

ANDRESSA DOS SANTOS ESTEVES

**Identificação e minimização dos 5 *Gaps* na prestação do serviço de consultoria
comercial – pesquisa de mercado**

São Paulo
2015

ANDRESSA DOS SANTOS ESTEVES

**Identificação e minimização dos 5 *Gaps* na prestação do serviço de consultoria
comercial – pesquisa de mercado**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2015

ANDRESSA DOS SANTOS ESTEVES

**Identificação e minimização dos 5 Gaps na prestação do serviço de consultoria
comercial – pesquisa de mercado**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2015

MBA / EQ
E85i

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600023159

2732252

Catálogo-na-publicação

Esteves, Andressa

Identificação e minimização dos 5 Gaps na prestação do serviço de consultoria comercial - pesquisa de mercado / A. Esteves -- São Paulo, 2015.
60 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Administração de Serviços 2.Pesquisa de Mercado 3.Consultoria de Empresas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

RESUMO

O setor de serviços tem crescido consideravelmente nos últimos anos. No Brasil, no período entre 2003 e 2013, a participação do setor no PIB (Produto Interno Bruto) saltou de 65% para 70%, considerando-se as atividades de comércio. Este cenário de crescimento, e consequente aumento de competitividade, tem impulsionado o estudo e aplicação de modelos de avaliação da qualidade em serviços, sendo o modelo dos 5 *Gaps* o mais amplamente utilizado. O objetivo do trabalho foi analisar a qualidade do serviço de Pesquisa de Mercado prestado por uma consultoria multinacional na área de fusões e aquisições, por meio do modelo conceitual dos 5 *Gaps*. Buscou-se também identificar os momentos da verdade componentes do processo e as dimensões de percepção de qualidade em serviço por parte do cliente a eles associadas. Para tanto, foi aplicado o modelo conceitual proposto e refinado por Parasuraman, Zeithaml & Berry ao escopo real de execução de um projeto de pesquisa de mercado. A análise do *Gap* 5 envolveu também a aplicação do conceito de momentos da verdade. Os resultados mostram que o serviço em questão apresentou falhas do tipo *Gap* 3, o que se refletiu na dimensão confiabilidade de percepção do cliente, associada aos momentos da verdade de entrega de produtos intermediários e finais. O trabalho destaca como ponto de melhoria a necessidade de se verificar a disponibilidade dos recursos no momento em que o projeto é contratado, e o conhecimento do processo de obtenção desses recursos para que todos estejam disponíveis no momento da sua execução, de forma a evitar o *Gap* 3 identificado. Através do *feedback* positivo recebido do cliente, mesmo após sua expectativa não ter sido integralmente atendida, é possível concluir que as dimensões de percepção da qualidade do serviço podem se compensar de forma a reduzir o *Gap* entre serviço esperado e serviço entregue.

Palavras-chave: Serviço, qualidade, pesquisa de mercado, 5 *Gaps*, consultoria.

ABSTRACT

The service sector has grown considerably in recent years. In Brazil, between 2003 and 2013, the share of industry in GDP (Gross Domestic Product) increased from 65% to 70%, considering the trade activities. This growth scenario, and consequent increase in competitiveness, has driven the study and the implementation of service quality assessment models, being the model of 5 Gaps the most widely used. The research objective was to analyze the quality of market research service, provided by a multinational consulting on mergers and acquisitions, through the conceptual model of the 5 Gaps. It also intended to identify the process' moments of truth and the customer's service quality perception based on the dimensions associated with them. Therefore, the Parasuraman, Zeithaml & Berry proposed and refined conceptual model was applied to the real scope of running a market research project. Analysis of Gap 5 also involved the application of the moments of truth concept. The results showed that the market research service presented Gap 3, which reflected in the customer perception of reliability associated with delivery's moments of truth. The work stands as improving point the need to check the availability of resources at the time the project is contracted in order to avoid the Gap 3 identified. Through the positive feedback received from the client, even after his expectation was not fully met, it can be concluded that the different perception dimensions of quality service can compensate themselves and reduce the gap between expected service and delivered service.

