

MARIANA DE PAIVA AZEVEDO GUIMARÃES

**QUALIDADE DE PROJETOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM EMPRESA DE CONSULTORIA: GARANTIA DA SATISFAÇÃO DO
CLIENTE**

**Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo

2009

MARIANA DE PAIVA AZEVEDO GUIMARÃES

**QUALIDADE DE PROJETOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM EMPRESA DE CONSULTORIA: GARANTIA DA SATISFAÇÃO DO
CLIENTE**

**Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Renato de Oliveira Moraes**

São Paulo

2009

À minha família por todo
apoio, compreensão e
inspiração

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar. Aos meus pais, Carlos e Heloisa, por nunca me darem nada menos do que o melhor quanto a questões do conhecimento. Ao meu irmão Roberto por compartilhar esta mesma vida comigo. A minha avó Myriam. E finalmente, ao meu avô Celso, que para mim, será sempre o modelo ideal de um verdadeiro engenheiro.

Aos amigos da Engenharia de Produção, do handebol feminino e do CAEP, que tornaram estes cinco anos de faculdade muito mais felizes. As amigas de grupo pela confiança e cobrança. A Paula e Mariana por sempre acreditarem em mim. E ao Rafael por ter sido um amigo nas horas mais importantes.

Ao Professor Renato pela orientação cuidadosa e por sempre estimular o meu crescimento.

Aos funcionários do Departamento da Produção, do xerox da Produção e da Biblioteca pela atenção ao longo de todos estes anos.

A satisfação está no esforço
e não apenas na realização
final.”

(Mahatma Gandhi).

RESUMO

O que se objetivou neste Trabalho foi o desenvolvimento de uma ferramenta de qualidade para os projetos de Planejamento Estratégico conduzidos por uma empresa de consultoria denominada Alfa. Alfa é uma empresa nacional de consultoria estratégica e organizacional de pequeno porte. Pode – se considerar os projetos desenvolvidos por ela como uma prestação de serviço, assim, a finalidade da ferramenta é a satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado. Para isso foi preciso considerar a diferença entre as expectativas destes clientes e suas percepções a cada entrega de produto, denominada *gap* da qualidade. A revisão de literatura que se realizou consistiu-se de quatro temas principais: serviços profissionais, qualidade em serviço, estudo de casos de SERVQUAL e gerenciamento da qualidade em projetos. A elaboração da ferramenta seguiu as técnicas apresentadas pelo PMBoK (PMI, 2004) de gerenciamento da qualidade em projetos, que dividem a gestão em três etapas: desenvolvimento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade. Para o desenvolvimento da qualidade se utilizou o modelo dos “5 gaps” de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que permitiu a definição dos pontos necessários para garantir o fechamento do *gap* da qualidade. O principal ponto desenvolvido foi a avaliação da qualidade, que se bconsistiu em questionários de expectativa e percepção para serem aplicados aos clientes e consultores envolvidos no projeto, estes questionários são baseados no instrumento SERVQUAL também desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). A garantia da qualidade que se estabeleceu pretende delimitar em que momentos e sob que responsabilidades cada um dos pontos do desenvolvimento da qualidade será trabalhado. Por fim o controle da qualidade trata-se em específico da forma de análise dos dados obtidos nos questionários de expectativa e percepção, podendo assim propor melhorias para o processo de execução dos projetos. A ferramenta que se desenvolveu permitirá à consultoria melhorar a imagem que seus clientes constroem e consequentemente garantirá uma melhora no boca a boca positivo entre clientes e permitirá uma possível superação de concorrentes.

Palavras-chave: Administração de Projetos. Qualidade de Produto. Serviços. Empresas de Consultoria.

ABSTRACT

The paper's objective was to develop a quality tool for the strategic planning projects conducted by Alfa, which is a Brazilian strategic and organizational consulting company. The projects developed by it can be considered as a service, so the purpose of the proposed tool is customer satisfaction regarding the service provided. For that, it was necessary to consider the difference between the customer expectations and their perceptions of each delivery of product, which called quality gap. The literature review consisted of four main themes: professional services, quality in service, study cases of SERVQUAL, and quality management in projects. The development of the tool was based on the techniques of quality management in projects presented by the PMBoK (PMI, 2004), which divide the management into three steps: development of quality, quality assurance and quality control. For the development of quality it was used the 5 gaps model of Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) which allowed the definition of what is required to ensure the closing of the quality gap. The main point defined is the quality evaluation, which consisted of expectations and perceptions questionnaires to be applied to clients and consultants involved in the project. These surveys are based on the SERVQUAL instrument also developed by Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990). The objective of the quality assurance proposed was to define the moments and under whose responsibilities each point of the quality development will be worked. Finally, the quality control is specifically based on the data analysis format obtained in the surveys of expectations and perceptions. This way, it was possible to propose improvements to the process of project execution. The proposed tool will allow the consulting firm to improve the image that their customers build and therefore ensure an improvement in mouth-to-mouth marketing among customers and in competitiveness.

Keywords: Project management. Quality product. Services. Consultants.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processos de Planejamento Estratégico Alfa	21
Figura 2 - O contínuo entre produtos e serviços.....	26
Figura 3 - Classificação dos processos de serviço.....	27
Figura 4 - Modelo conceitual de qualidade em serviço.....	31
Figura 5 - Acesso do consumidor a qualidade do serviço	36
Figura 6 - Correspondência entre as dimensões do SERVQUAL e as dez dimensões originais	37
Figura 7 - Mapa de oportunidades de melhorias	42
Figura 8 - Dimensões da qualidade de serviços profissionais	45
Figura 9 - Versão sucinta do SERVQUAL	45
Figura 10 - Consultant Selection Model.....	46
Figura 11 - Atributos específicos dos serviços de Beta.....	47
Figura 12 - Resumo do processo de projetos já finalizados pela consultoria.....	60
Figura 13 - Fonte dos aspectos das dimensões da qualidade.....	62
Figura 14 - Mapa de oportunidades de melhorias – clientes	79
Figura 16 - Instrumento SERVQUAL.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões e resultados do caso <i>fast food</i>	40
Tabela 2: Respostas dos questionários por declaração	74
Tabela 3 - Exemplo de pontuação do formulário dos clientes (continua)	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASQ	<i>American Society for Quality</i>
ERP	<i>Enterprise resource Planing</i>
CQPEA	Controle da Qualidade de Planejamento Estratégico de Alfa
PDCA	<i>Plan – Do – Check - Action</i>
PE	Planejamento Estratégico
PMBoK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
Sig.	Significância

LISTA DE SIMBOLOS

α	Significância do <i>gap</i>
Δ	<i>Gap</i> entre a expectativa e a percepção
H_o	Hipótese o <i>t Student</i>
H_1	Hipótese 1 do teste <i>t Student</i>
n	Tamanho da amostra de respondentes
S_E	Desvio-padrão da média da expectativa dos respondentes de uma declaração
S_P	Desvio-padrão da média da percepção dos respondentes de uma declaração
S_Δ	Desvio-padrão do <i>gap</i> de uma declaração
t_{calc}	<i>t</i> do <i>t Student</i> calculado
$t_{tabelado}$	<i>t</i> tabelado
v	Graus de liberdade
x_E	Média das expectativas dos respondentes de uma declaração
x_P	Média das percepções dos respondentes de uma declaração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Objetivo do Trabalho	17
1.2 Relevância do Tema.....	18
1.3 Estrutura do Trabalho	19
1.4 Descrição da Empresa	20
<i>1.4.1 Projeto de Planejamento Estratégico.....</i>	<i>21</i>
<i>1.4.2 Projeto de Plano de Negócios</i>	<i>22</i>
<i>1.4.3 Projeto de Governança Corporativa.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.4 Projeto de Valuation.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.5 Escritório.....</i>	<i>22</i>
1.5 Descrição do Estágio.....	23
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2.1 Serviços Profissionais	25
<i>2.1.1 Design da Operação.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.2 Planejamento e Controle.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.3 Atividades de Melhoria.....</i>	<i>29</i>
2.2 Qualidade em Serviços	29
<i>2.2.1 Modelo dos 5 Gaps.....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.2 Dimensões da Qualidade.....</i>	<i>34</i>

2.2.3	<i>Modelo SERVQUAL</i>	37
2.2.4	<i>Estudos de Casos do SERVQUAL</i>	39
2.3	Gerenciamento da Qualidade de Projetos	47
2.3.1	<i>Planejamento da Qualidade</i>	49
2.3.2	<i>Garantia da Qualidade</i>	49
2.3.3	<i>Controle da Qualidade</i>	49
2.4	Síntese da Revisão Bibliográfica	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1	Pesquisa de Projetos Anteriores	53
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	55
4.1	Planejamento da Qualidade do CQPEA	55
4.1.1	<i>Mecanismo de Fechamento dos Gaps</i>	56
4.1.2	<i>Gestão da Expectativa do Cliente</i>	57
4.1.3	<i>Revisão dos Processos do Projeto de PE</i>	58
4.1.4	<i>Definição das Dimensões da Qualidade</i>	61
4.1.5	<i>Instrumento de Avaliação da Qualidade</i>	64
4.2	Garantia da Qualidade dos Projetos	72
4.3	Controle da Qualidade	73
5	CONCLUSÕES	81
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXO 1 – Declarações do SERVQUAL	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

O problema discutido neste Trabalho de Formatura envolve a criação de uma ferramenta de qualidade para os projetos de Planejamento Estratégico (PE) conduzidos por uma empresa de consultoria estratégica e organizacional. Ao longo do Trabalho a empresa foi denominada como Alfa por questões de confidencialidade. A ferramenta desenvolvida deve garantir a satisfação dos clientes de Alfa quanto ao trabalho desenvolvido. O estudo conduzido é constituído do entendimento da diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do produto entregue, denominada *gap* da qualidade.

Para administrar a experiência vivida pelo cliente durante a realização de um projeto, Berry, Carbone e Haeckel (2002) dizem ser necessário que as empresas absorvam conhecimento da jornada do cliente – das expectativas anteriores à experiência até os acessos que eles provavelmente farão ao seu término.

Os projetos executados por uma empresa de consultoria podem ser encarados como uma prestação de serviço e, portanto, este Trabalho envolve a compreensão das peculiaridades do contexto de serviços e da instituição específica.

A qualidade em serviços é direcionadora da satisfação do cliente e foi, portanto, o ponto de estudo principal. Para a *American Society for Quality* (ASQ) apud PMI (2004) a qualidade é “o grau até qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”. No ambiente de uma firma de consultoria essas necessidades podem ser da própria organização ou do cliente do projeto.

Assim, o objetivo geral do Trabalho é propor um mecanismo que feche o *gap* entre expectativa e percepção, o principal instrumento utilizado para isso é a escala SERVQUAL. Esta escala foi adaptada para a realidade da empresa Alfa e é capaz de medir a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Por se tratar de uma empresa de consultoria seu principal produto são os projetos, tornando necessário abordar também os aspectos de gerenciamento da qualidade em projetos.

Para o *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) (Project Management Institute (PMI), 2004) o gerenciamento da qualidade do projeto deve abordar o gerenciamento do projeto e do produto do projeto, que no caso de uma empresa de consultoria seriam os diagnósticos e direcionamentos encontrados. O PMBoK (PMI, 2004) ainda acrescenta que para qualquer gerenciamento da qualidade é preciso realizar as seguintes etapas:

- Planejamento da qualidade, que envolve a identificação dos padrões relevantes e como satisfazê-los;
- Garantia da qualidade, aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistematizadas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender os requisitos;
- Controle da qualidade, monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões;

1.2 Relevância do Tema

O tema satisfação de clientes é, como afirma Bevilacqua (2004), relevante no meio acadêmico e empresarial. No segmento acadêmico ocorre um aumento no número de publicações enquanto no empresarial é perceptível o interesse pela conquista de prêmios de qualidade, onde os maiores pesos invariavelmente recaem sobre a satisfação do consumidor (Soares; Scheffler, 2005).

Como afirmam Berry, Carbone e Haechel (2002) oferecer produtos e serviços somente não é mais suficiente. As organizações têm que prover seus clientes com experiências satisfatórias. Alcançando ou superando as necessidades e expectativa dos clientes é possível criar uma preferência pela empresa.

Segundo Silvestro (1999) as duas principais formas de publicidade de uma empresa de consultoria são a experiência anterior, no caso de clientes antigos, e o boca a boca, para clientes novos. O boca a boca é feito por clientes que tiveram uma experiência positiva ou negativa em trabalhar com a consultoria, podendo tanto atrair com espantar clientes potenciais.

Para as duas situações apresentadas é fundamental o atendimento da necessidade do cliente e a garantia de sua satisfação. Rodrigues (2000) propõem que a satisfação do cliente é um antecedente da qualidade de serviço, sendo que a relação de causalidade é representada por:

$$\text{satisfação do consumidor} \longrightarrow \text{qualidade de serviços} \longrightarrow \text{intenção de compra}$$

Assim, é nesta conjuntura que se dá a importância de uma ferramenta de qualidade para os projetos executados pela consultoria, já que a qualidade em serviços influencia o comportamento de escolha do consumidor em nível individual (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

Segundo o afirmado em Reis (2001) a qualidade do serviço é uma das principais formas de diferenciação no mercado, ou seja, é uma maneira de se obter sucesso entre os serviços concorrentes. Portanto, a gestão da qualidade em empresas de consultoria permite a diferenciação do produto vendido e o fortalecimento da marca contra a concorrência.

Uma característica dos projetos desenvolvidos em empresas de consultoria que fortalece ainda mais a importância da qualidade é a sua não repetibilidade, o que torna o impacto de cada projeto ainda maior para a relação com o cliente.

1.3 Estrutura do Trabalho

O Trabalho de Formatura em questão é estruturado em cinco capítulos, como descrito a seguir:

- **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

O primeiro capítulo apresenta quatro tópicos principais: a explicação do objetivo do Trabalho em questão, a justificativa da relevância do problema apresentado, a descrição da empresa de consultoria e seus principais tipos de projeto, bem como uma breve síntese do que é desenvolvido no estágio.

- **CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA**

O segundo capítulo trás a revisão da literatura referente ao problema estabelecido onde são estudados quatro temas principais: serviços profissionais, qualidade em serviço, estudo de casos de SERVQUAL e gerenciamento da qualidade em projetos. Primeiramente é feita a descrição dos tipos existentes de serviços para a caracterização da empresa de consultoria como um serviço profissional, então

parte-se para o estudo da qualidade em serviços profissionais através do instrumento SERVQUAL. Para completar a revisão são feitos estudos de casos sobre aplicações do SERVQUAL em diferentes indústrias. Por fim, é feita uma revisão do gerenciamento da qualidade em projetos para determinar como proceder com a qualidade dentro da consultoria.

- **CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Este capítulo descreve o método utilizado para coleta de informações sobre os projetos anteriormente desenvolvidos por Alfa. Também explica como os dados foram organizados e como se deu a classificação da cada um dos projetos.

- **CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A ferramenta desenvolvida consiste em um controle para a qualidade da consultoria Alfa e pretende minimizar o *gap* entre a expectativa criada pelos clientes em cima dos projetos de PE e sua percepção do resultado entregue.

Assim, utilizou-se o modelo dos 5 *gaps* para levantar os pontos que devem ser empregados para garantir o fechamento do *gap*. O principal destes pontos é a criação de questionários baseados no SERVQUAL. Para a discussão da criação da ferramenta são utilizadas as técnicas de gerenciamento da qualidade em projetos.

- **CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES**

A conclusão do Trabalho apresenta resumidamente todas as etapas desenvolvidas para a ferramenta da qualidade com o intuito de fechar o *gap* entre expectativa e percepção dos serviços prestados. Aqui também é retomada a aplicação da ferramenta através do gerenciamento da qualidade.

1.4 Descrição da Empresa

A Alfa é uma empresa de Consultoria Estratégica e Organizacional, fundada em 1992 por três sócios. Seu trabalho consiste em ajudar o cliente a alcançar um diferencial competitivo único, que permita sustentar a geração de resultados em longo prazo. Assim, a partir do estudo da complexidade do negócio e das competências organizacionais, a metodologia Alfa permite que o cliente compreenda e interprete as dinâmicas das variáveis do ambiente, do mercado e da concorrência.

A empresa presta serviços de Planejamento Estratégico, Plano de Negócios, Governança Corporativa e *Valuation*. Ao longo deste Trabalho foi dado enfoque para os projetos de Planejamento Estratégico por ser o tipo de projeto de maior freqüência.

1.4.1 Projeto de Planejamento Estratégico

Projetos de PE consistem na definição de objetivos, estratégias, e ações que viabilizem um aumento da competitividade da empresa em questão. Para isso, é efetuado um processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades do meio ambiente em que está inserida. De fato, este tipo de projeto permite fixar orientações para que as empresas possam melhorar ou fortalecer sua posição frente à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão que visa o desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução.

