o fator que contribuiu para elevar a média das variáveis foi o fato de grande parte dos respondentes concordarem plenamente que tenha ocorrido a entrega desta variável durante o serviço.

A variável confiança ficou com a menor média de 6,6, a menor desta dimensão, que foi patrocinada em função do percentual de respondentes que se mostrou indiferente quanto à entrega desta variável pela empresa.

#### V- Empatia

A dimensão da empatia é o empenho da organização em direcionar aos seus clientes atributos como: Atenção individual aos alunos, a dedicação da empresa para prestar o melhor serviço o tratamento cordial aos clientes e também a flexibilidade de horários para atender as necessidades dos candidatos (COBRA 2009). A Tabela 10 apresenta os resultados da pesquisa referente à percepção dos alunos do CFC santanense durante a prestação do serviço.

Tabela 10: Resultados da percepção dos clientes quanto à empatia.

| EMPATIA            | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | MÉDIA<br>SIMPLES | DESVIO<br>PADRÃO |
|--------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|------------------|------------------|
| Atenção pessoal    | 0% | 0% | 0% | 1% | 3% | 14% | 75% | 6,8              | 0,56             |
| Horários flexíveis | 0% | 0% | 2% | 3% | 2% | 11% | 79% | 6,7              | 0,84             |

|  |    |    |    |    |    |     |     |     |      |
|--|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------|
| Atender as necessidades específicas dos alunos | 0% | 2% | 0% | 0% | 5% | 9%  | 77% | 6,7 | 0,87 |
| Prioridade no melhor serviço                   | 0% | 0% | 0% | 5% | 4% | 15% | 69% | 6,6 | 0,81 |
| Atenção individual                             | 1% | 1% | 0% | 6% | 2% | 9%  | 78% | 6,6 | 1,09 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão empatia a melhor média ficou com a atenção pessoal 6,8, esta variável obteve a menor dispersão dos dados com desvio padrão de 0,81. As notas ficaram concentradas na percepção concordo totalmente e indiferente e não houve registros de discordância, o que patrocinou também o desvio padrão de 0,56, ou seja, a menor dispersão de notas desta dimensão, o que confirma como positiva a avaliação dos clientes quanto a entrega desta variável pela empresa.

As menores médias da percepção desta dimensão ficaram com as variáveis atenção individual e prioridade no melhor serviço com 6,6. A segunda com a menor dispersão das opiniões demonstrando os clientes ter percebido a entrega desta variável, porém, com uma pequena parcela de respondentes demonstrando indiferença, o que fez com que o desvio padrão ficasse em 0,81.

#### **5.4 RELAÇÃO ENTRE EXPECTATIVA DE UM SERVIÇO IDEAL E PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO DO CFC SANTANENSE.**

De acordo com Sarquis (2009), a satisfação do cliente depende do desempenho que a organização obteve durante a prestação do serviço, portanto, se o desempenho for proporcional a expectativa o cliente sente-se satisfeito, caso o serviço não supere a expectativa o cliente ficará insatisfeito, porém se o serviço supera a expectativa o cliente ficará encantado.

A meta das organizações deve ser sempre de superar as expectativas do cliente, pois o cliente satisfeito falará bem da prestação do serviço e divulgará positivamente a imagem da empresa (CAON 2012).

A explicação das expectativas e percepção dos consumidores será melhor apresentada com o cruzamento de dados resultante das duas análises, pois assim, se chegará a um índice de satisfação dos consumidores do CFC Santanense.

Nesta análise se estabeleceu como critérios as seguintes considerações: Se o resultado for equivalente a um ponto, avalia-se que o CFC Santanense atende as expectativas do cliente. Se o resultado for superior a um ponto significa que a percepção supera a expectativa. E caso o valor alcance resultado inferior a um, significa que o CFC não atende as expectativas de seus clientes, ou seja, eles ficam insatisfeitos (BESSANI 2009).