Keywords: Service, quality, market research, 5 Gaps, consulting

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diferentes tipos de serviço conforme grau de intensidade e extensão de contato	25
Figura 2 – Modelo de Qualidade em Serviços.....	30
Figura 3 - Ciclo de serviço de uma ida ao restaurante	31
Figura 4 - Ciclo de serviço de uma ida à videolocadora	31
Figura 5 - Ciclo de serviço proposto para a contratação de um serviço de Pesquisa de Mercado	47

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

SCC – Serviço de Consultoria Comercial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Objetivo principal	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	Escopo	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1	Conceito de Serviço	19
2.2	O setor de Serviços no Brasil	22
2.3	Qualidade em Serviços	23
2.4	O serviço de Consultoria	24
2.5	O processo de fusão e aquisição e seus motivadores	26
2.6	A Pesquisa de Mercado	27
2.7	O conceito dos 5 <i>Gaps</i>	28
3	METODOLOGIA	33
3.1	Escopo do Serviço de Pesquisa de Mercado	33
3.1.1	Objetivos	33
3.1.2	Definição de Recursos	34
3.1.3	Execução	35
3.2	Aplicação do modelo dos 5 <i>Gaps</i>	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Realização da Pesquisa de Mercado	41
4.1.1	Entrevistas com Clientes Intermediários	42
4.1.2	Entrevistas com Clientes Finais	43
4.2	Modelo de avaliação dos 5 <i>Gaps</i>	46
4.2.1	Definição dos Momentos da Verdade (Ciclo de Serviço) e dimensões de percepção do cliente associadas	46
4.2.2	Análise dos 5 <i>Gaps</i> e proposição de melhorias	48
4.3	Lições Aprendidas	51
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES	53
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	ANEXO A	59

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem se tornado cada vez mais importante nos últimos anos. No Brasil, a participação do setor no PIB (Produto Interno Bruto) é de aproximadamente 70% (BRASIL MDIC, 2014), considerando-se a atividade de comércio. Esses números apontam não apenas para a representatividade econômica dos serviços, mas também para o seu crescimento nos últimos anos, uma vez que em 2003 esse valor correspondia a aproximadamente 65%.

Em um cenário de crescimento e, conseqüentemente, de maior competitividade, a melhoria da qualidade aparece como um fator fundamental de diferenciação. Entretanto, ao contrário dos processos envolvidos na manufatura, nos quais é possível medir a quantidade de defeitos ou a durabilidade dos produtos, o setor de serviços apresenta-se mais abstrato.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) sugerem que a percepção da qualidade em serviços é um resultado da comparação entre a expectativa do consumidor e o serviço desempenhado e que a avaliação da qualidade não é baseada apenas no êxito de um serviço, ela também envolve a avaliação do seu processo de entrega. E foi a partir dessas premissas que os pesquisadores propuseram um modelo conceitual para análise da qualidade em serviços, chamado de modelo dos 5 *Gaps* (ou SERVQUAL), o qual tem sido amplamente utilizado para esse fim.

As consultorias estão englobadas no setor de serviços, e configuram-se como uma das atividades de maior especialização e valor agregado dentro dele. Os serviços de consultoria podem permear todos os processos de uma empresa, desde a sua estratégia até as suas operações, passando pela sua constituição até o seu fechamento, podendo envolver assessoria tanto na sua compra como na sua venda.

No processo de compra e/ou venda de uma empresa/operação, por exemplo, o Serviço de Consultoria Comercial (SCC) é normalmente realizado antes da tomada de decisão, e pode ser contratado tanto pelo vendedor quanto pelo comprador. Nesse contexto, é de fundamental importância que a qualidade das informações apresentadas esteja de acordo com as necessidades do cliente, principalmente quando se trata de um cliente que não conhece as características do mercado brasileiro.

Sendo assim, este trabalho visa à identificação e minimização das principais dificuldades enfrentadas na execução do SCC, mais especificamente a Pesquisa de Mercado, direcionada ao negócio de equipamentos voltados para o setor de alimentação, realizado por uma empresa de serviços de consultoria em transações. Com este objetivo, foi escolhida a metodologia dos 5 Gaps, dada a sua ampla utilização, facilidade de compreensão e exemplos de aplicação.