Na Alfa este projeto é marcado por etapas de trabalho conjuntas ao cliente em que os produtos são entregues, anteriormente a cada uma delas é feito um alinhamento entre gerente de projeto da consultoria e do cliente, e então é realizada uma apresentação expositiva das análises realizadas internamente na consultoria, culminando em discussões para definição do futuro do cliente.

A primeira apresentação consiste do diagnóstico do negócio inserido e da organização em si, envolvendo análises de contexto externo e interno. Durante a segunda etapa é feita a definição do direcionamento estratégico. A terceira é marcada por uma revisão do modelo de negócio. Por fim, no último encontro o planejamento da transformação organizacional é apresentado, resultando em planos de ações para as estratégias prioritárias.



Figura 1 - Processos de Planejamento Estratégico Alfa
Fonte: Elaboração própria.

1.4.2 Projeto de Plano de Negócios

Um Plano de Negócio empresarial permite ao cliente identificar os pontos fortes e fracos da organização, comparando-os com os da concorrência, bem como identificar e minimizar os riscos e analisar o desempenho financeiro do negócio.

1.4.3 Projeto de Governança Corporativa

Este tipo de projeto tem a finalidade de desenvolver um sistema pelo qual a empresa será dirigida e controlada. Para isto é determinada a distribuição de direitos e responsabilidades entre os *stakeholders*, construindo uma estrutura através da qual os objetivos da empresa serão estabelecidos e, os meios para atingi-los, definidos.

1.4.4 Projeto de Valuation

O Projeto de *Valuation* consiste na valoração dos ativos e unidades de negócios da empresa, este projeto é utilizado normalmente em casos de compras, vendas, fusões ou alianças entre empresas.

Para o estudo do balanço patrimonial da empresa é utilizado o método de análise do fluxo de caixa descontado, cujo objetivo é encontrar o valor dos ativos dado seu fluxo de caixa, crescimento e características de riscos associados. Dessa forma determina-se a capacidade operacional da empresa em gerar recursos e seu custo de capital.

1.4.5 Escritório

O escritório de Alfa fica na cidade de São Paulo em um edifício comercial. A área de trabalho dos consultores é constituída de uma sala única equipada com baias, onde são instalados os computadores e telefones pessoais. Cada um dos três sócios possui uma sala própria, o escritório ainda conta com uma sala administrativa e outras quatro para reunião, além de uma copa e biblioteca. Os computadores são interligados por uma rede interna através da qual o conhecimento interno é compartilhado (informações administrativas, metodologias, projetos e o acesso a biblioteca) e também o acesso à internet e impressão.

O volume de conhecimento adquirido a cada novo projeto é muito grande, seja no estudo de um setor ou novo mercado ou na criação de uma maneira inovadora de solucionar um problema. É fácil perceber o que foi aprendido, uma vez que, ao final de todo projeto, realiza-se uma reunião de *feedback* entre consultores e gerentes de projeto, para avaliar como foi o trabalho desenvolvido e o que pode ser melhorado.

Quanto à estrutura organizacional a empresa é constituída de uma equipe de vinte pessoas dos quais três são sócios, cinco gerentes, seis analistas e três estagiários, formados nas áreas de Engenharia de Produção, Administração e Economia, e outros três são responsáveis pela área administrativa.

A estrutura de poder da empresa é desenhada através de quatro níveis de consultores: sócios, gerentes, analistas e estagiários. Normalmente todos os projetos têm pelo menor um sócio alocado, sendo que este pode ou não ser o gerente do projeto, o resto da equipe é composto por gerentes, analistas e estagiários de acordo com a necessidade. Apesar da hierarquia existente dentro da condução dos projetos, os momentos de discussões sobre o futuro e projetos são de grande abertura para participação de todos.

1.5 Descrição do Estágio

O estágio começou em Novembro de 2008. A princípio aprendeu-se as metodologias da empresa, os conceitos de um PE e a consultar bases de dados e associações para obtenção de informações. Possuindo certo nível de conhecimento se deu início a alocação em projetos.

Como estagiário foi possível participar de todas as fases dos projetos, desde as primeiras etapas de pesquisas até as análises e direcionamentos, e também, de muitas reuniões com clientes. Sendo assim, os processos foram acompanhados do início ao fim, sendo possível entender e atuar em toda sua extensão.

Paralelamente aos projetos de clientes, sempre é desenvolvido algum projeto interno, que pode consistir na criação ou revisão de uma metodologia, análise de indústrias, estudos de cenários entre outras coisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a determinação de uma ferramenta de qualidade para a empresa Alfa serão estudados ao longo deste capítulo quatro temas principais: serviços profissionais, qualidade em serviço, estudo de casos de SERVQUAL e gerenciamento da qualidade em projetos. O intuito desta discussão é entender tanto o ambiente de uma consultoria como as prerrogativas de um projeto com qualidade.

2.1 Serviços Profissionais

É importante iniciar esta revisão bibliográfica pelo entendimento do que é um serviço e mais precisamente o que caracteriza um serviço profissional.

De acordo com Hill¹ (1992, apud Zarifian, 1996) a produção de um serviço deve promover uma mudança na situação de uma pessoa ou bem pertencente ao destinatário, beneficiando o mesmo com o serviço prestado. Zarifian (1996) procurou complementar esta definição, uma vez que ela não considera a possibilidade do destinatário ou do prestador do serviço ser uma organização. Assim, ele explicou serviço como sendo uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço.

“A tendência moderna é tratar a produção de produtos (manufaturas) e serviços como operações. Produtos e serviços são, então, considerados como componentes de um pacote. Este pacote pode ter mais predominância de produtos ou de serviços”. (Gianesi, 1994). Desta forma, produtos e serviços puros seriam pólos de um contínuo, como pode ser ilustrado pela Figura 2.

Sendo assim, uma empresa de consultoria, como é o caso da Alfa, possui predominância quase total de processos de serviço. Silvestro et al. (1992) estabeleceu uma classificação para os processos de serviço com base em seis dimensões:

- Foco no produto ou no processo;
-

¹ HILL, T. **Manufacturing strategy**. 2 ed. London: Macmillan, 1993.

- Grau de contato com o cliente;
- Grau de personalização do serviço;
- Grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- Foco no produto ou no processo;
- *Front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado.

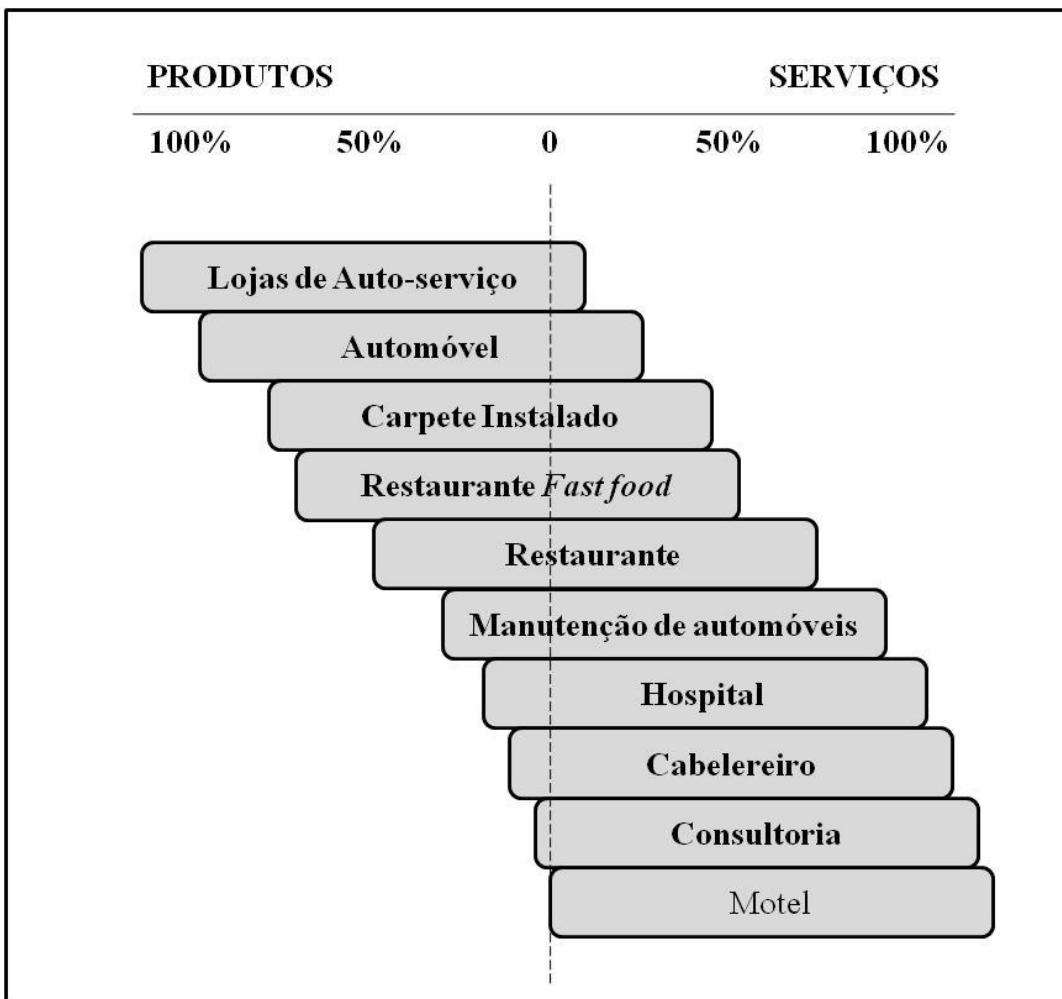


Figura 2 - O contínuo entre produtos e serviços
Fonte: Sasser; Olsen; Wyckoff², 1978 apud Gianesi; Corrêa, 1994, p. 36.

O cruzamento dessas dimensões com a quantidade de clientes processados por unidade de prestação de serviço por dia (volume de serviços) resulta na classificação apresentada na Figura 3. Esta classificação permite relacionar as dimensões a cada tipo de serviço específico.

² SASSER, E. W., OLSEN, R. P., WYCKOFF, D. D. **Management of Service operations.** Boston: Allyn and Bacon, 1978.

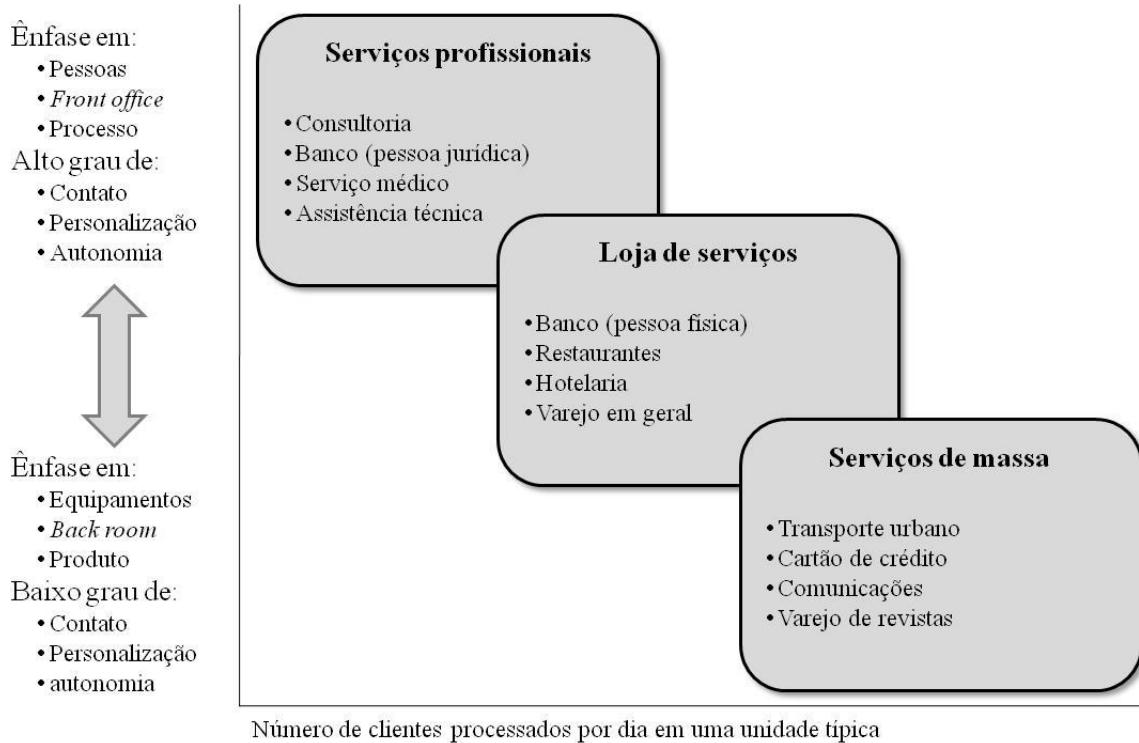


Figura 3 - Classificação dos processos de serviço
Fonte: Silvestro et al.³, 1992 apud GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 44.

Sabendo-se, portanto, que os serviços de consultoria são serviços profissionais as próximas análises enfocaram apenas este tipo de serviço.

Os serviços profissionais são aqueles em que o cliente busca no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõem. Neste tipo de processo a prestação da ênfase às pessoas, enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio. Os serviços prestados são personalizados a clientes específicos, o que exige um alto grau de contato. Assim, a personalização e a ênfase na utilização das pessoas requerem alto grau de autonomia aos funcionários em contato com o cliente (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Harte e Dale (1995) afirmam que a cultura deste tipo de serviço é caracterizada pelo individualismo, autonomia e uma forte identidade profissional. Os dois primeiros aspectos levam os profissionais a uma forte distribuição pessoal de trabalho e de contatos, assim como, a uma responsabilidade pessoal pelos resultados. O terceiro aspecto, identidade profissional,

³ SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTIN, R., VOSS, C. **Towards a Classification of Service Processes**. International Journal of Service Industry Management, v.3, n. 3, 1992, p. 62-75

os leva a preferir menos regulamentações e impedimentos organizacionais quanto possível, além de um mínimo de trabalho administrativo.

Silvestro (1999) utiliza três fatores para caracterizar os serviços profissionais: design da operação, planejamento e controle e atividades de melhoria, como apresentado a seguir.

2.1.1 Design da Operação

Nos serviços profissionais o cliente costuma participar do processo de definição das especificações do serviço, detalhando suas expectativas individuais. De fato, o maior desafio para essas empresas é levantar exatamente as necessidades do cliente para atendê-las, já que muitas vezes os próprios clientes não sabem ao certo o que desejam. Dessa forma, é necessário um relacionamento bastante próximo e de longo prazo entre os clientes e o indivíduo da equipe que está oferecendo o serviço.

Geralmente, os clientes deste tipo de atividade não conseguem avaliar a qualidade do serviço prestado. Ironicamente, suas críticas são essenciais para o sucesso dos serviços profissionais, pois neste segmento a referência “boca a boca” é um mecanismo-chave de marketing.

Por fim, os profissionais que trabalham com este tipo de serviço são altamente qualificados e a sua substituição por equipamentos e/ou tecnologia é bastante limitada.

2.1.2 Planejamento e Controle

Os serviços profissionais são muito difíceis de serem reproduzidos devido ao alto grau de habilidades necessárias e a grande complexidade no atendimento das necessidades dos clientes. Os trabalhos também costumam ter prazos longos e incertos, ou seja, sua duração é difícil de ser prevista. Por isso, uma das questões principais no planejamento e controle de serviços profissionais é a gestão da carreira dos profissionais focada em sua lealdade e remuneração.

O controle neste tipo de atividade não costuma ser baseado em sistemas e equipamentos, sendo comum confiar no trabalho de gerentes para monitorar e controlar a qualidade do serviço oferecido e de seu próprio trabalho. Oferecer certa responsabilidade aos funcionários, portanto, costuma ser bastante eficaz para se controlar os níveis de eficiência do serviço.

2.1.3 Atividades de Melhoria

Graças à natureza intangível do trabalho profissional e as restrições no que se refere à promoção do serviço, a principal fonte de novos clientes para os serviços profissionais é a referência positiva de clientes e outros profissionais satisfeitos. Assim, é sempre importante prover serviços excelentes para os atuais clientes pensando no desenvolvimento de uma base de clientes maior.

Os métodos usados na medição da satisfação do consumidor de serviços profissionais tendem a ser informais e baseados em uma avaliação individual cliente a cliente, muitas vezes através de entrevistas.