Na análise do índice de satisfação é importante compreender que resultados negativos e positivos possuem intensidades diferentes. Assim, trabalhou-se com a seguinte escala de intervalos, conforme Tabela 11:

Tabela 11: Intensidade da escala de intervalos

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| <b>NEGATIVO ACENTUADO</b> | Valores abaixo de 0,89;  |
| <b>NEGATIVO MODERADO</b>  | Entre 0.90 e 0.99;       |
| <b>SATISFAÇÃO</b>         | Valor igual a 1;         |
| <b>POSITIVO MODERADO</b>  | Entre 1 e 1.09;          |
| <b>POSITIVO ACENTUADO</b> | Igual a 1.1 ou mais (+). |

Fonte: Bessani (2009).

Na Tabela 12, será apresentado o resultado referente à divisão da percepção pela expectativa que resultará em um índice de satisfação.

Tabela 12: Resultado da expectativa VS percepção.

| DETERMINANTES  | VARIAVEIS  | MÉDIA SIMPLES DA EXPECTATIVA | MÉDIA SIMPLES DA PERCEPÇÃO | ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (P/E*) |
|----------------|--|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| TANGIBILIDADE  | Equipamentos modernos                              | 6,20                         | 6,43                       | 1,03                        |
|                | Materiais relativos aos serviços                   | 6,08                         | 6,53                       | 1,07                        |
|                | Aparência dos funcionários                         | 5,91                         | 6,78                       | <b>1,14</b>                 |
|                | Instalações físicas                                | 5,79                         | 6,37                       | <b>1,14</b>                 |
| CONFIABILIDADE | Promessa de execução do serviço na data estipulada | 6,44                         | 6,62                       | 1,02                        |
|                | Interesse na solução do problema                   | 6,20                         | 6,44                       | 1,03                        |
|                | Serviço certo desde o começo                       | 6,60                         | 6,67                       | 1,01                        |

|               |  |      |      |             |
|---------------|--|------|------|-------------|
|               | Comprometimento com o tempo de execução        | 6,55 | 6,70 | 1,02        |
|               | Execução sem erros                             | 5,89 | 6,51 | <b>1,10</b> |
| SENSIBILIDADE | Prazo de execução                              | 6,25 | 6,60 | 1,05        |
|               | Presteza no atendimento                        | 6,41 | 6,68 | 1,04        |
|               | Disponibilidade para ajudar o aluno            | 6,43 | 6,89 | 1,07        |
|               | Nunca estar ocupado para atender o aluno       | 6,30 | 6,61 | 1,04        |
| SEGURANÇA     | Confiança                                      | 6,49 | 6,58 | 1,01        |
|               | Segurança nas transações                       | 6,26 | 6,75 | 1,07        |
|               | Educação                                       | 6,37 | 6,80 | 1,06        |
|               | Conhecimento                                   | 6,46 | 6,72 | 1,04        |
| EMPATIA       | Atenção individual                             | 6,00 | 6,57 | 1,09        |
|               | Horários flexíveis                             | 6,26 | 6,67 | 1,06        |
|               | Atenção pessoal                                | 5,67 | 6,75 | <b>1,19</b> |
|               | Prioridade no melhor serviço                   | 6,41 | 6,59 | 1,02        |
|               | Atender as necessidades específicas dos alunos | 6,40 | 6,69 | 1,04        |

Fonte: Dados da pesquisa

- (P/E) Onde P é igual à percepção e E a expectativa.

Legenda: Cor cinza: igual 1; cor preta: valores entre 1 e 1,09; **Negrito e itálico**: igual 1.10 ou mais (+).

Os resultados apresentados na Tabela 12 demonstram as ocorrências somente dos critérios positivo moderado e positivo acentuado entre as determinantes. A descrição destes resultados é apresentada a seguir:

Na determinante Tangibilidade a pesquisa obteve dados satisfatórios que comprovam que a empresa supera as expectativas dos clientes. Em todas as variáveis, a percepção após a entrega do serviço superou as expectativas coletadas antes do início do processo de habilitação. Em todas as variáveis analisadas os índices foram satisfatórios, o que nos leva a crer que nesta dimensão a empresa tem compromisso e os clientes percebem este esforço.