A aplicação da ferramenta foi feita de forma a identificarem-se as oportunidades de melhoria, os momentos da verdade dos quais se compõe o processo de pesquisa de mercado, e as dimensões da percepção do cliente com relação à qualidade do serviço prestado, associadas a cada um desses momentos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo principal

O presente estudo tem como objetivo analisar a qualidade do serviço de Pesquisa de Mercado, prestado por uma consultoria multinacional, por meio do modelo conceitual dos 5 Gaps.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo foram:

- Identificar quais as oportunidades de melhoria para aplicação em projetos futuros contendo o mesmo escopo;
- Identificar os Momentos da Verdade presentes na prestação do serviço de Pesquisa de Mercado; e
- Analisar quais as dimensões envolvidas na percepção do cliente da qualidade do serviço prestado, no processo de execução da Pesquisa de Mercado.

1.2 Escopo

Esse trabalho se aplica ao serviço de Pesquisa de Mercado, o qual possui o objetivo de embasar a decisão do cliente para investir na área de equipamentos para o setor de alimentação. O escopo envolveu a aplicação do modelo conceitual proposto e

adaptado por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), assim como a aplicação do conceito de momentos da verdade para análise do Gap 5.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Serviço

Segundo detalhado por Kon (2007), duas linhas conceituais principais e históricas nortearam o enfoque dado às atividades de serviço:

- 1) Marxista, segundo a qual algumas atividades, incluindo parte dos serviços, são improdutivas, o trabalho improdutivo é mantido por parte do excedente econômico da sociedade, que não participa do processo de produção indispensável e não colabora com o desenvolvimento econômico; e
- 2) Keynesiana, segundo a qual qualquer atividade que faz jus a uma recompensa monetária é considerada útil e produtiva por definição.

Com a evolução da economia mundial houve uma constante reinterpretação destes conceitos clássicos, de onde surgiram novas conotações diferentes dessas duas tradicionais abordagens.

Para Hill (1977), os serviços podem ser definidos como uma mudança na condição de uma pessoa ou mercadoria, desejada ou solicitada por um agente econômico consumidor, cliente ou usuário detentor da realidade a transformar, que recorre para tal a outro agente econômico (produtor ou prestador de serviços). Segundo Kon (2004), a definição de Hill, desde então, tem sido amplamente retomada na literatura internacional.

De acordo com Carvalho (2012), existem algumas características principais atribuídas aos serviços. São elas:

- Intangibilidade, na qual o principal benefício oferecido ao cliente não se trata de uma mercadoria física;
- Heterogeneidade, na medida em que as tarefas são realizadas com base no relacionamento entre pessoas, e esse componente se torna responsável pela variabilidade tanto do cliente como do atendimento;
- Trabalho não estocável (estocabilidade), visto que o serviço é realizado e entregue no mesmo momento;

- Necessidade da participação do cliente, uma vez que os serviços precisam da presença do cliente para a sua produção;
- Simultaneidade, que é a produção simultânea ao consumo; e
- Qualidade, em que a participação direta do consumidor faz com que o mesmo não julgue apenas o resultado final da operação, mas também os aspectos de sua produção.

No entanto a evolução do setor de serviços, impulsionada pela evolução da tecnologia, possibilitou a armazenagem de serviços para o consumo posterior o que derruba a pré-condição da simultaneidade (DVD's de vídeo locadora, como alternativa ao cinema; os cursos gravados; serviços de consultoria ou assistência técnica, gravados para consulta posterior em softwares). Tal ocorrência derruba também a pré-condição da intangibilidade, uma vez que as transformações tecnológicas das últimas décadas permitiram armazenar e acumular serviços em bens (DVDs, HDs e pen drives e etc.) tornando-os, portanto, tangíveis. A evolução da prestação de serviços por telefone, internet e outros meios acabou restringindo o contato direto entre as pessoas interessadas e ainda possibilitou a padronização do serviço prestado, o que acabou por derrubar outros dois preceitos, Heterogeneidade e Necessidade de participação do cliente.

As opções de classificação dos diferentes setores da economia surgiram com base na produção (primário, secundário e terciário, propostos por Fisher (1933) e Clark, (1940); ou, agricultura, indústria e serviços, de Fuchs (1968)), nas quais o terciário era definido conceitualmente como "resíduo metodológico" após a mensuração das atividades agrícolas e industriais.