2.2 Qualidade em Serviços

O conhecimento existente sobre qualidade de bens de consumo e produção é insuficiente para entender a qualidade de um serviço. Para um entendimento completo de qualidade em serviços é preciso considerar as quatro características do mesmo - intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade – estas características também são as causas da dificuldade de medir a qualidade dos serviços, já que influenciam na forma como estes são processados, consumidos e avaliados. (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

Serviços são constituídos de performances e experiências, sua intangibilidade impede que sejam estabelecidas especificações para uniformizar a qualidade no processo produtivo. Já a heterogeneidade acontece devido a variação da performance de pessoa para pessoa, consumidor para consumidor ou dia para dia. A produção e o consumo do serviço são inseparáveis, assim a qualidade ocorre durante a entrega do serviço, na interação do cliente com o prestador do serviço.

A qualidade do serviço não pode ser avaliada apenas através do resultado entregue, ela deve envolver avaliações do processo do serviço prestado. Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) discutem três diferentes dimensões para o desempenho de serviços: nível de material, facilidades e pessoal. Nesta tricotomia esta implícita a noção de que qualidade de serviço envolve mais do que o produto, inclui a maneira como o serviço é entregue.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem qualidade em serviços como a discrepância entre a expectativa do consumidor (ou seus desejos e vontades) e as suas percepções. Apesar desta definição, existe um conflito na literatura como apresentado por Ganesi e Corrêa (1994), quanto ao que deve ser considerado na avaliação: as expectativas do cliente ou as suas necessidades, dado que muitas vezes essas não são semelhantes.

No caso de serviços profissionais, Ganesi e Corrêa (1994) afirmam que o fornecedor do serviço é apto a identificar as reais necessidades do cliente, já que possui um conhecimento superior aos problemas comumente enfrentados pelas empresas de determinado setor. Por isto, ele deve procurar alterar essas expectativas, caso as considere inapropriadas, para um resultado que melhor se ajuste as reais necessidades. Assim, nesses serviços, o cliente avalia a adequação as suas necessidades, independente de quais eram suas expectativas iniciais. È por isso que, caso não seja possível o ajuste das expectativas, o fornecedor deve considerar a possibilidade de recusar-se a prestar o serviço, sob pena de ser mal avaliado no futuro (Ganesi; Corrêa, 1994).

2.2.1 **Modelo dos 5 Gaps**

Para o inicio do estudo da qualidade em serviços é importante entender quais são as deficiências internas às empresas que contribuem para uma percepção ruim da qualidade pelos clientes. Para isso, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) criaram o modelo chamado de “5 gaps”, ilustrado na Figura 4.

Os autores determinaram que o problema de qualidade percebido pelo cliente seria o *gap 5*, os outros *gaps*, de 1 a 4, são os problemas de qualidade internos ao prestador do serviço e que, portanto, possibilitam que o *gap 5* ocorra.

O *gap 5* representa uma potencial discrepância entre o esperado e o percebido pelo cliente e a chave para seu fechamento é fechar os *gaps de 1 a 4* como mostrado a seguir.

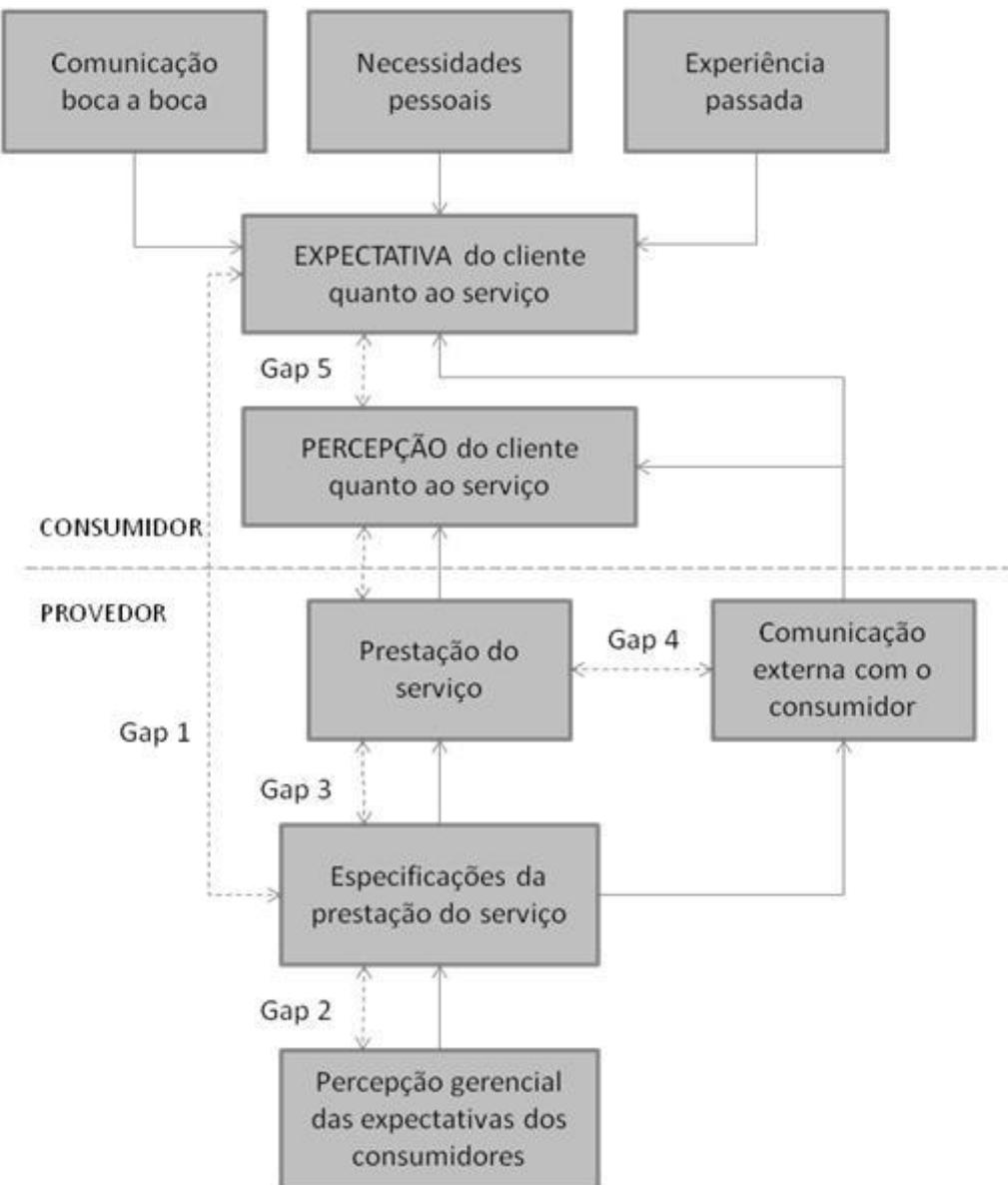


Figura 4 - Modelo conceitual de qualidade em serviço
Fonte: adaptado de Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990, p. 46.

GAP 1 – Gap entre expectativa do consumidor e a percepção gerencial

A percepção da gerencia quanto às expectativas dos consumidores nem sempre reflete a realidade, gerando distorções na qualidade do serviço prestado (Gianesi; Corrêa, 1994).

A ocorrência deste *gap* se dá principalmente por que as empresas subestimam a necessidade de atender as expectativas dos clientes. Elas acabam pensando na qualidade como uma ação de dentro para fora , entregando o que acham que o cliente quer, e não de fora para dentro (Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990)

Gianesi e Corrêa (1994) estabeleceram algumas medidas para serem tomadas com o intuito de corrigir e/ou prevenir as falhas tipo 1:

- **Foco/seleção de clientes:** selecionar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas;
- **Pesquisa:** executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas e focalizadas na qualidade;
- **Pré-formação das expectativas dos consumidores:** utilizar mecanismos disponíveis para influenciar a formação das expectativas: preço, consistência na prestação do serviço e comunicação;
- **Desagregação do conceito de qualidade:** compreender melhor os critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço;
- **Canal de comunicação formal:** abrir canais de comunicação formais como caixa de sugestão/reclamações, centro de atendimento ao cliente, entre outros;
- **Canal de comunicação informal:** abrir canais de comunicação informais através de incentivo e motivação para a postura prospectiva de todo o pessoal de contato com os clientes;
- **Redução de distâncias entre a gerência e os funcionários de linha de frente:** reduzir os níveis hierárquicos e abrir canais formais e informais de contato;
- **Desenvolvimento de uma cultura de serviços:** gerenciar os recursos humanos visando a comunicação com o cliente: seleção, treinamento, medidas de desempenho e remuneração.

GAP 2 – Gap entre percepção gerencial e especificação da qualidade do serviço

Os elementos capazes de atender as expectativas levantadas com os clientes nem sempre são incorporados nas especificações do serviço (Gianesi; Corrêa, 1994). Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) colocam a falta de sincero comprometimento dos gerentes com a qualidade como a real razão deste *gap*.

Gianesi e Corrêa (1994) estabeleceram algumas medidas para serem tomadas com o intuito de corrigir e/ou prevenir as falhas tipo 2:

- **Análise de pacote de serviços:** identificar como cada componente do pacote pode contribuir para a avaliação do cliente a respeito dos critérios competitivos: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos;
- **Análise do ciclo do serviço:** analisar as diversas etapas de prestação do serviço segundo o ponto de vista do cliente;
- **Análise dos momentos da verdade⁴:** projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender/superar as expectativas dos clientes.

GAP 3 – Gap entre a especificação do serviço e a prestação do serviço

Este *gap* ocorre quando os serviços não são executados de acordo com suas especificações, ou seja, há uma quebra na confiabilidade (Gianesi; Corrêa, 1994). Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem como causa desse *gap* a indisposição ou inabilidade das áreas de contato pessoal em conhecer os padrões, dado que qualquer atividade que envolva uma pessoa é de difícil padronização.

Gianesi e Corrêa (1994) estabeleceram algumas medidas para serem tomadas com o intuito de corrigir e/ou prevenir as falhas tipo 3:

- **Adequação do processo às expectativas dos clientes:** analisar as opções disponíveis para as principais dimensões do processo / (grau de contato, grau de participação do cliente e grau de personalização) e adequá-las às expectativas dos clientes;
- **Adequação da tecnologia ao trabalho:** escolher e adotar a tecnologia adequada ao processo e às expectativas dos clientes;
- **Adequação dos funcionários ao trabalho:** executar o recrutamento, a seleção e o treinamento visando ao conhecimento da missão, ao trabalho de equipe e a adequação aos níveis desejados de autonomia;
- **Estabelecimento de padrões:** estabelecer padrões de operação que orientem as decisões operacionais dos funcionários sem, contudo, prejudicar os níveis necessários de flexibilidade e autonomia;

⁴ Normann (1984, ed. bras. 1993) criou a expressão momentos da verdade para simbolizar o momento de contato entre fornecedor do serviço e o cliente.

- **Definição de medidas de avaliação de desempenho:** estabelecer medidas de avaliação de desempenho que sejam coerentes com o que se espera dos funcionários, principalmente visando às expectativas dos clientes;
- **Utilização de ferramentas de análise da qualidade:** histogramas, diagramas de processo, curva ABC, diagrama espinha de peixe, gráficos de controle;
- **Utilização de medidas à prova de falhas:** desenvolvimento de mecanismos à prova de erros (*poka-yoke*).

GAP 4 – Gap entre a prestação do serviço e a comunicação externa com o cliente

A propaganda efetuada pela empresa pode gerar uma alta expectativa nos clientes tornando sua satisfação uma tarefa ainda mais complicada. Ao contrário, se a propaganda gerar uma expectativa baixa, pode não gerar o impacto necessário para atrair os clientes. Assim, a importância deste *gap* está no equilíbrio entre a atratividade e a possibilidade de atendimento por parte do sistema (Gianesi; Corrêa, 1994).

Gianesi e Corrêa (1994) estabeleceram algumas medidas para serem tomadas com o intuito de corrigir e/ou prevenir as falhas tipo 4:

- **Coordenação entre marketing e operações:** as duas funções devem participar juntamente do projeto do serviço e do acompanhamento do desempenho das operações;
- **Formação de expectativa coerente:** nunca se devem formar expectativas mais altas do que as operações podem alcançar;
- **Comunicação durante o processo:** qualquer falha de comunicação deve ser corrigida facilitando-se e incentivando-se a comunicação com o cliente durante o processo.

2.2.2 Dimensões da Qualidade

Tendo identificado os pontos da prestação de um serviço onde podem acontecer os problemas de qualidade, agora é necessário compreender como é possível influenciar a expectativa dos clientes nesses mesmos momentos.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) existem quatro fatores capazes de influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicação externa. A comunicação boca a boca representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor. A experiência anterior é um conhecimento prévio que o cliente possui do serviço. E a comunicação externa é a comunicação proveniente do próprio fornecedor do serviço. Mas, são as necessidades pessoais dos clientes o principal fator formador de suas expectativas, já que é visando atender a essas necessidades que os clientes contratam um serviço.

Através de um estudo realizado com doze grupos de empresas pertencentes a cinco tipos de setores (reparo e manutenção de produto, banco varejista, chamadas telefônicas de longa distância, corretagem de ações e operação de cartão de crédito), Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) criaram um conjunto de dez dimensões, que são características genéricas do serviço e que delineiam este sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo. Essas dimensões são:

- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço prometido, de forma precisa e consistente;
- **Responsividade:** disposição em prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **Competência:** posse das habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço;
- **Cortesia:** polidez, respeito, consideração e camaradagem no contato pessoal;
- **Credibilidade:** fidedignidade e honestidade do serviço prestado;
- **Segurança:** ausência de perigo, risco ou dúvida;
- **Acesso:** aproximação e facilidade de contato;
- **Comunicação:** manutenção dos consumidores informados em uma linguagem que eles possam compreender e atenção ao que eles dizem;
- **Entendimento do consumidor:** esforço em saber as necessidades dos clientes.

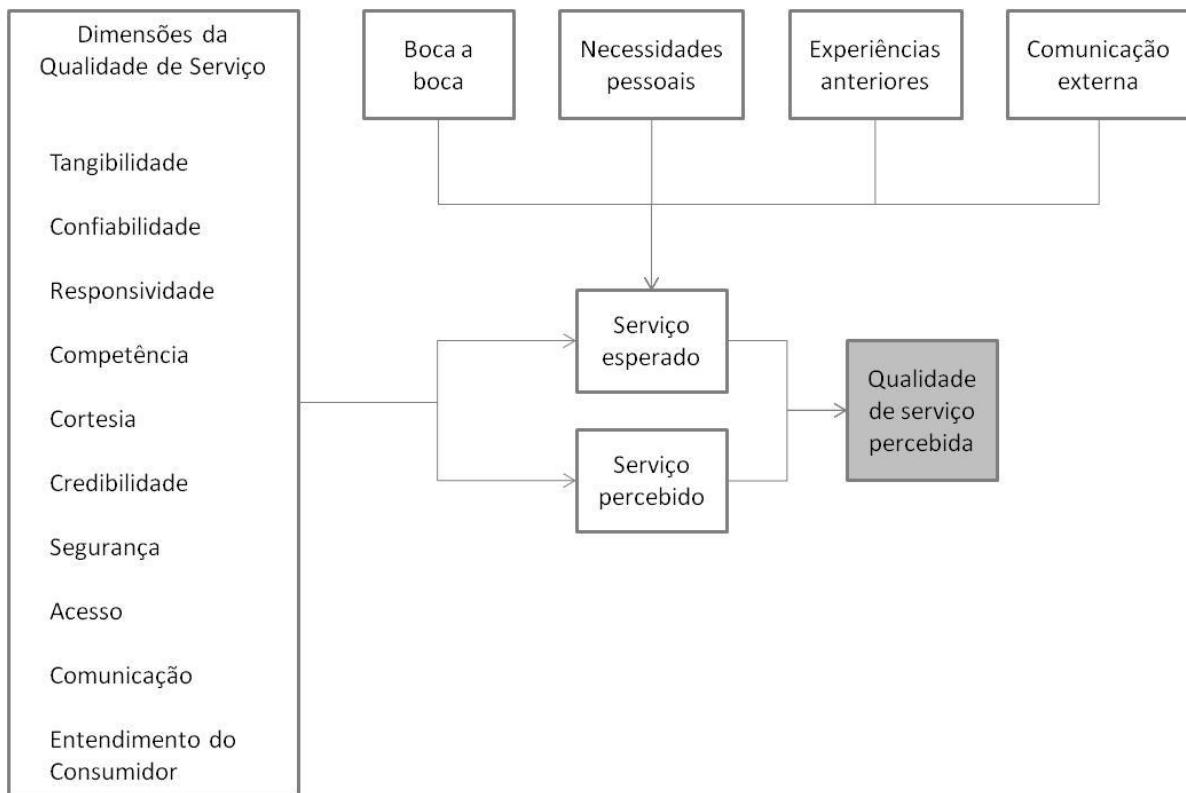


Figura 5 - Acesso do consumidor a qualidade do serviço
Fonte: adaptado de Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990, p. 23.