Em relação aos índices de satisfação, obtidos a partir da divisão da percepção pela expectativa dois deles dentro desta dimensão obtiveram índices positivos acentuados, foram eles: Instalações físicas e aparência dos funcionários com 1,14, o que representa que nesta

dimensão, a empresa além de superar as expectativas dos clientes, provocou encantamento dos mesmos.

Dentre as variáveis que apresentaram positivo moderado para esta dimensão, uma delas obteve certa proximidade de medida exata, foi ela: equipamentos modernos com índice de 1,03. Caso a pesquisa venha a ser utilizada pela empresa como ferramenta para tomada de decisões, seria prudente uma atenção melhor no que se refere aos itens e equipamentos que são utilizados e durante a prestação do serviço.

A confiabilidade é uma determinante decisiva para uma organização obter sucesso ou não durante o exercício de suas atividades, assim, nesta dimensão as variáveis obtiveram índices positivo moderado e positivo acentuado.

Os índices desta dimensão obtidos através da pesquisa demonstram também o compromisso da empresa com a qualidade, porém uma delas apresentou destaque diante das demais, foi ela execução sem erros, com índice positivo acentuado de 1,10, o que retrata o empenho da empresa e colaboradores em eliminar erros que causam gargalos durante a entrega do serviço. Todas as demais para esta dimensão apresentaram índice positivo moderado.

Uma delas apresentou proximidade da medida exata, foi ela, serviço certo desde o começo com índice de 1,01.

A dimensão sensibilidade que objetiva analisar a entrega da agilidade, rapidez na prestação do serviço e no interesse na solução dos problemas de seus alunos, obteve na sua totalidade, índices positivos moderados, com certo distanciamento de medida exata e de positivo acentuado.

O melhor resultado ficou para a disponibilidade para ajudar o aluno, com índice positivo moderado de 1,07. Nunca estar ocupado para ajudar o aluno e presteza no atendimento foram os menores índices desta dimensão com 1,04.

Tais índices são suficientes para perceber o empenho da empresa em entregar a qualidade fundamental para o sucesso de qualquer empresa prestadora de serviços.

O fato de não ter havido nenhum registro de positivo acentuado necessita de uma investigação mais rigorosa, mas, possivelmente tenha sido desencadeado nesta dimensão pela complexidade da natureza humana, pois, muitos fatores externos acabam influenciando positiva ou negativamente sobre o desempenho de cada aluno.

A segurança foi uma dimensão que apresentou índices também positivo moderado, com destaque para segurança nas transações com 1,07. De todas as variáveis desta dimensão uma delas ficou próxima de medida exata, foi ela a confiança, com índice de 1,01.

A proximidade de medida exata, não é mau resultado, porém, seria prudente se recebesse uma atenção especial da empresa, a fim de identificar o motivo de alguns clientes não sentirem a entrega de confiança durante o processo de habilitação.

A dimensão empatia que esta associada à rapidez na prestação do serviço e no interesse na solução dos problemas, como também a prioridade que a empresa entrega a cada aluno durante a prestação do serviço, obteve índices positivo moderado e positivo acentuado, com elevada dispersão de opiniões dos respondentes dentro desta dimensão.

Na variável atenção pessoal o índice obtido foi positivo acentuado de 1,17, que reflete a prioridade da empresa em destinar atenção pessoal para os candidatos que enfrentam empecilhos de horários, de condições climáticas, etc.

Nesta mesma dimensão a variável prioridade no melhor serviço obteve índice com proximidade de medida exata, foi ele de 1,02 o que também merece uma atenção da empresa para elevar a percepção dos clientes e em consequência disso elevar o índice para positivo acentuado.

#### **5.4.1 RELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÃO E EXPECTATIVA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Na Tabela 13, será apresentado o resultado referente à divisão da média das percepções pela média das expectativas, que resultará em um índice de satisfação acerca das dimensões da qualidade em serviços.