Da evolução das classes mensuradas acima surgiu a classificação de Browning & Singelman (1978), publicada em 1975, que tem sido a mais utilizada. Divide a atividade econômica nas seguintes categorias:

Primário: 1) Atividades extrativas (Agropecuária e Mineração);

Secundário: 2) Atividades Transformativas (Indústria de Transformação, Construção Civil e Serviços de Utilidade Pública);

Terciário: 3) Serviços às empresas (financeiros, profissionais, técnicos ou burocráticos, etc.); 4) Serviços distributivos (transporte, comunicação e comércio: atacadista

e varejista exceto restaurantes, lanchonetes, etc); 5) Serviços Pessoais (alimentação, hotéis, lazer, cuidados pessoais, etc.); 6) Serviços Sociais (administração pública, saúde, educação e defesa).

É interessante observar a relação do setor terciário com os demais setores, os serviços relativos à atividade produtiva, aos quais geralmente é atribuída maior importância, como serviços às empresas e distributivos (transporte, comércio e contabilidade) se relacionam às atividades manufatureiras desenvolvidas na agricultura e na Indústria.

Conforme apresentado em Meirelles (2003) e em Meirelles & Silva (2006), três características distinguem os serviços das demais atividades econômicas: fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos. O fluxo reflete fundamentalmente as propriedades de simultaneidade e de continuidade do processo de prestação do serviço, o serviço acontece sob a forma de fluxo, um fluxo de trabalho contínuo no tempo e no espaço.

A variedade se refere à diversidade de técnicas produtivas e às diferenças no tamanho e na margem de lucro das empresas prestadoras de serviço. A terceira característica, o uso intensivo de recursos humanos, os recursos humanos representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço, o serviço é uma atividade profundamente interativa, por conta desta característica é atribuído aos serviços o caráter de intensivo em informação. Estas definições não destoam do conceito apresentado por Carvalho (2012), mas se adaptam à evolução dos serviços prestados pelo setor terciário.

O setor terciário hoje contempla uma gama variada de atividades econômicas, de diferentes características de produto e/ou processo, bem como de organização de mercado e de interação com os demais setores. As atividades de serviço envolvem não só trabalho humano, realizado por meio dos recursos humanos, como também trabalho mecânico, realizado por meio das máquinas e equipamentos (Meirelles & Silva, 2006).

2.2 O setor de Serviços no Brasil

A economia brasileira até a década de 1950 se resumia a um setor primário exportador e a uma indústria nascente, mas de participação ainda incipiente na economia. Neste cenário o primeiro impulso do setor terciário da economia brasileira estava fortemente atrelado ao apoio à produção, escoamento e comercialização de produtos primários, portanto, um setor terciário de baixa complexidade. A partir da década de 1950 verificou-se um forte processo de industrialização do país, com novas demandas oriundas deste setor o terciário passou por uma maior diversificação e complexificação das atividades o que possibilitou uma maior participação na economia brasileira.

A partir da metade da segunda metade do século 20, com o avanço da informática e da telecomunicação o setor de Serviços passou por modernização, transformações e inovações técnicas e organizacionais, o que favoreceu novas formas de prestação de serviço, uma maior integração com os demais macro-setores da economia. Desta forma os variados ramos que compõem este setor aumentaram significativamente sua participação nas ocupações (empregos) e no produto interno bruto (PIB) das economias. Esta evolução foi observada inicialmente em países desenvolvidos e tardiamente observada em países subdesenvolvidos, incluindo o Brasil onde ocorreu principalmente após a década de 1990 (SILVA, 2009b).

Atualmente, há um relativo consenso de que o setor de serviços, frente aos outros dois setores da economia (agricultura e indústria), é o que mais cresce, correspondendo a cerca de 70% do PIB do país. Em 1970 o setor terciário apresentava pouco mais da metade da participação, enquanto que o setor industrial representava 36% do PIB. Em 2010, o setor terciário aumentou sua participação no PIB e representou mais de dois terços do produto total do país, enquanto os outros dois setores apresentavam quedas apud IBGE (2011). A expansão do setor terciário deve-se em parte à absorção da mão de obra excedente da agricultura e da indústria, marcadamente após a década de 1970, devido à adoção de tecnologias que reduziram a capacidade de absorção da força de trabalho (ROMERO, 1976; PEREIRA, BASTOS & PEROBELLI, 2005; KON, 2007).