A partir dessas dimensões os autores desenvolveram um instrumento de avaliação da percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, o SERVQUAL. Este método indica como a empresa está performando em cada dimensão, auxiliando o balanceamento das expectativas dos clientes com sua percepção do serviço.

Durante os estudos estatísticos conduzidos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) para a construção deste instrumento foi identificado uma correlação entre algumas das dimensões originais já apresentadas. Essas correlações sugeriram uma consolidação das últimas sete dimensões em duas novas mais amplas, confiança e empatia. A correspondência dessas dimensões é apresentada na Figura 6.

	Dimensões do SERVQUAL				
	Tangibilidade	Confiabilidade	Presteza	Confiança	Empatia
Tangibilidade					
Confiabilidade					
Responsividade					
Competência					
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acesso					
Comunicação					
Entendimento do Consumidor					

Figura 6 - Correspondência entre as dimensões do SERVQUAL e as dez dimensões originais

Fonte: adaptado de Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990, p. 25.

Os autores sugerem as seguintes definições para as novas dimensões (as definições das três dimensões originais permaneceram iguais):

- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço prometido, de forma precisa e consistente;
- **Presteza:** disposição em prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **Confiança:** conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- **Empatia:** grau de cuidado e atenção individualizada dispensada aos clientes.

2.2.3 *Modelo SERVQUAL*

O SERVQUAL é um instrumento que consiste de duas seções: (1) uma seção de expectativas que contém 22 declarações para identificar as expectativas gerais do consumidor a cerca de serviço, e (2) uma seção de percepção que contém um combinado de 22 declarações que medem o conceito da empresa em questão, criado pelo cliente, dentre uma determinada categoria de serviço.

Nas duas seções, as declarações são agrupadas nas cinco dimensões da seguinte forma:

Dimensão	Declarações Pertencentes à Dimensão
Tangibilidade	Declarações 1-4
Confiabilidade	Declarações 5-9
Presteza	Declarações 10-13
Confiança	Declarações 14-17
Empatia	Declarações 18-22

No ANEXO 1 – Declarações do SERVQUAL é possível ver todas as declarações relacionadas com as respectivas dimensões.

Para a análise dessas declarações o SERVQUAL apresenta uma escala múltipla de 1 a 7, escala Lickert, que indica a variação entre “discordar fortemente” (1) e “concorda fortemente” (7). É através desta pontuação que as considerações da qualidade serão feitas.

A pontuação média de cada dimensão pode ser obtida através de dois passos:

- a) Para cada cliente, somar a pontuação SERVQUAL de cada declaração referente à dimensão e dividir a soma pelo número de declarações somadas;
- b) Somar a quantidade obtida no passo 1 de cada cliente e dividir pelo número total de clientes.

Para obter uma medida geral da qualidade do serviço é possível fazer uma média entre as cinco dimensões. Esta medida corresponde ao SERVQUAL *não ponderado* porque não leva em conta a importância relativa que os consumidores podem dar para as dimensões.

O SERVQUAL *ponderado*, que leva em conta a importância relativa, realizada as ponderações através de valores de 1 a 7, (1) “totalmente sem importância” e (7) “muito importante”, é obtido através dos seguintes passos:

- a) Para cada cliente, computar a média SERVQUAL obtida para cada uma das cinco dimensões (mesmo passo que o passo 1 do *não ponderado*);
- b) Para cada cliente, multiplicar a pontuação obtida no passo 1 pelo peso relativo identificado por ele para cada dimensão;
- c) Para cada cliente, somar a pontuação do passo 2 obtida em cada dimensão, obtendo um pontuação combinada;

- d) Somar a pontuação do passo 3 de cada cliente e dividir pelo número total de clientes.

Assim o SERVQUAL pode ser utilizado para computar as falhas na qualidade de um serviço em diferentes níveis de detalhe: para cada declaração, para cada dimensão, ou combinação das dimensões.

O SERVQUAL é uma escala multi-item de boa confiabilidade e validade que os fornecedores de serviços podem utilizar para compreender as expectativas e percepções e, como resultado, melhorar o serviço. O esqueleto das declarações, quando necessário, pode ser adaptado para adequar as características específicas de uma organização em particular (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

É preciso, no entanto, considerar um ponto levantado por Carman (1990), que questiona a existência de cinco dimensões individuais, como foi apresentado na escala SERVQUAL. Segundo este autor, embora o ideal seja dispor de uma escala padronizada para medir a qualidade do serviço, pode ser possível adaptá-la a serviços específicos.

2.2.4 *Estudos de Casos do SERVQUAL*

É necessário, para entender melhor as adaptações do SERVQUAL, apresentar casos da aplicação do modelo em diferentes tipos de serviços que requereram adaptações da escala.

Estes artigos foram obtidos em diversas fontes virtuais, como o ProQuest, EBSCO, CAPS, Google Scholar.

Qualidade de serviço em empresas de fast food

Para a mensuração da qualidade de serviço em empresas de *fast food* Machado, Queiroz e Martins (2006) utilizaram o método SERVQUAL com uma adaptação nas dimensões devido às especificidades desses tipos de empresas. Esta adaptação foi feita com base em trabalhos acadêmicos e entrevistas com especialistas do setor. Declarações que poderiam não ser entendidas ou consideradas irrelevantes foram excluídas ou retrabalhadas, além de algumas declarações incluídas. As dimensões da qualidade utilizadas são: tangibilidade, *food*, confiabilidade, presteza, cortesia e empatia.

Então, foi executado um *survey* com 120 alunos de graduação de uma instituição federal de ensino no Brasil, pertencentes ao 2º, 3º e 4º anos de engenharia. Para se qualificar para a pesquisa, os respondentes deveriam ter usado os serviços durante os três meses anteriores ao desenvolvimento da mesma.

Os alunos foram questionados, inicialmente, em relação à expectativa existente sobre uma empresa *fast food* que fornecia serviços de excelente qualidade e, em seguida, a respeito da percepção existente sobre uma das maiores empresas desse ramo no Brasil. Os resultados estão na Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões e resultados do caso *fast food*

	Percepção (P)		Expectativa (E)		Gap
	Média (X)	Desvio- Padrão (SD)	Média (X)	Desvio- Padrão (SD)	P-E
Tangibilidade					
1. Instalações físicas atrativas (+)	6,24	0,94	6,45	0,88	-0,21
2. Funcionários bem vestidos (+)	6,08	1,03	6,67	0,65	-0,58
3. Mesas limpas rapidamente (+)	5,11	1,23	6,78	0,68	-1,67
4. Eficiente fornecimento de suprimentos (+)	5,62	1,52	6,83	0,44	-1,21
5. Disponibilidade de lugares a todos (+)	4,68	1,54	6,29	1,14	-1,61
Food					
6. Adequada temperatura dos produtos (+)	5,21	1,49	6,82	0,59	-1,61
7. Bom cozimento e preparo (+)	5,58	1,18	6,86	0,57	-1,28
8. Sabor padronizado (+)	5,94	1,13	6,23	1,13	-0,29
Confiabilidade					
9. Efetiva resolução de problemas (+)	4,96	1,48	6,23	1,21	-1,27
10. Empresa confiável (+)	5,29	1,39	6,54	0,99	-1,25
11. Inexistência de filas (+)	2,55	1,58	5,26	1,61	-2,71
12. Entrega rápida de pedidos (+)	4,27	1,64	6,42	0,96	-2,15
Presteza					
13. Indisponibilidade dos funcionários (-)	3,28	1,58	2,26	1,75	1,03
14. Funcionários preocupados em atender (+)	4,21	1,54	3,35	2,03	0,86
Cortesia					
15. Acreditar na empresa (+)	4,58	1,26	5,2	1,58	-0,63
16. Segurança na negociação (+)	4,83	1,61	5,98	1,34	-1,16
17. Funcionários preocupados (+)	5,53	1,16	6,88	0,51	-1,35
Empatia					
18. Atenção não personalizada (-)	4,35	1,93	3,43	2,1	0,92
19. Os funcionários não devem saber as necessidades dos clientes (-)	4,46	1,86	3	1,87	1,46
20. Horário de funcionamento não conveniente (-)	3,98	2,05	2,2	1,74	1,78

Fonte: Machado; Queiroz; Martins, 2006, p. 266

Os resultados mostram que a empresa satisfaz seus consumidores nas dimensões presteza e empatia, já que apresentaram médias gerais positivas. A confiabilidade foi a que apresentou

maior média de insatisfação. A dimensão *food* apresenta um *gap* bem grande devido à alta expectativa dos respondentes, assim como a tangibilidade.

Por conta da insatisfação da avaliação ocorrer em vários itens, os autores utilizam uma priorização dos itens para posterior definição da estratégia de melhoria. Esta priorização consiste em uma análise conjunta dos itens mais importantes, ou seja, daqueles que geram alta expectativa e que apresentam maior *gap* de satisfação. Para isso Machado, Queiroz e Martins (2006) propõem uma matriz - mapa de oportunidade de melhorias - cujo eixo x representa a expectativa e o eixo y o *gap* entre percepção e expectativa.

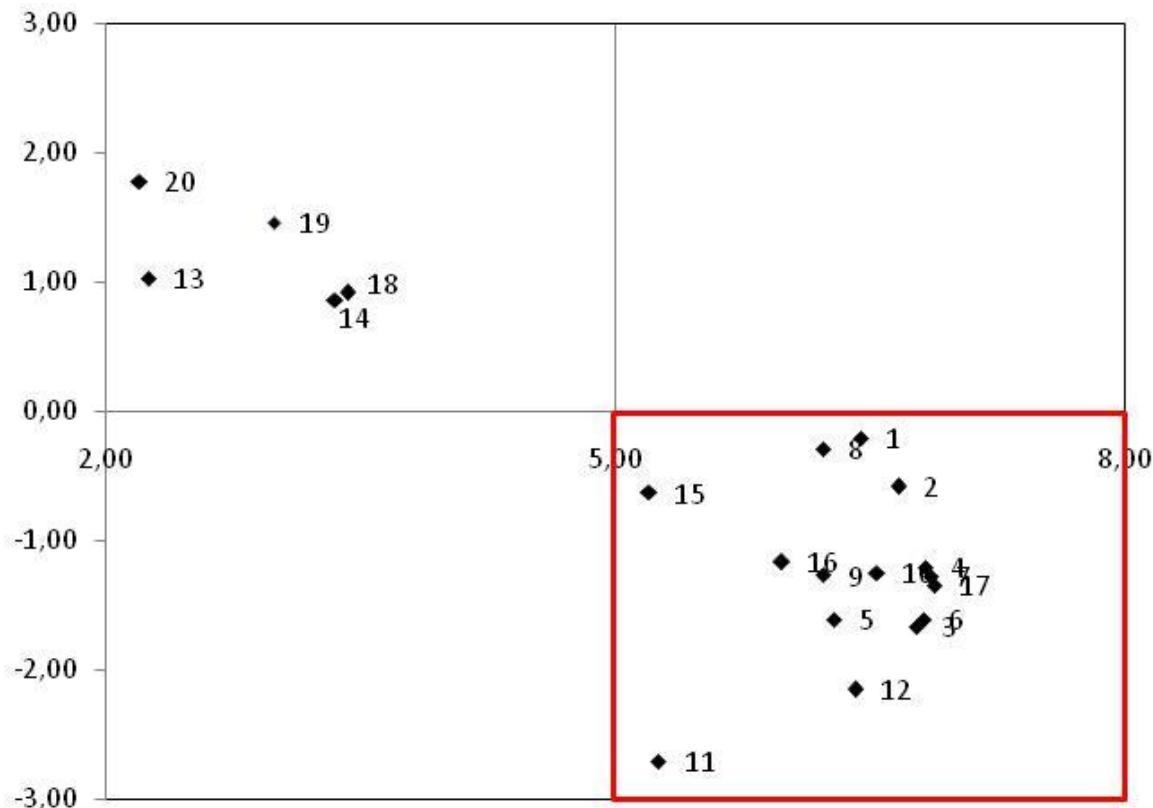


Figura 7 - Mapa de oportunidades de melhorias

Fonte: adaptado de Machado; Queiroz; Martins, 2006, p. 268.

Assim, os pontos que se posicionam no segundo quadrante (alta expectativa e *gap* de satisfação baixo) devem ser o foco do direcionamento das estratégias de melhoria da qualidade de serviços.

Qualidade de serviço em serviços profissionais

Harte e Dale (1995) fizeram uma revisão sobre as dimensões de qualidade de serviços profissionais. Seus estudos foram baseados no instrumento SERVQUAL e em pesquisas em

mais seis tipos de indústrias: contabilidade, arquitetura, engenharia, consultoria administrativa e serviços gerais.

Através da pesquisa foi possível identificar que as dimensões apresentam apenas uma mínima diferença para indústrias específicas, mas que no geral são consistentes para todas as análises.

Com isso foi desenvolvido um quadro que contém as dimensões e explicações referentes a cada tipo de indústria.

Fonte	Indústria	Dimensão	Interpretação	Notas
Banks (1992)	Contabilidade	Responsividade	Presteza do serviço e fazer direito	Resultados de uma pesquisa envolvendo 224 pessoas de um banco de câmera de comércio
		Empatia	Cuidado e atenção individualizada	
		Confiança	Conhecimento técnico e habilidade	
		Custos	Valorização do dinheiro provendo acesso a taxas apropriadas	
		Profissionalismo	Envolve: Supervisão de jovens contadores Contato freqüente com o cliente Auxílio aos clientes para minimizar os custos	
		Exceções	Todas as situações inusitadas que às vezes ocorrem e como lidar com elas	
Day (1992)	Firmas de arquitetura e Engenharia	Experiência, expertise, competência	Administração da competência Reputação da empresa Orientação ao cliente Princípios visíveis e ativos Originalidade e inovação de projetos anteriores Qualificação de pessoal e times Habilidade técnica dos times de design Capacidade dos funcionários	Resultados de acordo com questionário e discussões de follow-up com executivos de 20 empresas e um cliente organizacional
		Entendimento das necessidades e interesses do cliente	Criatividade Conhecimento de projeto além do requerido Entendimento do projeto e padrões do cliente Boa apresentação Habilidade de trabalho em grupo	
		Interação, relacionamento, comunicação	Ouvir Química, conexão Confiança, integridade	
		Contratual, administrativo, conformidade	Carga de trabalho, comprometimento Custos competitivos Capacidade de cumprir cronograma Eficiência	
Bojanic (1991)	Empresas pequenas de serviços profissionais	Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos funcionários	Instrumento SERVQUAL utilizado para determinar qualidade do serviço percebida pelos clientes
		Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço prometido, de forma precisa e consistente	
		Presteza	Disposição em prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes	
		Confiança	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade	

		Empatia	Grau de cuidado e atenção individualizada dispensada aos clientes	
Congram (1986)	Empresas de consultoria	Imagen, reputação	Recomendações dos clientes Recomendações de terceiros Conhecimento dos sócios Lista de clientes atuais	Seleção de fatores considerados importantes por executivos e donos de empresas
		Qualidade dos profissionais	Conexão entre profissionais e administrativo Experiências relevantes Qualidade dos funcionários	
		Acessibilidade	Melhores pessoas disponíveis	
		Qualidade do serviço	Coleta e relatórios de dados da qualidade do serviço que podem ser repassados ao cliente	
		Amplitude e profundidade dos serviços	Faixa completa de serviços	
		Competência técnica	Serviços orientados a clientes com necessidades especiais	
		Custos	Explicação completa em termos de valor agregado	
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Serviços gerais	Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos funcionários	Modelo SERVQUAL
		Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço prometido, de forma precisa e consistente	
		Presteza	Disposição em prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes	
		Comunicação	Manutenção dos consumidores informados em uma linguagem que eles possam compreender e atenção ao que ele diz	
		Credibilidade	Fidedignidade e honestidade do serviço prestado	
		Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida	
		Competência	Posse das habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço	
		Cortesia	Polidez, respeito, consideração e camaradagem no contato pessoal	
		Entendimento do cliente	Esforço em saber as necessidades dos clientes	
		Acesso	Aproximação e facilidade do contato	
Gummesson (1990)	Consultorias administrativas	Know-how especializado	Conhecimento especializado e de metodologia	Experiência específica na indústria de consultores acadêmicos
		Profissional individual	O indivíduo carrega consigo o Know-how e assim se torna um componente do serviço	
		Outros recursos e atributos	As empresas de serviços profissionais podem ter escritórios pelo mundo todo, utilizando programações para acessar o status financeiro da empresa	
		Diagnósticos, formulação de problema e meta	Escolhendo uma empresa profissional o cliente já fez um comprometimento com a definição do problema	
		Maneira de operar as designações	O consultor pode trabalhar perto do cliente ou pode trabalhar por conta própria	
		Solução de problema	O trabalho de um consultor pode levar a uma solução	

		Implementação da solução	O profissional é cada vez mais visto como um investigador e conselheiro que não deve tomar parte da implementação da solução	
		Resultados	Promessas de atingir certos resultados	

Figura 8 - Dimensões da qualidade de serviços profissionais
Fonte: Harte; Dale, 1995, p. 38-39.