Tabela 13: Relação entre percepção e expectativa das dimensões da qualidade.

| DETERMINANTES  | MÉDIA DAS VARIÁVEIS DAS PERCEPÇÕES. | MÉDIA DAS VARIÁVEIS DAS EXPECTATIVAS. | ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (P/E*) |
|----------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| TANGIBILIDADE  | 6,52                                | 5,99                                  | 1,08                        |
| CONFIABILIDADE | 6,58                                | 6,33                                  | 1,03                        |
| SENSIBILIDADE  | 6,69                                | 6,34                                  | 1,05                        |
| SEGURANÇA      | 6,71                                | 6,39                                  | 1,05                        |
| EMPATIA        | 6,65                                | 6,14                                  | 1,08                        |

Fonte: Dados da pesquisa

- (P/E) Onde P é igual à percepção e E a expectativa.

Legenda: cor preta: valores entre 1 e 1,09.

Os resultados apresentados na Tabela 13 se referem ao índice de satisfação obtido com as médias das variáveis de cada dimensão da qualidade em serviços e apresenta a ocorrência somente do critério positivo moderado entre as determinantes. A descrição destes resultados é apresentada a seguir:

A dimensão da Tangibilidade obteve média de percepção de 6,52 e 5,99 de expectativa dos clientes, o que resultou em um índice de satisfação de 1,08. Índice este muito acima da medida exata e próximo de positivo acentuado, o que por sua vez comprova a satisfação dos clientes referente aos tangíveis entregues durante a prestação do serviço.

A dimensão da Confiabilidade obteve média de percepção de 6,58. A expectativa para esta dimensão obteve média de 6,33 e o índice de satisfação para esta dimensão foi de 1,03. Com índice positivo moderado, a confiabilidade foi a dimensão que se mostrou mais próxima da medida exata.

A dimensão da sensibilidade obteve média de percepção de 6,69. A expectativa para esta dimensão obteve média de 6,34 e o índice de satisfação para esta dimensão foi de 1,05.

A dimensão da segurança alcançou média de percepção de 6,71. A expectativa para esta dimensão obteve média de 6,39 e o índice de satisfação para esta dimensão foi de 1,05, com certo distanciamento para positivo acentuado. Retrata um índice positivo, onde, a percepção supera a expectativa, mas, caso a empresa utilize os resultados para tomadas de decisão, esta dimensão deve ser vista de forma mais atenta pelos gestores da empresa a fim de alcançar uma proximidade maior de positivo acentuado.

A dimensão da empatia alcançou média de percepção de 6,65. A expectativa para esta dimensão obteve média de 6,14 e o índice de satisfação para esta dimensão foi de 1,08, com muita proximidade de positivo acentuado, pois, demonstra a preocupação da empresa em colocar-se no lugar de cada aluno e entender seus anseios, problemas pessoais, imprevistos de horários, e baixo desempenho durante as aulas.

Não houve registro de índices negativos, todas as dimensões obtiveram índices positivos moderados, uma delas com proximidade de medida exata. Caso os resultados desta pesquisa venham a ser utilizados como ferramenta para a tomada de decisões dentro da organização, seria prudente rever algumas práticas, caso a intenção seja obter índices positivos acentuados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente é de suma importância que as empresas percebam a qualidade como uma ferramenta importante para sua sobrevivência no mercado competitivo. Quando o assunto é serviços, essa percepção torna-se ainda mais importante, pois, em função das características de intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade dos serviços, as empresas possuem muita dificuldade na hora de mensurar o que seus clientes entendem por qualidade em serviços.

O estudo realizado na empresa CFC Santanense avaliou a expectativa deles antes da prestação do serviço e suas percepções após o término do serviço. Para que isso fosse possível foi feita uma avaliação da expectativa dos clientes quanto à prestação de um serviço ideal, em seguida identificado se a percepção superou, foi igual ou não superou suas expectativas.

Assim, nota-se através dos índices de satisfação obtidos com a aplicação da pesquisa que o CFC Santanense atende e supera as expectativas dos clientes em todas as dimensões de qualidade estudadas. Todas as expectativas dos clientes são atendidas em um nível médio e acentuado, com destaque para a determinante tangibilidade e empatia, que ficaram com os melhores índices das dimensões de qualidade em serviços.

Um serviço com confiabilidade, segurança e perfeição é aquele que tem qualidade, portanto supera a expectativa do cliente (Campos, 1992). Também para o mesmo autor

qualidade em serviços esta diretamente relacionada à capacidade das organizações de satisfazer as expectativas de seus clientes.