A reestruturação produtiva sofrida pelo Brasil na década de 1990 privilegiou a localização dos investimentos nas áreas urbanas mais dinâmicas do país, isto é, nos

grandes centros urbanos e regiões metropolitanas onde as atividades industriais e agropecuárias já eram mais desenvolvidas (DOMINGUES et. al, 2006; AZZONI, 2015). Dois grandes centros urbanos destacam-se como polos prestadores de serviços, a região metropolitana de São Paulo e a região metropolitana do Rio de Janeiro. Analisando de forma regional, as regiões sul e sudeste do Brasil concentram os serviços a nível nacional, com destaque para a região sudeste, com 71% dos serviços prestados no Brasil (DOMINGUES et. al, 2006).

2.3 Qualidade em Serviços

O conceito de Qualidade, e as ferramentas associadas à sua gestão e controle, surgiram no contexto do setor de manufatura, no qual passaram por melhorias e aperfeiçoamentos, de forma mudar sua visão, ênfase, métodos e abordagens. Entretanto, a evolução do setor de serviços ocorrida nos últimos anos tem levado especialistas da área de gestão da qualidade a desenvolver ferramentas e técnicas específicas para esse setor.

Em seu estudo, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) sugerem que: qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que qualidade dos produtos; que a percepção da qualidade em serviços é um resultado da comparação entre a expectativa do consumidor e o serviço desempenhado; e que a avaliação da qualidade não é baseada apenas no êxito de um serviço, ela também envolve a avaliação do seu processo de entrega.

A prestação do serviço em si é intangível, constituindo-se em performance e experiências vivenciadas, o que impede o estabelecimento de especificações para a padronização da qualidade do processo. A prestação de serviço tem caráter heterogêneo e dinâmico, pois os fatores envolvidos são de difícil controle e não são padronizáveis, sua performance varia de pessoa para pessoa, de consumidor para consumidor, e de dia para dia. A produção e o consumo de muitos serviços são inseparáveis e na maioria das vezes o consumidor se encontra onde o serviço é prestado, desta forma a percepção da qualidade e a avaliação do processo ocorrem enquanto experimenta-se o serviço (MATOS & VEIGA, 2000). Devido a esta dinamicidade e

variabilidade da prestação de serviços há uma grande dificuldade em se utilizar ferramentas para a medição, interpretação e avaliação da qualidade do serviço.

De acordo com Carvalho (2012), alguns fatores influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado. São elas: a comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, suas expectativas anteriores e a comunicação externa (incluindo propagandas feitas pela própria empresa).