Qualidade de serviço em serviços de consultoria de ERP

Su, Huang e Yang (2004) utilizam em suas estudos de seleção de consultoria de Enterprise Resource Planinig (*ERP*) um modelo adicional ao SERVQUAL para medir a qualidade de serviços. Este modelo denominado “*Consultant Selection Model*” desenvolvido por Ling, Ofori e Low (2003) compartilha dos mesmos conceitos de percepção da qualidade que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). O modelo é composto de quatro dimensões:

- Desempenho da tarefa;
- Desempenho contextual;
- Preço;
- Rede de trabalho (*network*.)

Na Figura 9 e na Figura 10, respectivamente são apresentados a versão sucinta do SERVQUAL e os atributos “*Consultant Selection Model*” utilizados no artigo.

Dimensões	Atributos
Tangíveis	Aparência pessoal dos funcionários Atratividade visual dos equipamentos na consultoria Relatórios de fácil compreensão
Confiança	Habilidade de desempenhar o serviço prometido Cumprimento dos compromissos estabelecidos nos limites de tempo Coordenação entre os diferentes departamentos da companhia Especificação detalhada dos objetivos e prazos
Presteza	Vontade de ajudar os clientes Entusiasmo e envolvimento no projeto
Confiança	Habilidade em inspirar confiança e crédito Conhecimento profissional e experiência dos consultores
Empatia	Preocupação da empresa com os melhores interesses do cliente Comunicação interpessoal e habilidades do consultor Satisfação do cliente com a consulta

Figura 9 - Versão sucinta do SERVQUAL
Fonte: Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1990.

Dimensões	Atributos
Desempenho da tarefa	Habilidade mental geral Conhecimento de negócio Proficiência da tarefa Experiência de trabalho
Desempenho Contextual	Consciência Iniciativa Habilidades sociais Controlabilidade Comprometimento
Preço	Baixa taxa
Rede de Trabalho	Relacionamento anterior Relacionamento contínuo Reputação Relacionamento futuro

Figura 10 - Consultant Selection Model
Fonte: adaptado de Ling; Ofori; Low, 2003.

Qualidade de serviço em empresa não-governamental

Matos e Veiga (2000) realizaram um estudo descritivo de natureza exploratória a partir de uma *survey* aplicada a associados e não-associados da empresa Beta. O levantamento foi feito com mil participantes através do envio de mala-direta.

O instrumento utilizado foi adaptado da escala SERVQUAL, possuindo assim as mesmas dimensões de qualidade que esta. Contudo, foram identificados atributos específicos de qualidade do serviço em questão através de entrevistas com dirigentes e funcionários.

Como os atributos referentes ao SERVQUAL já foram estudados na secção anterior deste trabalho aqui serão apresentados apenas os itens exclusivos da escala do estudo de caso (Figura 11).

Item do Questionário	Atributos específicos dos serviços de Beta
1	Acervo da biblioteca
2	Acervo da videoteca
4	Apoio à formação de grupos de estudo
5	Apresentação de casos práticos nos eventos promovidos por Beta
8	Benefícios oferecidos aos associados
12	Competência profissional do pessoal de Beta
13	Competência dos instrutores dos cursos promovidos por Beta
15	Comunicação ao público dos eventos promovidos por Beta
17	Confiança que os diretores de Beta inspiram nos associados
19	Conveniência de localização da sede de Beta
22	Cursos abertos promovidos por Beta
23	Cursos fechados para empresas promovidos por Beta
24	Desenvolvimento de projetos de interesse social
25	Disponibilização de salas e infra-estrutura para reuniões de trabalho dos associados
26	Divulgação à sociedade de idéias, valores e conhecimentos sobre qualidade
27	Divulgação dos produtos e serviços de Beta
29	Equipes de consultores e técnicos associados a Beta
31	Facilidade de uso do site de Beta na Internet
33	Oportunidade de relacionamentos com outros profissionais
34	Oportunidade de desenvolvimento profissional dos associados
35	Idoneidade e valores de Beta
37	Informações/técnicas divulgadas através dos eventos que Beta promove
41	Motivação dos eventos de Beta nos participantes para atuação no local de trabalho
42	Palestras, Seminários e Congressos promovidos por Beta
43	Políticas de empréstimo de livros e fitas
45	Promoção de debates sobre qualidade e questões gerenciais
47	Resolução das reclamações dos associados
48	Resposta de Beta a solicitações e sugestões dos associados
49	Serviços de biblioteca e videoteca
50	Serviços oferecidos pela Internet
51	Supporte para a implementação do programa de qualidade na sua empresa ou organização

Figura 11 - Atributos específicos dos serviços de Beta
Fonte: Matos; Veiga, 2000, p. 39-40.

2.3 Gerenciamento da Qualidade de Projetos

Uma empresa de consultoria tem como produto de sua produção os diferentes projetos que desenvolve, assim, para a criação de uma ferramenta de qualidade é preciso rever a bibliografia a respeito da gestão da qualidade em projetos.

O PMI (2004) define qualidade como a ASQ apud PMI (2004): “grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”. (ASQ, 2000).

Assim como na bibliografia referente a serviços, o PMI (2004) também reconhece a importância da satisfação do cliente. Sendo assim, ele define as necessidades declaradas e implícitas como entradas para o desenvolvimento dos requisitos do projeto.

O gerenciamento da qualidade do projeto para o PMBoK (PMI, 2004) consiste nas atividades necessárias para a empresa definir as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade. Estas atividades devem ser estabelecidas de uma maneira que garanta o atendimento das necessidades dos demandantes do projeto

O guia PMBoK (PMI, 2004) introduz três processos para o gerenciamento da qualidade de projetos:

- a) **Planejamento da qualidade:** “identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los” (PMI, 2008, p.195);
- b) **Realizar a garantia da qualidade:** “aplicação sistemática das atividades de qualidade planejadas para garantir que o projeto atenda às expectativas de todos os *stakeholders*” (PMI, 2008, p.195);
- c) **Realizar o controle da qualidade:** “monitoramento dos resultados específicos do projeto para determinar sua adequação aos padrões de qualidade e identificar formas de eliminação das causas do desempenho insatisfatório” (PMI, 2008, p.195).

O PMBoK (PMI, 2004) apresenta uma distinção entre gerência do projeto e do produto do projeto:

O gerenciamento da qualidade do projeto deve abordar o gerenciamento do projeto e do produto do projeto. Enquanto o gerenciamento da qualidade do projeto se aplica a todos os projetos, independente da natureza de seu produto, as medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo particular de produto produzido pelo projeto. (PMI, 2004, p. 196).

Sendo assim, a ferramenta desenvolvida deve constar de aspectos de gestão do trabalho da consultoria para garantir a qualidade dos projetos e aspectos específicos que caracterizem os projetos de PE. (Carvalho; Rabechini Júnior, 2008)

É importante destacar que para o estudo da área de qualidade foi levado em conta outras áreas da gestão de projetos, como integração, escopo do projeto e comunicação, porque, segundo Carvalho e Rabechini Júnior (2008) elas estão fortemente ligadas à qualidade.

2.3.1 Planejamento da Qualidade

No planejamento da qualidade são identificados os padrões de qualidade relevantes e também é feita a definição de uma maneira de como atingir estes padrões. (PMI, 2004).

Para a elaboração de um bom planejamento da qualidade do projeto é importante conhecer bem o escopo e as normas e diretrizes a que o projeto está sujeito [...] Além destas informações, a equipe do projeto deve considerar todas as políticas, procedimentos e diretrizes organizacionais para a qualidade que podem afetar o projeto, bem como garantir que todos os *stakeholders* estejam cientes destas políticas. (Carvalho; Rabechini Júnior ; 2008, p. 211-212).

Para executar o planejamento da qualidade em uma empresa de consultoria é preciso levar algumas questões em consideração. Primeiro a voz do consumidor, ou seja, o que o cliente espera e como ele reage a cada variação no produto entregue. Depois, é necessário transformar estas informações em características-crítica do projeto e posteriormente desdobrá-las em processos críticos (Carvalho; Rabechini Júnior, 2008).

O plano da qualidade do projeto é uma saída do planejamento da qualidade, este plano descreve a atuação da equipe de maneira a garantir que as necessidades dos *stakeholders* sejam atendidas (Carvalho; Rabechini Júnior, 2008).

2.3.2 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade procura garantir que todas as atividades estabelecidas no planejamento da qualidade estejam sendo aplicadas de forma sistemática, fornecendo assim, um produto confiável (PMI, 2004).

“Os resultados do processo da garantia alimentam o ciclo de melhoria contínua, conhecido como PDCA (*plan-do-check-action*)” (Carvalho; Rabechini Júnior, 2008).

2.3.3 Controle da Qualidade

Realizar o controle da qualidade consiste em monitorar continuamente os resultados dos projetos para saber se estão de acordo com os padrões estabelecidos para a qualidade bem como identificar uma forma de eliminar as causas dos resultados insatisfatórios (PMI, 2004).

As principais entradas para o controle são as informações sobre o desempenho do trabalho, que podem ser métricas de produto, parâmetros da qualidade ou resultados como custos e desempenho (PMI, 2004; Carvalho; Rabechini Júnior, 2008).

É importante destacar que o melhoramento dos resultados sempre pode ser alcançado desde que haja uma reengenharia dos processos (Rabechini Júnior, 2008).

2.4 Síntese da Revisão Bibliográfica

Para a elaboração da ferramenta de qualidade foi adotado como premissa alguns pontos principais revistos nesta Revisão de Literatura retomados nesta seção.

Uma consultoria estratégica e organizacional, como Alfa, é um exemplo de um serviço profissional, sendo assim, pode ser analisada através das características e metodologias deste tipo de serviço.

Como apresentado no Capítulo 2, a qualidade em serviços é resultado da satisfação do cliente. Em função disto, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) afirmam que se a empresa deseja satisfazer seus clientes, inicialmente, é necessário questionar os aspectos que os satisfazem e aqueles que geram insatisfação com relação ao serviço oferecido e para isso é utilizado o modelo dos “5 gaps”.

Os serviços profissionais são caracterizados por resultados intangíveis e, portanto, é preferível medir a satisfação dos clientes através de critérios qualitativos. Em função disto, o trabalho desenvolvido foi baseado no SERVQUAL, instrumento desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que contém cinco dimensões de qualidade que comparam as expectativas existentes e a percepção sobre os serviços fornecidos pela empresa.

Outros autores abordam as dimensões da qualidade de maneira diferente a de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), Parasuraman et al. (1994) reconhece a qualidade em serviço como composição de dimensões multifacetadas, não existindo acordo sobre o número de dimensões e suas inter-relações. Do mesmo modo, Bolton e Drew (1991) notam que dimensões de serviço diferentes são pertinentes em indústrias diferentes.

Conseqüentemente, é necessário desenvolver múltiplas escalas de dimensões da qualidade, capturando, assim, adequadamente, o contexto do estudo em particular.

Para a aplicação de todos os pontos da qualidade referentes a serviço deve ser considerada a gestão da qualidade em projeto. Assim para desenvolver a ferramenta foi utilizado as três etapas apresentadas pelo PMBoK (PMI, 2004): planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Pesquisa de Projetos Anteriores

Para entender melhor as questões e dificuldades enfrentadas especificamente pela consultoria Alfa durante o desenvolvimento de seus projetos foi feito um levantamento dos trabalhos realizados no último ano. Este levantamento auxiliará possíveis revisões do processo de confecção dos resultados e também na identificação das etapas mais críticas para o sucesso da prestação do serviço.

A pesquisa foi feita através de conversas com gerentes e analistas envolvidos em cada um dos projetos. Para melhor compreensão do processo e de suas implicações a conversa foi direcionada para uma análise particular de cada uma das etapas de um projeto, divididas da seguinte forma: Proposta, Abertura, Desenvolvimento e Resultado.

A proposta de um projeto consiste na discussão com o cliente sobre suas necessidades e elaboração de contrato formal assinado pelas partes. A abertura do projeto é a primeira interação da equipe de projeto com a diretoria e gerente de projeto interno do cliente, neste momento é feito a delimitação do escopo e esclarecimento da proposta assinada. O desenvolvimento abrange todas as posteriores interações como cliente, é na verdade, a execução do projeto. O resultado são os principais achados ao final do projeto.

Assim, foi requisitado ao gerente ou analista para refletir sobre as dificuldades e problemas enfrentados em cada etapa do respectivo projeto. Foram feitas cinco conversas diferentes com três gerentes e um analista, durante o mês de Agosto.

Os dados obtidos foram resumidos na Figura 12, que trás alguns dos projetos já desenvolvidos pela Alfa. Estes projetos estão categorizados de acordo através do tipo de projeto e de sua duração.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os serviços oferecidos pela Alfa podem ser caracterizados pelos serviços profissionais, já que apresentam número de clientes reduzidos e foco nos processos de serviço. Estes serviços são caracterizados pela autonomia dos funcionários, no caso consultores, o que dificulta a padronização dos processos. Além disso, a participação ativa do cliente durante toda a elaboração do projeto transforma a sua expectativa e percepção como fatores determinantes do sucesso da consultoria, já que neste tipo de empresa o boca a boca feito entre os clientes é fundamental para a captação de novos negócios.

Por conta destes dois pontos a qualidade é uma questão muito relevante para uma consultoria. A autonomia dificulta a padronização e o controle dos resultados e o envolvimento do cliente cria uma necessidade muito grande de se preocupar com suas impressões em cada etapa do projeto.

Neste contexto surge a necessidade de desenvolver uma ferramenta de controle da qualidade para a Alfa, o enfoque em projetos de PE se dá em função deste tipo de projeto ser a principal competência da empresa e o de maior número. A ferramenta desenvolvida foi denominada de Controle da Qualidade de Planejamentos Estratégicos de Alfa (CQPEA).

Para a criação do CQPEA foram aplicadas as etapas de gerenciamento da qualidade de projetos como estudo na REVISÃO DA LITERATURA.

4.1 Planejamento da Qualidade do CQPEA

A ferramenta de qualidade desenvolvida para a consultoria Alfa é voltada para os projetos de PE e, portanto, ela é constituída de algumas especificidades relacionadas a este produto. Mas, como afirmado no PMBoK (PMI, 2004) o gerenciamento da qualidade envolve aspectos do projeto, sendo que estes poderiam ser aplicados a qualquer tipo de projeto, independente do produto.

A ferramenta de controle desenvolvida tem como base os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) que definem a qualidade de um serviço com o *gap* gerado pela diferença entre expectativa e percepções e apresentam um modelo de “5 gaps” para fechar o *gap* em

questão. Este modelo revela como trabalhar com a voz do cliente e também como garantir que esta voz seja atendida.

A partir deste fundamento são construídas cinco etapas de qualidade, são elas:

- Aplicação de mecanismos para fechar o *gap* 5;
- Gestão da expectativa do cliente;
- Revisão dos processos de PE;
- Definição das dimensões da qualidade;
- Instrumento de avaliação da qualidade.

4.1.1 Mecanismo de Fechamento dos Gaps

É preciso que alguns pontos do processo de execução de um PE sejam revistos, estes pontos são os *gaps* discutidos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Com base no modelo do *gap* 5 é possível identificar as etapas do processo que apresentam discrepância entre as expectativas e o desempenho.

Os *gaps* de 1 a 4 são responsáveis pela existência do *gap* 5, ou seja, pela diferença entre o desempenho observado pelo cliente e sua expectativa quanto ao serviço. A partir das medidas levantadas pelos autores para fechar cada um dos *gaps* é possível selecionar os elementos que seriam pertinentes ao modelo de negócio de uma consultoria como a de estudo.

- **Foco/seleção de clientes:** é preciso selecionar e priorizar os clientes em função da *expertise* da consultoria, garantindo a capacidade de satisfação dos desejos do cliente e também reduzindo a amplitude de expectativas que a consultoria tem que administrar.
- **Formação de expectativa coerente:** as expectativas determinadas ao início do projeto devem ser coerentes com o que a organização e o próprio cliente é capaz de desempenhar.
- **Desagregação do conceito de qualidade:** compreender melhor os critérios através dos quais os clientes avaliam a qualidade do serviço oferecido pela consultoria. Isto pode ser feito através das dimensões da qualidade apresentadas a seguir.