Após esta análise com os dados estatísticos, os resultados demonstraram que a empresa consegue superar a expectativa de seus clientes, o que vai de encontro com Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000), pois, a avaliação de qualidade pode ser definida como a percepção do serviço desejado com a expectativa construída nos momentos que o antecedem.

Entre todas as variáveis analisadas os melhores índices de satisfação encontram-se com a determinante Tangibilidade, onde, duas de quatro variáveis obtiveram índice positivo acentuado.

Entre as variáveis analisadas as que obtiveram os menores índices foi a da Confiabilidade que obteve índices positivo moderado, porém, com um índice de 1,01 que merece uma atenção melhor da empresa, em função da proximidade de medida exata.

Com isso, conclui-se que as percepções superam as expectativas, porém, com algumas lacunas que mesmo positivas merecem atenção por parte da organização.

Muitas das relações entre cliente e empresa acontece na linha de frente durante a fase de encontro do serviço, como também na fase pós encontro. Em função disso é fundamental estudar as expectativas e percepções em todas as fases do serviço (CORREA; CAON 2012).

Os índices de qualidade obtidos através da pesquisa no CFC Santanense contribuem muito para mensurar os níveis de qualidade no CFC Santanense, pois, os respondentes participaram de todas as relações possíveis durante o processo de Habilitação.

Mesmo com o rigor da metodologia aplicada, algumas situações resultaram em limitações para o desenvolvimento da pesquisa, como por exemplo, a recusa de alguns alunos em responder a pesquisa, o esquecimento na hora de atribuir nota para alguma variável das dimensões da qualidade, como também a pouca disponibilidade de tempo para análise e coleta dos dados.

Dentre as sugestões a serem realizadas encontram-se o uso de uma metodologia de caráter qualitativo que tenha a capacidade de fornecer detalhes sobre os motivos do resultado da pesquisa, como também os fatores externos que influenciam na opinião dos respondentes.

A reavaliação deste estudo no CFC Santanense poderá fornecer detalhes se houve alguma melhora na qualidade do serviço, além de ser utilizado como ferramenta para a tomada de decisões visando o melhoramento na qualidade do serviço prestado por Centros de Formação de Condutores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATESON, John. HOFFMAN, Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 Ed. Porto Alegre: 2001.

BESSANI, Rodrigo. **Percepção versus desempenho: Um estudo dos serviços ao cliente do centro de formação de condutores VIP**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do vale do Itajaí- UVI. P. 72-86, Balneário Camboriú – SC. 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 2 Ed. São Paulo: 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte – MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHAUVEL, Marie. **A satisfação do consumidor no pensamento de Marketing: Revisão de Literatura**. 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de serviços**. 1 Ed. Rio de Janeiro: 1986.

CORREA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2012.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida, SOUZA, Maria Carolina. **Qualidade na prestação de serviços: Uma avaliação com clientes internos**. Centro de pesquisas em Administração. V. 9, N. 3, P. 10-11, 2009.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; H. Samuel, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman 2005.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. Ed. São Paulo: atlas 2012.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: atlas. 2006.

KOTLER, Philip, BLOOM. **Administração de Marketing**. 5 ed. São Paulo: atlas. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed. São Paulo: atlas. (1999).

LOPES, Luis Felipe Dias et. al. **Caderno Didático: Estatística Geral**. 3 ed. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2008.

LOVELOOK; Christopher, WRIGHT; Lauren, WIRTZ, Jochen. **Serviços Marketing e gestão**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva. 2001.

LOVELOOK; Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva. 2001.

LOVELOOK; Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva. 2004.

MALHOTRA, Narech. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto alegre: Bookman. 2006.

MIRANDA, Claudia, ARRUDA, Danielle. **Uma Evolução do Pensamento de Marketing: Uma Análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**. Revista interdisciplinar de Marketing. RIMAR. 2004. Pág. 14-15.

PINTO, Marcelo, LARA, José. **O que se publica sobre comportamento do consumidor no Brasil, afinal?** Revista de administração. UFSM. V. 1, N. 3, Pág. 98- 100. 2011.