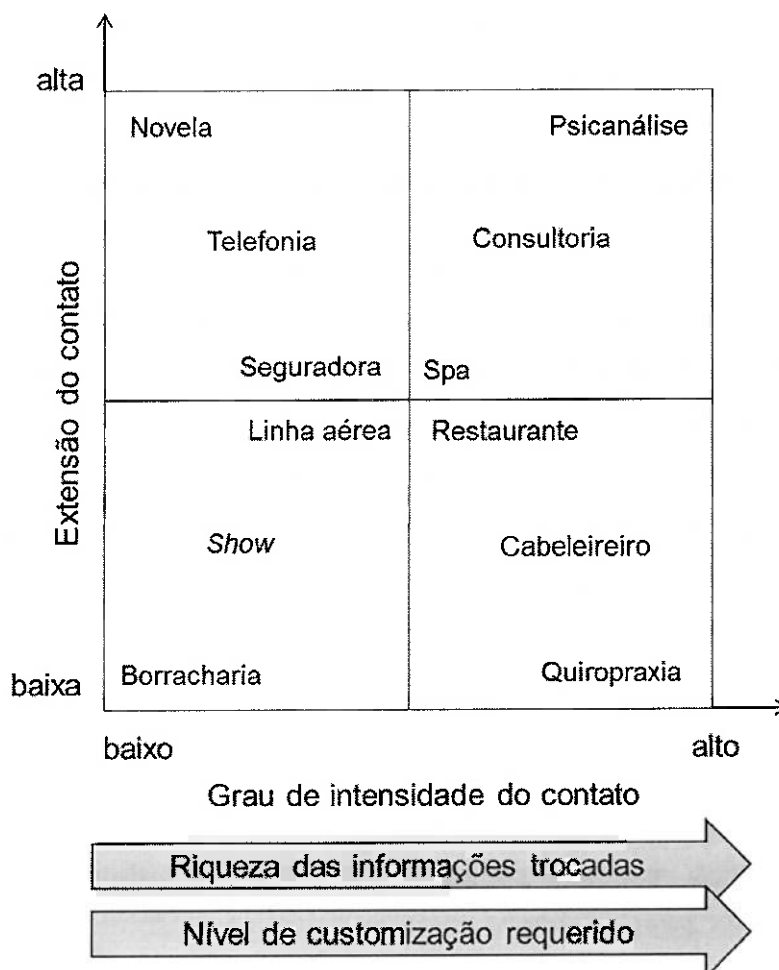
A fim de auxiliar em que as operações de serviço possam ter maior precisão sobre o que focalizar, tem sido investido um grande esforço no sentido de se gerarem listas de aspectos de desempenho (ou critérios competitivos) que os clientes de serviços podem vir a valorizar. (CORRÊA & CAON, 2012). Os autores propõem os seguintes aspectos de desempenho como possivelmente relevantes: acesso, velocidade, consistência, competência, atendimento, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens, e estética, derivados de estudos anteriores, como o de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), e destacam que, além de adaptáveis, nem todos esses critérios são igualmente importantes para todos os tipos de negócios ou de clientes.

2.4 O serviço de Consultoria

Os serviços de consultoria possuem uma diversidade de definições, devido à variedade de serviços prestados. Uma definição genérica e abrangente que pode ser adotada é: atividade técnica de aconselhamento ou de elaboração de estudo contratada por uma instituição, o cliente, e desenvolvida por um profissional ou um grupo de profissionais, os consultores, que tem limites de seu trabalho definidos por um contrato.

Pelo fato de serem empresas de serviços e pelos resultados finais serem obtidos através de conhecimentos e experiências dos profissionais, consultorias desenvolvem produtos com grande grau de customização e tais atividades envolvem uma forte interação com o cliente (OLIVEIRA, 2003). A Figura 1 apresenta o grau de intensidade e extensão de contato referentes ao serviço de consultoria.

Figura 1 – Diferentes tipos de serviço conforme grau de intensidade e extensão de contato



Fonte: Corrêa & Caon (2002)

De acordo com Maister (1993) o tipo de serviço oferecido por uma empresa de consultoria pode ser agrupado em três categorias: *brains*, *grey hair* e *procedure project*.

As consultorias que se encaixam na categoria *brains* executam projetos para os quais não existe conhecimento acumulado e para isso oferecem um serviço de criatividade, inovação e aplicação de novas abordagens.

As consultorias que se encaixam na categoria de *grey hair* atendem a projetos que necessitam menor grau de inovação e criatividade que os projetos realizados pelas de categoria *brain*, as empresas deste subgrupo devem possuir experiência e conhecimento acumulado nos setores em que realizam os projetos.

Por último, as consultorias que se encaixam na categoria de *procedure project* realizam projetos que visam solucionar problemas rotineiros, que exigem uma menor carga de conhecimento e especialização. Nestas consultorias imperam trabalhos realizados por jovens profissionais supervisionados por profissionais mais experientes (delegação de tarefas).

2.5 O processo de fusão e aquisição e seus motivadores

O crescimento de um negócio pode ser atingido de várias maneiras. Expansão orgânica, por meio de marketing e do desenvolvimento do negócio, que é a opção mais convencional, mas pode não ser a mais rápida. Além disso, crescer organicamente em mercados estrangeiros pode ser desafiador, uma vez que os costumes locais, leis e regulamentação aplicáveis não são completamente compreendidos. Uma opção, muitas vezes mais rápida, que pode evitar os desafios de entrar em um novo mercado, é investir em, ou comprar um negócio que opere no mercado de interesse.