- **Análise do ciclo do serviço e momentos da verdade:** analisar as diversas etapas do projeto através do entendimento de gerente e consultores envolvidos no mesmo, definindo desta forma pontos críticos do projeto em que atender/superar a expectativas é fundamental. Estes pontos são apresentados adiante.
- **Avaliação da qualidade:** a execução de pesquisas quantitativas e qualitativas focalizadas na qualidade, como será apresentado, garante o constante aprimoramento dos serviços prestados.
- **Adequação dos funcionários ao trabalho:** executar o recrutamento, a seleção e o treinamento de acordo com as competências estabelecidas pela consultoria, garantindo desta forma a possibilidade do cumprimento da missão da empresa, do trabalho em equipe e a adequação aos níveis de autonomia.
- **Definição de medidas de avaliação de desempenho:** garantir que a avaliação de desempenho dos consultores considere a valorização dos pontos de maior expectativa dos clientes.
- **Comunicação durante o processo:** deve ser dada constante atenção a comunicação com o cliente durante o andamento do projeto, qualquer falha deve ser corrigida prontamente.

4.1.2 Gestão da Expectativa do Cliente

O aspecto importante a ser discutir no alinhamento da expectativa é a dificuldade que muitos clientes enfrentam para alinhar as suas expectativas às necessidades apresentadas efetivamente. Neste caso, mesmo que o trabalho entregue atingisse as expectativas iniciais o resultado não criaria uma imagem positiva.

Por isso, é preciso garantir que o cliente compreenda suas necessidades, para tanto Ganesi e Corrêa (1994) dizem que o fornecedor do serviço é apto a identificar necessidades devido ao seu conhecimento quanto aos problemas enfrentados nas diversas indústrias. Caso não seja possível o alinhamento deve-se considerar a desistência na prestação da consultoria.

Esta etapa de alinhamento com o cliente deve ocorrer anteriormente ao fechamento do contrato do projeto, já que este é o momento em que os objetivos principais são definidos, os consultores devem ajudar o cliente a entender realmente o que precisam e assim construir uma definição de problema coerente.

Ao inicio do projeto também é necessário garantir que todos os envolvidos no trabalho entendam o escopo de trabalho. Para isto, deve ser feito um novo alinhamento entre consultores e diretores e gerentes do cliente. Apesar deste momento inicial ser o mais decisivo para garantir o alinhamento da expectativa esta questão deve ser tratada com atenção em todos os momentos de condução de um PE.

4.1.3 Revisão dos Processos do Projeto de PE

Carvalho e Rabechini Júnior (2008) afirmam que a qualidade em um projeto também depende de uma boa definição dos processos-chave, assim, é importante para a ferramenta desenvolvida que seja feita uma melhoria nos processos, para isso analisou-se os principais projetos desenvolvidos por Alfa no último ano.

A análise foi efetuada de acordo com o método discutido no capítulo 3, seu resultado é o quadro apresentado na Figura 12.

A partir do quadro podem-se identificar as etapas do processo de condução do PE que costumam apresentar maiores problemas para o relacionamento e consequente impressão da consultoria construída pelo cliente.

A primeira consideração a ser feita é que projetos que apresentaram problemas na etapa da Proposta resultaram em dificuldades nas outras etapas, revelando um caráter acumulativo do erro. Assim, mesmo esta etapa sendo anterior ao início do projeto, os problemas apresentados durante sua execução representam grandes riscos como pode ser visto no Projeto A e C

A Abertura do projeto é importante para apresentar o escopo do trabalho e descartar qualquer idéia errada do cliente, quando bem feita, esta etapa evita problemas na etapa de Desenvolvimento e atrasos no cronograma, caso dos Projetos D e E.

Normalmente os problemas no Desenvolvimento são consequências de erros ou descasos nas etapas anteriores. Exemplos são vistos nos Projetos A, B e C. Esta etapa é a mais relevante para influenciar a percepção do cliente, já que é nela que o projeto é realmente executado. Portanto, fica clara a importância de seu acompanhamento para a garantia da qualidade, mas também, confirma-se que não se pode negligenciar as duas etapas anteriores.

Assim, é possível afirmar que existem dois momentos principais para efetuar o alinhamento das expectativas do cliente: na determinação da proposta e na abertura do projeto.

Com isso algumas mudanças na execução das etapas do PE se mostram necessárias. No caso da Proposta, é possível apontar os quatro seguintes pontos a se enfocar:

- Alinhamento entre todos os acionistas do cliente;
- Preciso entendimento do desejo do cliente;
- Identificação do que ele realmente precisa;
- Acordo quanto ao que será produzido.

Quanto a Abertura do projeto, mostrou-se necessário introduzir duas sub etapas, uma anterior de preparação e uma posterior de revisão. A preparação consistirá em um alinhamento dos membros da equipe quanto ao entendimento da proposta do projeto, revisão do cronograma estabelecido e definição das expectativas internas, visando à preparação adequada para a abertura do projeto e garantindo que a equipe alocada trabalhará para entregar precisamente o que o cliente espera. Já a revisão serve para a formalização de todos os pontos discutidos na abertura e, portanto, é esperado que elimine futuros conflitos quanto ao que já foi estabelecido.

A partir das informações apresentadas também se mostra interessante a criação de Pontos Críticos dentro dos cronogramas dos projetos, onde os gerentes e consultores deverão ter em mente a preocupação com a expectativa do cliente e com a impressão que está sendo construída. Portanto, as etapas de proposta e abertura são os Pontos Críticos para a expectativa enquanto o desenvolvimento é para o desempenho observado.

Projeto	Tema	Duração	Proposta	Abertura do Projeto	Desenvolvimento	Resultado
A	Planejamento Estratégico	24 semanas	Dificuldade no alinhamento com o que o cliente desejava. Determinação de método de trabalho inadequado aos desejos do cliente. Estudo de toda a organização e não das unidades de negócios.	Não foi identificado o conflito entre o desejado pelo o cliente e o que seria oferecido pela consultoria.	Cliente manifestou desagrado no desenvolvimento do projeto. Necessidade de mudança na forma de trabalho das unidades de negócios e condução do projeto.	Satisfação do cliente a custa de revisão de cronograma, extensão do tempo do projeto e aumento de equipe alocada.
B	Planejamento Estratégico	17 semanas	Proposta muito rígida quanto à forma de apresentação e estruturação das análises, amarrando o planejamento.	Alinhamento normal da proposta com os <i>stakeholders</i> da empresa.	Identificação por parte da consultoria de recomendada mudança na forma de estruturação do projeto. Cliente relutante em aceitar mudança do que foi estabelecido em proposta	Satisfação do cliente com a nova forma de apresentação das análises a custa de muitas conversas e possíveis desgastes entre seus dirigentes e a consultoria.
C	<i>Valuation</i>	15 semanas	Cliente não concordou com as indicações da consultoria quanto ao tipo de projeto mais adequado para seu negócio.	Ausência de diretores, resultando na manutenção do escopo do projeto.	Dificuldade na obtenção de dados e atraso no cronograma.	Interrupção do projeto por conta dos atrasos e distorções nas expectativas.
D	Planejamento Estratégico	20 semanas	Adequação da proposta a real necessidade do cliente.	Presença de todos os <i>stakeholders</i> e correto alinhamento do escopo de trabalho.	Sem dificuldade na condução e apresentação das análises.	Satisfação do cliente, cumprimento do cronograma e novo contrato.
E	Planejamento Estratégico	24 semanas	Adequação da proposta a real necessidade do cliente.	Presença de todos os <i>stakeholders</i> e correto alinhamento do escopo de trabalho.	Mudança na maneira de condução do Planejamento Estratégico de acordo com preferência apontada pelo cliente.	Satisfação do cliente, cumprimento do cronograma e novo contrato.

Figura 12 - Resumo do processo de projetos já finalizados pela consultoria
Fonte: Elaboração própria.

4.1.4 Definição das Dimensões da Qualidade

As dimensões da qualidade são a base de avaliação das expectativas e impressões dos clientes quanto a um serviço. No caso de uma empresa de consultoria estratégica e organizacional como é a Alfa é possível determinar quais as dimensões adequadas através da análise dos estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e de outros autores apresentados no Capítulo 2 do presente Trabalho.

Para o sistema desenvolvido foram criados dois grupos de dimensões, o primeiro grupo é constituído de dimensões que auxiliam o cliente a avaliar o serviço prestado pela consultoria e o segundo de dimensões que auxiliam os próprios consultores a avaliar o serviço que oferecem.

As dimensões para avaliação pelos clientes, bem como cada um de seus aspectos, foram baseados no SERVQUAL e nos estudos de casos de outros autores, como mostra a Figura 13.

As dimensões levantadas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) sofreram alguns ajustes quanto a suas explicações:

- **Tangibilidade:** aparência pessoal dos consultores e clareza dos relatórios;
- **Confiabilidade:** empresa confiável, especificação detalhada dos prazos, prestação do serviço de forma precisa e consistente, capacidade de cumprir cronograma, ausência de perigo dúvida ou risco;
- **Presteza:** disponibilização das melhores pessoas, disponibilidade dos consultores e entusiasmo e envolvimento com o projeto;
- **Confiança:** acreditar na empresa, segurança na negociação, habilidade dos consultores de transmitir confiança e credibilidade, preocupação dos consultores, suporte aos responsáveis internos do cliente pelo projeto e trabalho do consultor próximo ao cliente;
- **Empatia:** respeito e consideração no contato pessoal, cuidado e atenção individualizada, comunicação interpessoal e habilidades de consultor, preocupação com os melhores interesses do cliente e identificação das necessidades dos clientes.

Dimensões	Explicação	Fonte
Tangibilidade	Aparência pessoal dos consultores Relatórios de fácil compreensão	Martins (2006) Su, Huang e Yang (2004)
Confiabilidade	Empresa confiável Especificação detalhada dos objetivos e prazos Prestar o serviço prometido de forma precisa e estruturante Capacidade de cumprir cronograma Ausência de perigo, dúvida ou risco Trabalho leva a uma solução	Martins (2006) Su, Huang e Yang (2004) Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) Day (1992) Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) Gummesson (1990)
Presteza	Melhores pessoas disponíveis Disponibilidade dos consultores Entusiasmo e envolvimento no projeto	Congram (1986) Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) Su, Huang e Yang (2004)
Confiança	Acreditar na empresa Segurança na negociação Habilidade dos consultores de transmitir confiança e credibilidade Consultores preocupados Suporte da consultoria aos responsáveis internos do cliente pelo projeto Consultor trabalha próximo ao cliente	Martins (2006) Martins (2006) Bojanic (1991) Martins (2006) Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) Gummesson (1990)
Empatia	Respeito e consideração no contato pessoal Cuidado e atenção individualizada Comunicação interpessoal e habilidades de consultor Preocupação com os melhores interesses dos clientes Consultores sabem as necessidades dos clientes	Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) Banks (1992) Su, Huang e Yang (2004) Su, Huang e Yang (2004) Martins (2006)
Contratual e administrativo	Carga de trabalho e comprometimento Custos apropriados Explicação completa em termos de valor agregado	Day (1992) Banks (1992) Congram (1986)
Imagen e reputação	Recomendações dos clientes Recomendações de parceiros Conhecimento dos sócios Portfólio de clientes da consultoria	Congram (1986) Congram (1986) Congram (1986) Congram (1986)
Profissionais	Experiências relevantes Conhecimento de negócios Conhecimento da metodologia Habilidade mental Conexão entre consultores e administrativo	Congram (1986) Su, Huang e Yang (2004) Su, Huang e Yang (2004) Su, Huang e Yang (2004) Congram (1986)
<i>Know-how</i> especializado	Consultoria conhecimento especializado e metodologia diferenciada	Gummesson (1990)
Diagnóstico e formulação do problema	Escolhendo uma consultoria o cliente já fez um comprometimento com a definição do problema	Gummesson (1990)

Figura 13 - Fonte dos aspectos das dimensões da qualidade
Fonte: Elaboração própria.

Já, as dimensões específicas do serviço de consultoria representam um conjunto de dimensões de vários autores:

- **Contratual e administrativo:** carga de trabalho e comprometimento, custos apropriados do projeto e explicação dos custos em termos de valor agregado;
- **Imagen e reputação:** recomendação de clientes e parceiros, conhecimento dos sócios e portfólio de clientes;
- **Profissionais:** experiências relevantes, conhecimento de negócio e da metodologia da consultoria, habilidade mental e conexão entre consultores e administrativo;
- **Know-how especializado:** conhecimento especializado da consultoria e metodologia diferenciada;
- **Diagnóstico e formulação do problema:** escolhendo uma consultoria o cliente já se comprometeu com a definição do problema.

Quanto às dimensões e aspectos criados para a avaliação feita pelos consultores foram todas baseadas nos estudos realizados por Su, Huang e Yang (2004).

- **Desempenho da tarefa:** habilidade mental, conhecimento de negócios, proficiência da tarefa e experiência anterior dos consultores;
- **Desempenho contextual:** consciência, iniciativa, habilidades sociais, controlabilidade e comprometimento dos consultores;
- **Rede de trabalhos:** relacionamento anterior com o cliente, relacionamento contínuo, reputação e relacionamento futuro.

Entendido as definições de cada uma das dimensões utilizadas no controle da qualidade da consultoria é possível compreender o motivo da utilização de cada uma delas.

A tangibilidade diz respeito ao que o cliente é capaz de mensurar e observar facilmente, sendo a primeira impressão que ele adquire a cerca do serviço da consultoria. A confiabilidade garante ao cliente certa tranquilidade para esperar os resultados finais antes de questionar a qualidade do trabalho que está sendo realizado. A presteza indica o envolvimento e interesse da consultoria pelo projeto e pelo cliente, afetando a percepção do último. Confiança garante que o cliente se mantenha confiante ao longo do projeto devido à maneira como a consultoria

estabelece as relações e conduz seu trabalho. A empatia é o caráter pessoal das relações entre consultores e clientes e garante o bom trabalho em equipe.

A dimensão contratual e administrativa revela as partes burocráticas dos contratos definidos e, portanto, a adequação do trabalho ao que foi oferecido. A imagem e reputação é essencial para uma empresa de consultoria devido à característica deste negócio de muitos clientes surgirem por indicações. Os profissionais são o ativo mais importante das consultorias, já que estas são serviços profissionais e, dessa forma, as suas habilidades devem ser avaliadas. O *know-how* especializado indica o conhecimento da consultoria e é importante por ser este o motivo principal da busca das empresas da ajuda de terceiros, como os consultores. O diagnóstico e formulação do problema é o primeiro passo para a construção do projeto e revela o comprometimento do cliente com o que a empresa identifica e apresenta.

O desempenho da tarefa revela como os consultores performaram durante todos os trabalhos dentro de um projeto e indica a adequação ao padrão de qualidade esperado. O desempenho contextual diz respeito às atitudes apresentadas por estes consultores e, portanto, é o mais visível aos clientes. A rede de trabalhos revela a preocupação com a manutenção do cliente para novos trabalhos e necessita da garantia da satisfação do mesmo.

4.1.5 Instrumento de Avaliação da Qualidade

A ferramenta SERVQUAL estudada no Capítulo 2 é muito útil e consistente para aprimorar a prestação de um serviço em função do que o cliente espera e de suas impressões finais. No entanto, como muitos autores afirmaram, este instrumento apresenta limitações quando aplicado a tipos de serviços específicos, como é o caso deste Trabalho.

Assim, para a elaboração do instrumento de avaliação da qualidade de uma empresa de consultoria estratégica e organizacional foram feitas algumas adaptações no SERVQUAL. Estas adaptações se deram nas declarações das dimensões da qualidade já existentes e também na criação de novas dimensões, como foi apresentado no item anterior.

O modelo desenvolvido consiste como já introduzido, em duas pesquisas, uma com os clientes e outra com os consultores. A primeira é formada de 10 dimensões e 36 declarações e a segunda de 3 dimensões e 13 declarações, ambas são divididas em dois formulários, um formado pelo levantamento das expectativas dos clientes anteriores a entrega de resultados e o

outro na percepção efetiva após a entrega deste trabalho. Sendo assim, as declarações referentes à expectativa têm um caráter geral do ambiente de uma consultoria e as declarações de percepção são específicas à Alfa.