RICHARDSON, Roberto. Jarry. **Pesquisa Social: Métodos técnicos**. São Paulo: atlas, 1999.

ROCHA, Ângela, SILVA, Jorge. **Marketing de serviços: Retrospectiva e tendências**. Revista da Administração de empresas- V. 46, N. 4, Pág. 82-83. 2006.

SARQUIS, Aléssio. **Estratégias de Marketing para serviços**. 1. Ed. São Paulo: atlas 2009.

SCHIFFMAN, Leon G, KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor: suas origens e aplicações estratégicas**. 9 Ed. GEN e LTC: Edições, 2009.

SECCO, Carlos, OLIVEIRA, Elda, AMORIM, Rafael. **Comportamento do consumidor: Fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em TO**. Revista científica do ITPAC. V. 7, N 3, Pág. 11-12, 2014.

SILVA, Eliseu. **As dimensões da Qualidade em Centros de Formação de Condutores de Curitiba/PR**: Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre. Pág. 73-76. 2005.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação**. 1. Ed. São Paulo: saraiva 2006.

**APÊNDICE**

APÊNDICE – Questionário da escala SERVQUAL

**QUESTIONÁRIO1**

**Prezado cliente, meu nome é Flávio Fontoura** e este questionário foi elaborado com fins de conclusão do curso de administração da **UNIPAMPA (Universidade Federal do Pampa)** e servirá pra avaliar o grau de satisfação com relação aos serviços e atendimento do CFC Santanense. É fundamental obter sua opinião sincera e verdadeira sobre a empresa.

**Obrigado pela colaboração.**

1. **Sexo:**           ( 1 ) masculino                           ( 2 ) feminino           ( 3 ) Outros
  
2. **Estado civil:** ( 1 ) Solteiro ( 2 ) Casado ( 3 ) Separado ( 4 ) Viúvo  
( 5 )Outro\_\_\_\_\_
  
3. **Idade:**\_\_\_\_\_
  
4. **Escolaridade:**  
( 1 ) Fundamental incompleto           ( 2 ) Fundamental completo ( 3 ) Ensino médio incompleto ( 4 ) Ensino médio completo ( 5 ) Superior incompleto ( 6 ) Superior completo
  
5. **Renda mensal pessoal:**\_\_\_\_\_
  
6. **Cidade que reside:**  
( 1 ) Santana do Livramento           -Bairro:\_\_\_\_\_
   
( 2 ) Dom Pedrito                        -Bairro:\_\_\_\_\_
   
( 3 ) Rosário do Sul                     -Bairro:\_\_\_\_\_

( 4 ) Quarai -Bairro: \_\_\_\_\_  
 ( 5 ) Outra: \_\_\_\_\_ -Bairro: \_\_\_\_\_

**Instruções:** Baseado em suas expectativas como aluno de um **Centro de Formação de Condutores (CFC)**, pense sobre a natureza de um **CFC** de excelente qualidade. Pense em um **CFC** o qual você teria prazer em realizar suas aulas. Por favor, para cada item demonstre a real necessidade desse **CFC** possuir as necessidades descritas. Se você sente que a característica não é de forma alguma essencial para um **CFC** como a que você tem em mente, assinale 1. Caso você sinta que a característica é absolutamente essencial para um **CFC**, assinale 7. Caso seu sentimento seja que a característica está entre essas duas percepções assinale a opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados em um numero que reflita verdadeiramente seus sentimentos observando empresas que poderiam fornecer excelente qualidade em serviço.