Estes formulários contam com dois campos de preenchimento disponíveis. O primeiro é para a pontuação de cada uma das declarações, esta pontuação é feita através da escala de Lickert, seguindo o modelo SERVQUAL. Esta escala múltipla varia entre as notas 1 e 7, indicando respectivamente, “discordar fortemente” e “concordar fortemente”. O segundo campo consiste no espaço para observações quanto às declarações. Caso o cliente classifique alguma das declarações de expectativas com notas 6 ou 7 deve-se requisitar justificativa da valoração dada, isto contribui para o entendimento das maiores expectativas do cliente. Por outro lado, caso o cliente classifique alguma das declarações de percepção com notas 1 ou 2 deve-se requisitar a justificativa da valoração dada, contribuindo para a compreensão dos maiores erros de performance cometidos pela consultoria. Estas observações contribuem para qualificar as declarações que apresentam maiores chances de contribuir para um alto *gap*.

Os formulários de expectativa podem ser observados a seguir.

Formulário de Expectativas do CQPEA – cliente

Empresa:		Nome:	Data:	
Itens	Dimensões	Expectativa (E)	Pontuação	Comentários
1	Tangibilidade	A aparência dos consultores é importante.		
2		Os relatórios entregues devem ser de fácil compreensão.		
3	Confiabilidade	As consultorias devem ser confiáveis.		
4		Os objetivos e prazos devem ser especificados detalhadamente.		
5		A consultoria deve prestar o serviço de forma precisa e estruturante.		
6		A consultoria tem que ser capaz de cumprir cronograma.		

7		Para este tipo de projeto é importante que haja ausência de perigo, dúvida ou risco .		
8		O trabalho deve levar a uma solução.		
9	Presteza	Disponibilização dos melhores especialistas de acordo com o tipo de problema.		
10		Os consultores alocados devem estar disponíveis para o cliente.		
11		Os consultores devem ter entusiasmo e envolvimento no projeto.		
12	Confiança	Clientes devem ser capazes de acreditar nesta consultoria.		
13		Clientes devem ser capazes de sentir-se seguros na negociação com esta consultoria		
14		Consultores devem ter habilidade em transmitir confiança e credibilidade.		
15		Os consultores devem ser preocupados		
16		Os funcionários internos do cliente alocados no projeto devem obter suporte adequado da consultoria para cumprir suas tarefas corretamente.		
17		Os consultores devem trabalhar junto ao cliente.		
18	Empatia	Todos os funcionários da consultoria devem ter respeito e consideração no contato pessoal.		
19		As consultorias devem ter capacidade de dar atenção individualizada aos clientes.		
20		Os consultores devem ter habilidade em comunicação pessoal e em prestar consultoria.		
21		A consultoria deve ter os melhores interesses do cliente como objetivo.		
22		Os consultores devem saber as necessidades do cliente.		

23	Contratual e Administrativo	A carga de trabalho e o comprometimento são importantes.		
24		Os custos devem ser apropriados.		
25		É necessária uma explicação completa em termos de valor agregado.		
26	Imagen e reputação	É esperado que os clientes de uma consultoria a recomendem.		
27		É esperado que parceiros de uma consultoria a recomendem.		
28		O conhecimento dos sócios deve ser destacável		
29		O portfólio de clientes da consultoria é relevante.		
30		O consultor deve ter experiências relevantes.		
31	Profissionais	Os consultores devem ter conhecimento de negócios.		
32		Os consultores devem ter conhecimento da metodologia da empresa.		
33		A habilidade mental dos consultores é importante.		
34		A conexão entre consultores e administrativo deve ser bem feita.		
35	<i>Know-how especializado</i>	A consultoria deve ter conhecimento especializado e metodologia diferenciada		
36	Diagnóstico e formulação do problema	Escolhendo uma consultoria o cliente já fez um comprometimento com a definição do problema.		

Formulário de Percepção do CQPEA - cliente

Empresa:		Nome:		Data:
Itens	Dimensões	Percepção (P)	Pontuação	Comentários
1	Tangibilidade	Os consultores da Alfa apresentam boa aparência.		
2		Os relatórios entregues pela Alfa são de fácil compreensão.		
3		A Alfa é confiável.		
4		A Alfa especifica detalhadamente os objetivos e prazos.		
5		A Alfa foi precisa e estruturante em seus serviços.		
6		A Alfa cumpre com o cronograma estabelecido.		
7		O projeto desenvolvido com a Alfa não apresentou qualquer perigo, dúvida ou risco.		
8		O trabalho da Alfa levou a uma solução.		
9	Confiabilidade	A Alfa disponibilizou os melhores especialistas de acordo com o tipo de problema.		
10		Os consultores alocados da Alfa estiveram sempre disponíveis.		
11		Os consultores da Alfa se entusiasmaram e se envolveram com o projeto.		
12	Prestação	Você acredita na Alfa.		
13		Você se sente seguro em negociar com a Alfa.		
14		Os consultores da Alfa transmitem confiança e credibilidade.		

15		Os consultores da Alfa são preocupados.		
16		Os funcionários internos alocados no projeto obtiveram suporte adequado da Alfa para cumprir suas tarefas.		
17		Os consultores da Alfa trabalham junto ao cliente.		
18	Empatia	Os funcionários da Alfa têm respeito e consideração no contato pessoal.		
19		A Alfa tem cuidado e fornece atenção individualizada.		
20		Os consultores da Alfa têm habilidade em comunicação pessoal e em prestar consultoria.		
21		A Alfa tem os melhores interesses do cliente com objetivo.		
22		Os consultores da Alfa sabem as necessidades do cliente.		
23		A carga de trabalho e o comprometimento da Alfa são adequados.		
24	Contratual e Administrativo	Os custos da Alfa são apropriados.		
25		A Alfa faz uma explicação completa em termos de valor agregado.		
26		Os clientes da Alfa a recomendam.		
27		Os parceiros da Alfa a recomendam		
28		O conhecimento dos sócios da Alfa é destacável		
29		O portfólio de clientes Alfa é considerável.		
30	Profissionais	Os consultores da Alfa têm experiências relevantes.		
31		Os consultores da Alfa têm conhecimento de negócios.		

32		Os consultores da Alfa têm conhecimento de sua metodologia.		
33		Os consultores da Alfa possuem grande habilidade mental.		
34		A conexão entre consultores e administrativo na Alfa é bem feita.		
35	<i>Know-how especializado</i>	A Alfa tem conhecimento especializado e metodologia diferenciada.		
36	Diagnóstico e formulação do problema	A definição de problema diagnosticada pela Alfa é acertada.		

Formulário de Expectativa do CQPEA - consultores

Cliente:		Consultor:	Data:	
Itens	Dimensões	Expectativa (E)	Pontuação	Comentários
1	Desempenho da tarefa	A habilidade mental dos consultores é determinante.		
2		O conhecimento de negócio dos consultores é determinante.		
3		A proficiência na tarefa é determinante.		
4		A experiência de trabalho é determinante.		
5	Desempenho contextual	É preciso ter consciência sobre o trabalho desenvolvido.		
6		A consultoria deve tomar a iniciativa depois de iniciado o projeto.		
7		Os consultores devem exercer suas habilidades sociais.		
8		Os consultores devem ter controlabilidade do projeto.		

9		A consultoria deve ser comprometida.		
10	Rede de trabalhos	O relacionamento anterior com o cliente deve ser positivo		
11		É importante estabelecer um relacionamento contínuo com o cliente.		
12		A reputação da consultoria é fundamental		
13		O relacionamento futuro com o cliente deve ser positivo.		

Formulário de Percepção do CQPEA - consultores

Cliente:		Consultor:	Data:	
Itens	Dimensões	Percepção (P)	Pontuação	Comentários
1	Desempenho da tarefa	Os consultores da Alfa apresentam habilidade mental.		
2		Os consultores da Alfa apresentam conhecimento do negócio estudado.		
3		Os consultores da Alfa possuem proficiência na tarefa desempenhada.		
4		Os consultores da Alfa possuem experiência neste tipo de trabalho.		
5	Desempenho contextual	A Alfa tem consciência sobre o trabalho desenvolvido.		
6		A Alfa tomou a iniciativa depois de iniciado o projeto.		
7		Os consultores da Alfa exerceram suas habilidades sociais.		
8		Os consultores da Alfa tiveram controlabilidade do projeto.		

9		A Alfa foi comprometida.		
10	Rede de trabalhos	O relacionamento anterior com o cliente era positivo.		
11		Foi estabelecido um relacionamento contínuo com o cliente.		
12		A reputação criada foi boa.		
13		O relacionamento futuro com o cliente será positivo.		

4.2 Garantia da Qualidade dos Projetos

Para que a qualidade pretendida pelo CQPEA seja garantida é preciso que as etapas levantadas na seção anterior sejam efetuadas de forma sistemática ao longo dos projetos, porque apenas desta forma o ciclo de melhoria contínua é estabelecido.

Sendo assim, as melhorias propostas através do *gap 5* devem ser trabalhadas da seguinte forma:

- **Foco/seleção de clientes:** a reflexão quanto à adequação da *expertise* da consultoria ao serviço demandado deve ocorrer a todo pedido por proposta de serviço.
- **Formação de expectativa coerente:** reuniões de abertura em todo início de projeto para levantar expectativa.
- **Desagregação do conceito de qualidade:** as dimensões da qualidade devem estar sempre presentes na mente dos consultores durante o desenvolvimento de seus trabalhos.
- **Análise do ciclo do serviço e momentos da verdade:** atenção redobrada aos Pontos Críticos do projeto por parte da equipe de projeto.
- **Avaliação da qualidade:** A aplicação dos questionários do CQPEA deve ser feita com prioridade ao inicio e ao final de cada etapa do PE, tanto no cliente como internamente na consultoria. As respostas devem ser dadas por todos os gerentes e

diretores do cliente que participaram da condução do projeto, para os formulários de cliente e todos os consultores e sócios que participam do projeto, para os formulários de consultores. O *gap* da qualidade e as expectativas, obtidos através das respostas, devem ser avaliados constantemente e, ao final do projeto devem ser realizadas reuniões com a equipe para análise do resultado. Ao final de cada ano, também deve ser feito reuniões para revisão dos processos através dos dados obtidos em todos os projetos do respectivo ano. É função do gerente garantir que os formulários sejam aplicados corretamente e função dos sócios que as reuniões ocorram nos prazos adequados

- **Adequação dos funcionários ao trabalho:** sempre executar o recrutamento, a seleção e o treinamento de acordo com as competências estabelecidas pela consultoria.
- **Definição de medidas de avaliação de desempenho:** garantir que a avaliação de desempenho dos consultores considere a valorização dos pontos de maior expectativa dos clientes.
- **Comunicação durante o processo:** deve ser dada constante atenção a comunicação com o cliente durante o andamento do projeto, qualquer falha deve ser corrigida prontamente.

A garantia da qualidade deve ser responsabilidade dos gerentes de projetos Contudo não é suficiente apenas que estes se preocupem, é preciso que todos os envolvidos em projetos se empenhem em por em prática todas as atividades estabelecidas, assim como, que acreditem no método desenvolvido.

4.3 Controle da Qualidade

Para realizar o controle da qualidade desenvolvido para Alfa é preciso monitorar os resultados dos projetos, para isso é preciso analisar os dados obtidos através dos questionários de expectativa e percepção. Também é preciso estabelecer uma forma de eliminar os resultados indesejados através de ações corretivas no processo.

Como dito na seção anterior, os formulários devem ser aplicados ao final de cada etapa do PE, ou seja, a cada entrega de produto. Os produtos foram apresentados na Descrição da Empresa e são reiterados a seguir:

- Diagnóstico do negócio e da organização;
- Direcionamento estratégico;
- Revisão do modelo de negócio;
- Planos de ações para as estratégias.

Os dados adquiridos através dos formulários devem ser trabalhados em cada uma das etapas anteriores e também ao final do projeto. Ao final de cada ano também deve ocorrer outro trabalho com os números, mas desta vez envolvendo as respostas de todos os projetos efetuados no ano.

A intenção disto é permitir uma análise do serviço prestado que resultará na definição de melhorias para o processo.

Para trabalhar com os dados quantitativos deve-se construir uma tabela como mostrado na Tabela 2 para cada uma das declarações, calculando a média das respostas dadas, seus desvios-padrão, os *gaps*, a média do *gap* e seu desvio-padrão. Nesta tabela também deve se feito, como apresentado no ANEXO 2 – Métodos de Cálculo, o teste *t Student* para amostra emparelhada⁵ e consequentemente a significância (α) do *gap*.

Tabela 2: Respostas dos questionários por declaração ⁶			
Declaração: 1 - Clientes			
Respondente	Expectativa	Percepção	Gap
1	5	5	0
2	4	3	1
3	6	5	1
4	4	4	0
5	5	4	1
6	7	5	2
Média	5,167	4,333	0,833
Desvio-padrão	1,17	0,82	0,75
Tcalc			2,71
Alfa			18,3%

Fonte: Elaboração própria

⁵ Amostra emparelhada consiste em uma situação de duas coletas de dados onde há correspondência entre os elementos da amostra.

⁶ Os campos em verde e rosa são para cálculo, os campos em brancos são obtidos através dos questionários.

O cálculo do *gap* deve ser feito pela diferença entre a expectativa e a percepção. Assim, quando o *gap* for significantemente maior que zero é preciso agir sobre essa dimensão. Deve-se considerar significante os valores de α menores que 15%.

Feito isto, cria-se uma nova tabela que apresentará os dados de todas as declarações conjuntamente. Esta tabela deve ser constituída pelas médias e desvios da expectativa, da percepção e do *gap*, caso o valor da média do *gap* for positivo também é necessário apresentar a significância do *gap*. Um exemplo desta tabela pode ser visto na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Tabela 3 - Exemplo de pontuação do formulário dos clientes (continua)

	Expectativa (E)		Percepção (P)		Gap (E - P)		
	Média (x _E)	Desvio (S _E)	Média (x _P)	Desvio (S _P)	Média (Δ)	Desvio (S Δ)	Sig. (α)
Tangibilidade							
1. Aparência pessoal dos consultores	6,45	0,74	6,24	0,22	0,21	0,27	18,8%
2. Relatórios de fácil compreensão	6,67	0,43	6,08	0,30	0,59	0,50	19,4%
Confiabilidade							
3. Empresa confiável	6,83	0,52	5,62	0,60	1,21	0,79	15,4%
4. Especificação detalhada dos objetivos e prazos	6,29	0,69	4,68	0,16	1,61	0,42	0,9%
5. Prestar o serviço prometido de forma precisa e consistente	6,78	0,66	5,11	0,71	1,67	0,56	7,4%
6. Capacidade de cumprir cronograma	6,82	0,25	5,21	0,36	1,61	0,31	3,9%
7. Ausência de perigo, dúvida ou risco	6,86	0,89	5,58	0,77	1,28	0,43	11,1%
8. Trabalho leva a uma solução	6,23	0,57	5,94	0,31	0,29	0,39	5,9%
Presteza							
9. Melhores pessoas disponíveis	6,23	0,91	4,96	0,24	1,27	0,84	13,0%
10. Disponibilidade dos consultores	6,54	0,50	5,29	0,34	1,25	0,20	5,4%
11. Entusiasmo e envolvimento no projeto	5,26	0,57	2,55	0,96	2,71	0,34	13,2%
Confiança							
12. Acreditar na empresa	6,42	0,14	4,27	0,29	2,15	0,42	11,9%
13. Segurança na negociação	2,26	0,13	3,28	0,88	-1,02	0,61	
14. Habilidade dos consultores de transmitir confiança e credibilidade	3,35	0,97	4,21	0,06	-0,86	0,72	
15. Consultores preocupados	6,88	0,71	5,53	0,02	1,35	0,83	0,1%
16. Suporte da consultoria aos responsáveis internos do cliente pelo projeto	5,2	0,03	4,58	0,74	0,62	0,13	15,3%
17. Consultor trabalha próximo ao cliente	5,98	0,87	4,83	0,49	1,15	0,78	15,5%

Tabela 3 – Exemplo de pontuação do formulário dos clientes (conclusão)

	Expectativa (E)		Percepção (P)		Gap (E - P)		
	Média (x_E)	Desvio (S_E)	Média (x_P)	Desvio (S_P)	Média (Δ)	Desvio (S_Δ)	Sig. (α)
Empatia							
18. Respeito e consideração no contato pessoal	3,42	0,36	5,45	0,61	-2,03	0,48	
19. Cuidado e atenção individualizada	3,43	0,15	4,35	0,75	-0,92	0,83	
20. Comunicação interpessoal e habilidades de consultor	3	0,56	4,46	0,94	-1,46	0,02	
21. Preocupação com os melhores interesses dos clientes	2,2	0,94	3,98	0,90	-1,78	0,36	
22. Consultores sabem as necessidades dos clientes	2,1	0,17	4,21	0,19	-2,11	0,47	
Contratual e administrativo							
23. Carga de trabalho e comprometimento	6,87	0,74	5,67	0,41	1,2	0,69	7,4%
24. Custos apropriados	3,2	0,71	4,32	0,34	-1,12	0,22	
25. Explicação dos custos em termos de valor agregado	6,7	0,03	6,5	0,90	0,2	0,56	0,2%
Imagem e reputação							
26. Recomendações de outros clientes	4,21	0,37	2,1	0,06	2,11	0,95	21,6%
27. Recomendações de parceiros	5,53	0,06	6,42	0,72	-0,89	0,48	
28. Conhecimento dos sócios	2,55	0,02	3,35	0,59	-0,8	0,19	
29. Portfólio de clientes da consultoria	2,26	0,44	3,28	0,88	-1,02	0,77	
Profissionais							
30. Experiências relevantes dos profissionais	4,12	0,96	5,42	0,72	-1,3	0,94	
31. Conhecimento de negócios dos profissionais	6,78	0,46	4,21	0,44	2,57	0,93	24,7%
32. Conhecimento da metodologia da consultoria	3,6	0,62	2,5	0,65	1,1	0,71	8,7%
33. Habilidade mental	4,87	0,20	3,4	0,52	1,47	0,48	16,4%
34. Conexão entre consultores e administrativo	2,54	0,06	6,1	0,28	-3,56	0,89	
Know-how especializado							
35. Conhecimento especializado da consultoria e metodologia diferenciada	2,1	0,62	5,11	0,65	-3,01	0,85	
Diagnóstico e formulação do problema							
36. Escolhendo uma consultoria o cliente já fez um comprometimento com a definição do problema	4,5	0,14	3,8	0,93	0,7	0,68	19,0%

Fonte: Elaboração própria.

No caso da análise pretendida ser de um projeto específico, as médias das percepções e das expectativas se referem à pontuação dada pelos participantes do projeto no cliente ou pelos consultores envolvidos. No caso da análise pretendida ser anual, elas se referem à pontuação dada pelos clientes e consultores em todos os projetos realizados no ano.

A análise qualitativa deve ser complementar a análise quantitativa auxiliando a identificar *gaps* desconsiderados pela significância. Os dados qualitativos devem ser agrupados de acordo com a declaração a que estão referidos, seja no caso da análise por projeto ou anual.

Quanto às análises dos dados já trabalhados apresentados na tabela deve-se conduzir de forma diferente para cada um dos momentos em que os formulários são aplicados.

Na análise efetuada após a entrega dos produtos deve-se avaliar, em cada uma das situações, os *gaps* com resultado positivo significativo, e a partir deles atuar corretivamente no projeto. Também é necessária a construção de um gráfico de evolução das expectativas através das etapas. É esperado, que em qualquer projeto cuja qualidade seja garantida, haja um crescimento na expectativa ao longo do tempo devido à superação da consideração da consultoria. Assim, um gráfico de expectativa pelo tempo com perfil de curva ascendente revelaria um cumprimento da função da qualidade.

Para a análise ao final do projeto a preocupação deve ser com o desempenho da equipe e possível insatisfação do cliente. Neste momento já se deve tentar adaptar e aprimorar as declarações que aparecerem com *gap* positivo significante, mas para isso as declarações devem ser priorizadas, como será mostrado adiante.

Por fim, a análise anual deve ser feita ao final de cada ano, utilizando os dados de todos os projetos de respectivo ano, esta análise irá refletir os problemas de qualidade reincidentes nos diversos clientes, e que devem, portanto, ser tratados com maior atenção. Aqui as declarações também devem ser priorizadas para posterior atuação.

A insatisfação com o serviço é revelada através de um *gap* positivo com significância e deve ocorrer em mais de um item. Assim, é preciso efetuar uma priorização de cada declaração das dimensões, para posteriormente definir as estratégias de melhoria. A priorização deve ser feita apenas para as análises finais de projeto e anuais.

Esta priorização consiste, como definido por Machado, Queiroz e Martins (2006), em uma análise conjunta dos itens mais importantes, ou seja, daqueles que geram alta expectativa e

que apresentam maior *gap* de insatisfação. Para isso é feita uma matriz - mapa de oportunidade de melhorias - cujo eixo x representa a expectativa e o eixo y o *gap* entre expectativa e percepção.

Com os dados do exemplo de tabela anterior foi construída a matriz exibida na Figura 14.

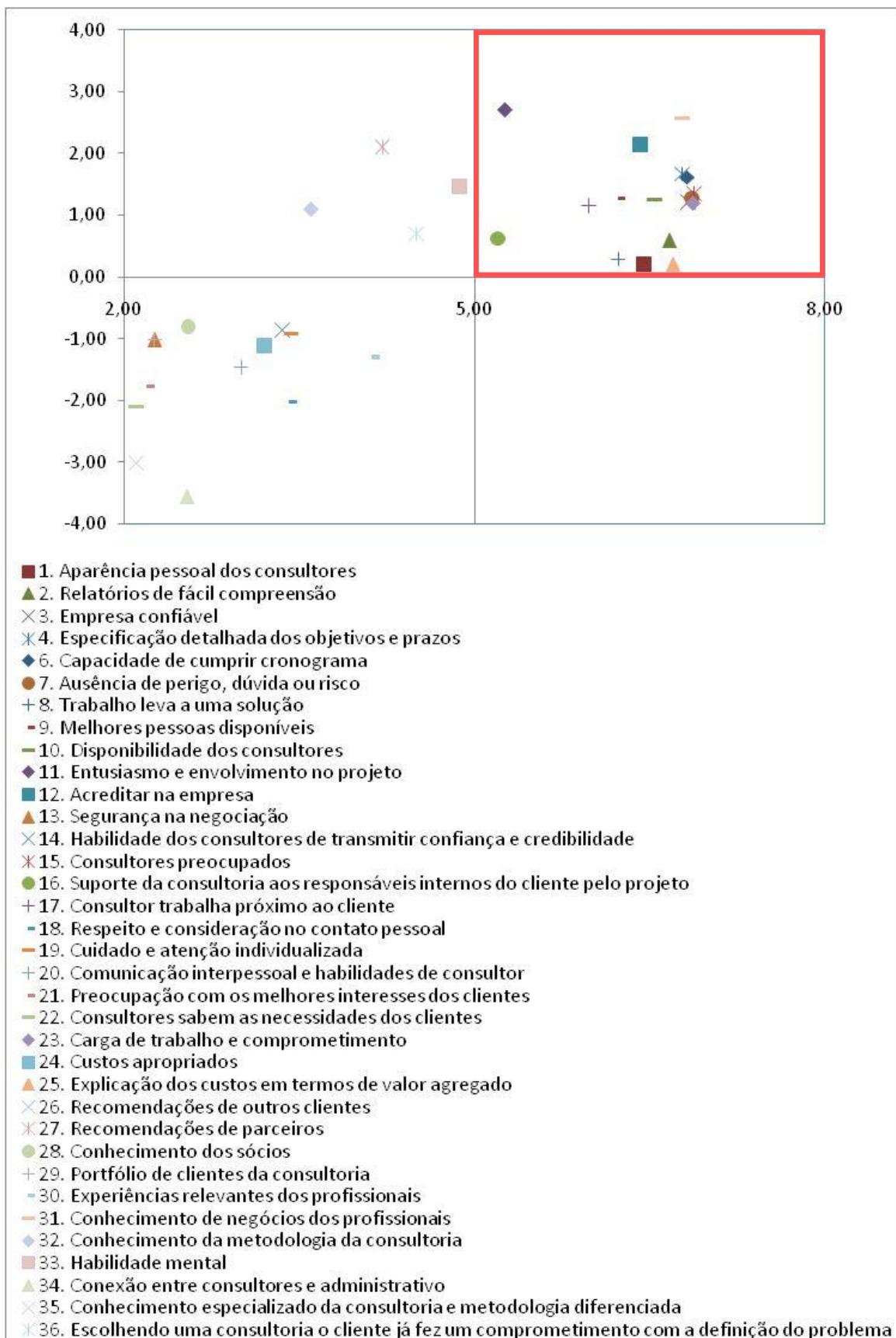


Figura 14 - Mapa de oportunidades de melhorias – clientes

Fonte: Elaboração própria.

A partir das priorizações estabelecidas, quadrante em destaque na matriz, é preciso considerar quais destas declarações apresentaram gap positivo com significância. Posteriormente, é preciso analisar as observações qualitativas contidas nos questionários e identificar quais coincidem com os parâmetros priorizados. Essas observações irão contribuir para o melhor entendimento de como fechar o *gap*.

As conclusões obtidas na análise por cliente devem ser implementadas imediatamente desde que não prejudiquem qualquer outra declaração, já as conclusões da análise por ano devem ser discutidas em uma reunião com todos os consultores, em que serão feitas propostas de reformulação do modelo de PE e da conduta dos consultores.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste Trabalho de Formatura foi a criação de uma ferramenta de qualidade para os projetos de PE de uma consultoria. Para isso foi necessário entender a diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do produto entregue, denominada *gap* da qualidade.

Mas, o aspecto mais importante deste serviço é a participação ativa dos clientes na elaboração do projeto, transformando sua expectativa e percepção em fatores determinantes do sucesso do trabalho. A imagem criada por cada um dos clientes é função destes fatores e é fundamental neste tipo de empresa, já que o boca a boca entre os clientes é a principal fonte de captação de novos negócios.

Neste contexto é que foi desenvolvida a ferramenta de controle da qualidade para a Alfa (CQPEA), o enfoque em projetos de PE surgiu em função deste tipo de projeto ser a principal competência da empresa e o de maior número.

Para a criação da ferramenta em questão foram aplicadas as etapas do gerenciamento da qualidade em projetos apresentadas pelo PMBoK (PMI, 2004): planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.

O planejamento da qualidade teve como base os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) que definem a qualidade de um serviço como o *gap* gerado pela diferença entre expectativa e percepções do cliente e apresentam um modelo denominado “5 gaps” para definir como fechar o *gap* fundamental. O *gap* entre expectativa e percepção é que define o desempenho do serviço prestado e para a consultoria de Trabalho foram estabelecidos os seguintes pontos para a melhoria deste desempenho.

- Foco/seleção de cliente;
- Formação de expectativa coerente;
- Desagregação do conceito de qualidade;
- Análise do ciclo do serviço e momentos da verdade;
- Avaliação da qualidade;
- Adequação dos funcionários ao trabalho;
- Definição de medidas de avaliação de desempenho;
- Comunicação durante o processo.

Para que a qualidade pretendida pelo CQPEA seja garantida é preciso que estes pontos levantados sejam efetuados de forma sistemática durante todos os projetos, garantindo a melhoria contínua da qualidade.

A garantia da qualidade é responsabilidade dos gerentes de projeto, mas é preciso que todos os envolvidos nos projetos se empenhem em prática todas as atividades estabelecidas.

Por fim, o controle da qualidade é feito através dos questionários de expectativa e percepção criados na etapa de avaliação da qualidade do desenvolvimento da qualidade. Estes questionários são aplicados a cada entrega de produto e ao final dos projetos.

Os questionários foram elaborados com base no instrumento SERVQUAL e são divididos em: formulários de expectativa do cliente, formulário de percepção do cliente, formulário de expectativa do consultor e formulário de percepção do consultor. As perguntas feitas são baseadas em 10 dimensões e 36 declarações no caso do questionário dos clientes e 3 dimensões e 13 declarações no caso dos consultores. Cada declaração é avaliada quantitativamente e em alguns casos específicos qualitativamente.

Os dados obtidos devem ser analisados continuamente ao longo do projeto, para garantir um alto desempenho do serviço, e ao final do projeto, para avaliar e corrigir erros da equipe alocada. Ao final de cada ano devem acontecer reuniões em que todos os projetos do ano serão discutidos, viabilizando o levantamento dos principais pontos de implementação de ações corretivas.

Concluindo, a ferramenta desenvolvida permitirá à consultoria melhorar a imagem que seus clientes possuem e, consequentemente, garantirá uma melhora no boca a boca positivo entre clientes e permitira uma possível superação de concorrentes.

Como possíveis desdobramentos para este Trabalho, pode-se sugerir a extensão da ferramenta para os outros três tipos de projeto que a consultoria desenvolve: plano de negócio, governança corporativa e *valuation*. E, posteriormente, a verificação das diferenças entre estes grupos de projetos.

REFERÊNCIAS

- A guide to the project management body knowledge:** PMBoK guide. 3. ed., Pensilvânia: PMI, 2004.
- BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 43, n. 3, p. 85-89, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=113909081&SrchMode=3&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 17 set. 2009.
- BEVILACQUA, S. Estudo de satisfação de clientes, a validação do esquema CBF. **Revista Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produção**, Itajubá, n. 2, p. 69-84, Jul 2004. Disponível em: <http://www.revista-ed.unifei.edu.br/documentos/V02N01/n2_art05.pdf> Acessado em: 18 set. 2009.
- CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 55-68, 1992.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DURSCCKI, R.. **Um ciclo de vida de projetos de melhoria de processos em instituição financeira**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007
- GARVIN, D. A. **Managing quality**: the strategic and competitive edge. New York: Harvard Business School, 1988.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- HARTE, H. G.; DALE, B. C. Improving quality in professional service organizations: a review of the key issues. **Managing Service Quality**, Bedford, v. 5, n. 3, p. 34-44, 1995.
- JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle da qualidade-handbook**. 4. ed. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1992. v. 3.
- MATOS, C. A.; VEIGA, R. T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 27-42, 2000.
- MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de *fast food*. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.

LING, Y. Y.; OFORI, G.; LOW, S. P. Evaluation and selection of consultants for design-build projects. **Project Management Journal**, Sylva, v. 34, n. 1, p 12-22, Mar. 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=321011271&sid=1&Fmt=4&clientId=61611&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 17 set. 2009.

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML , V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, Sep.1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML , V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=590517&SrchMode=3&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 17 set. 2009.

Ramos, A. W. **PRO 2711 ESTATÍSTICA II**. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

REIS, I. C. S. **A escala SERVQUAL modificada:** avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RODRIGUES, A. C. M. N. Qualidade de serviços e satisfação do consumidor: aspectos conceituais distintos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

SASSER, E. W., OLSEN, R. P., WYCKOFF, D. D. **Management of service operations**: text and cases. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SILVESTRO, R. G., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, Bingley, v. 3, n. 3, p. 62-76, 1992. . Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=807041&sid=1&Fmt=3&clientId=61611&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 17 set. 2009.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, Reino Unido, v. 19, n. 4, p. 399-421, 1999.

SOARES, J. C. V., SCHEFFLER, A. Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da escala SERVQUAL numa agência bancária de Ijuí – RS. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

SU, B.; HUANG, L.; YANG, S. The impact of service quality on picking an ERP consulting firm: a discrete choice model. In: SECOND WORKSHOP ON KNOWLEDGE ECONOMY AND ELECTRONIC COMMERCE, 2., 2004, Brisbane. **Proceedings...** Brisbane, 2004. p. 418-429.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: CIET, 1996.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: SALERNO, M. S. **Relação de service**: produção e avaliação. São Paulo: SENAC-SP, 2001.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**: balancing costumer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ANEXO 1 – Declarações do SERVQUAL

As 22 declarações do SERVQUAL são apresentadas na Figura 15 divididas entre expectativa e percepção de acordo com a informação que pretendem absorver do cliente.

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

		tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	interesses como objetivo.
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	ZYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
(1)	(2)	(3)	(4)
Discordo			(5)
Fortemente			(6) Concordo
			(7) Fortemente

Figura 15 - Instrumento SERVQUAL
Font: Parasuramam; Zeithaml; Berry, 1988.

ANEXO 2 – Métodos de Cálculo

Ramos (2008) afirma que o cálculo do desvio padrão (S) de uma variável aleatória X , que toma os valores x_1, \dots, x_n dada uma amostra de tamanho n , pode ser calculado como segue.

Primeiro, a média de X , \bar{x} , é definida como:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Depois, o desvio padrão é calculado como:

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \times \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Ramos (2008) afirma que para comparar duas médias tem-se a hipótese:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

E que é possível fazer o teste t Student para amostra emparelhada da seguinte forma:

$$H_0 : \mu_1 - \mu_2 = \Delta = 0$$

$$H_1 : \Delta > 0$$

A probabilidade de se rejeitar H_0 dado que H_0 é verdadeiro é denominado Erro tipo I e seu valor representa a significância (α) do valor apresentado.

O cálculo da α é possível através da Tabela t Student e dos valores de t_{calc} e do grau de liberdade (v).

$v = n - 1$, sendo n o tamanho da amostra

$$t_{calc} = \frac{\bar{d} - \Delta}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = t_{v;\alpha}$$

Sendo que,

$$\bar{d} = \overline{x_1} - \overline{x_2}$$

$$S_d = \sqrt{\frac{\sum_{i=0}^n (d_i - \bar{d})}{n-1}}$$