| LEGENDA:<br>☹: Discordo totalmente<br>☺: Indiferente<br>☺: concordo totalmente                                  | ☹ |   |   | ☺ |   |   | ☺ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Excelentes CFCs terão equipamentos de feições modernas (carros, estruturas e equipamentos de sala de aula)?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. As instalações físicas de excelentes CFCs serão visualmente atraentes (prédio, área de treinamento)?         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Os funcionários de excelentes CFCs terão uma aparência impecável (roupas, odores, cuidados pessoais)?        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Materiais relativos aos serviços (como folhetos, apostilas) serão visualmente atraentes em um CFC excelente? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Quando excelentes CFCs prometem fazer um curso em uma determinada data eles o fazem?                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Quando os alunos tem um problema os CFCs excelentes demonstrarão um interesse sincero em uma solução?        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Excelentes CFCs vão cumprir suas aulas dentro do horário prometido?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Excelentes CFCs realizarão suas aulas corretamente desde o começo?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Excelentes CFCs insistirão em aulas sem erros?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Os instrutores de excelentes CFCs prometerão a seus alunos os prazos em que as aulas serão executadas?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Os funcionários de excelentes CFCs fornecerão atendimento imediato aos alunos?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Os instrutores de excelentes CFCs sempre estarão dispostos a ajudar os                                      |   |   |   |   |   |   |   |

| alunos?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13. Os instrutores dos excelentes CFCs nunca estarão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus alunos?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. O comportamento dos instrutores dos excelentes CFCs inspirará confiança aos alunos?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Os alunos dos excelentes CFCs se sentirão seguros em suas transações?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Os instrutores de excelentes CFCs sempre serão educados com os alunos?                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Os instrutores de excelentes CFCs terão conhecimento necessário para responder as perguntas dos alunos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Os excelentes CFCs darão atenção individual a cada aluno?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Os excelentes CFCs terão horário flexível para atender a todos os seus alunos?                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Os excelentes CFCs terão instrutores suficientes para atender individualmente cada aluno?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Os excelentes CFCs estarão centrados no melhor serviço a seus alunos?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Os instrutores de excelentes CFCs compreenderão as necessidades específicas de seus alunos?             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre o CFC Santanense, para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que o CFC Santanense atinge, ou seja, caso você assinale o 1 ☹, isto quer dizer que você discorda totalmente que o CFC Santanense tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 7 ☺, quer dizer que você concorda totalmente que o CFC Santanense atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer numero intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

| LEGENDA:  | ☹ |   |   | ☺ |   |   | ☺ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☹: Discordo totalmente  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☺: Indiferente  |   |   |   |   |   |   |   |
| ☺: Concordo totalmente  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1. O CFC Santanense tem equipamentos de feições modernas (carros, estruturas e equipamentos de sala de aula)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. As instalações físicas do CFC Santanense são visualmente atraentes (prédio, área de treinamento)?          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Os funcionários do CFC Santanense possuem uma aparência impecável (roupas, odores, cuidados pessoais)?     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Materiais relativos aos serviços (como folhetos, apostilas) serão visualmente atraentes no CFC Santanense? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Quando o CFC Santanense prometeu fazer o curso em uma data ele o fez?                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Quando os alunos estão com um problema o CFC Santanense demonstrou interesse sincero em uma solução?       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. O CFC Santanense realizou suas aulas corretamente desde o começo?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. O CFC Santanense cumpriu suas aulas dentro do horário prometido?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. O CFC Santanense insistiu em aulas sem erros?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Os instrutores do CFC Santanense prometeram a seus alunos os prazos em que as aulas serão executadas?     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. Os funcionários do CFC Santanense fornecerão atendimento imediato aos alunos?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Os instrutores do CFC Santanense sempre estiveram dispostos a ajudar os alunos?                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Os instrutores do CFC Santanense nunca estavam ocupados para esclarecer dúvidas dos seus alunos?        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. O comportamento dos instrutores do CFC Santanense inspirou confiança aos alunos?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Os alunos do CFC Santanense se sentiram seguros em suas transações?                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Os instrutores do CFC Santanense sempre foram educados com os alunos?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Os instrutores de excelentes CFCs terão conhecimento necessário para responder as perguntas dos alunos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. OCFC Santanense deu atenção individual a cada aluno?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. O CFC Santanense tem horário flexível para atender a todos os seus alunos?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. O CFC Santanense tem instrutores suficientes para atender individualmente cada aluno?                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. O CFC santanense está centrado no melhor serviço a seus alunos?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Os instrutores do CFC santanense compreenderam as necessidades específicas de seus alunos?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



## ANEXO – Processo de habilitação