De acordo com Silva (2009a), as principais motivações envolvidas no processo de fusão e aquisição são aquelas ditas estratégicas e operacionais, ou seja, os movimentos são ensejados, de modo geral, por questões relacionadas à entrada em novos mercados, respostas contra concorrentes, busca de crescimento e de economias de escala, dentre outros.

Lopes (2013) enumera os seguintes motivadores: sinergia operacional, sinergia financeira, alteração de forma de governança, realinhamento estratégico, efeito *hubris* (pelo excesso de confiança na capacidade de gerar valor com a aquisição, o administrador é levado a pagar um ágio que não pode ser recuperado na operação das empresas combinadas), problemas de agência, baixo valor de mercado da empresa alvo, considerações tributárias, poder de mercado e *managerialism* (onde a motivação do administrador está em aumentar o seu próprio poder, uma vez que a nova empresa combinada será maior que a empresa antes do processo de Fusão e Aquisição). Em seu estudo, Orsi (2003) destaca a aquisição de conhecimento como um motivador na realização da transação.

Existem processos típicos relacionados à compra de uma empresa com contextos específicos para compradores e vendedores.

De acordo com Urbanowicz (2014), o processo para o comprador é composto por sete fases. 1) Desenvolver uma estratégia que complemente a estratégia do Plano de Negócios; 2) Avaliar opções; 3) Engajar a *Target* (empresa alvo da compra); 4) Avaliar a transação e chegar a um acordo inicial; 5) Conduzir o processo de *Due Diligence*; 6) Negociar os termos finais e alcançar o fechamento; e 7) Realizar a Integração.

Para o vendedor, de acordo com Storey [20--?], vice-presidente da instituição financeira BB&T Capital Markets, esse processo é dividido em três fases: 1) Preparação, na qual é realizado o processo de *Due Diligence* e é preparado um material sobre a empresa, a ser apresentado para o mercado; 2) *Marketing*, na qual a empresa tenta buscar um acordo junto a potenciais compradores, e na qual a empresa apresenta o seu potencial aos possíveis investidores. Nessa fase, os potenciais compradores sugerem uma faixa de valor de compra, e, uma pequena parte deles é escolhida para continuar no processo de compra. Após novas negociações, é feita a oferta final pelo negócio, e o comprador é escolhido pelo vendedor; 3) Fechamento (*closing*), na qual o comprador realiza uma *due diligence* confirmatória, e os advogados esboçam o acordo de compra.

Dada a complexidade do processo de fusão & aquisição, e da necessidade de um conhecimento específico na sua condução, as empresas optam por contratar uma consultoria para auxiliá-la. A correta execução de uma *due diligence*, por exemplo, é uma forma de detectar potenciais impeditivos ao acordo (transação) e de fornecer garantias que a aquisição é a decisão correta a um preço justo (GE Capital, 2012), assim como a correta execução de uma pesquisa de mercado, por exemplo, pode ser determinante na tomada de decisão quanto à entrada ou não em um novo mercado.

2.6 A Pesquisa de Mercado

A Pesquisa de Mercado é uma ferramenta fundamental na obtenção de informações importantes sobre o mercado em que se atua ou se pretende atuar. Quanto maior o

conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, melhor será o desempenho do seu negócio.

O processo de elaboração de uma pesquisa deve consistir de algumas etapas inter-relacionas que incluem: definição dos objetivos, selecionar uma estrutura de pesquisa, determinar o desenho amostral, elaborar o questionário, coletar e processar os dados, analisar e difundir os dados e documentar a pesquisa (Statistics Canada, 2003).

A aplicação de questionário é o método mais difundido na realização de pesquisas. Por razões de custos, e facilidade de implementação, pesquisas por e-mail são mais utilizadas para análises sociais do que entrevistas por telefone ou presencialmente.

De acordo com Smith & Albaum (2013), 15 minutos é um bom tempo limite para responder a um questionário. De acordo com os autores, se o questionário é muito longo, os respondentes podem: desistir de respondê-lo, parar de prestar atenção nele e ficar irritados com a demora. Os autores destacam que a melhor forma de coletar dados de qualidade é manter os questionários curtos, simples e bem organizados.

2.7 O conceito dos 5 Gaps

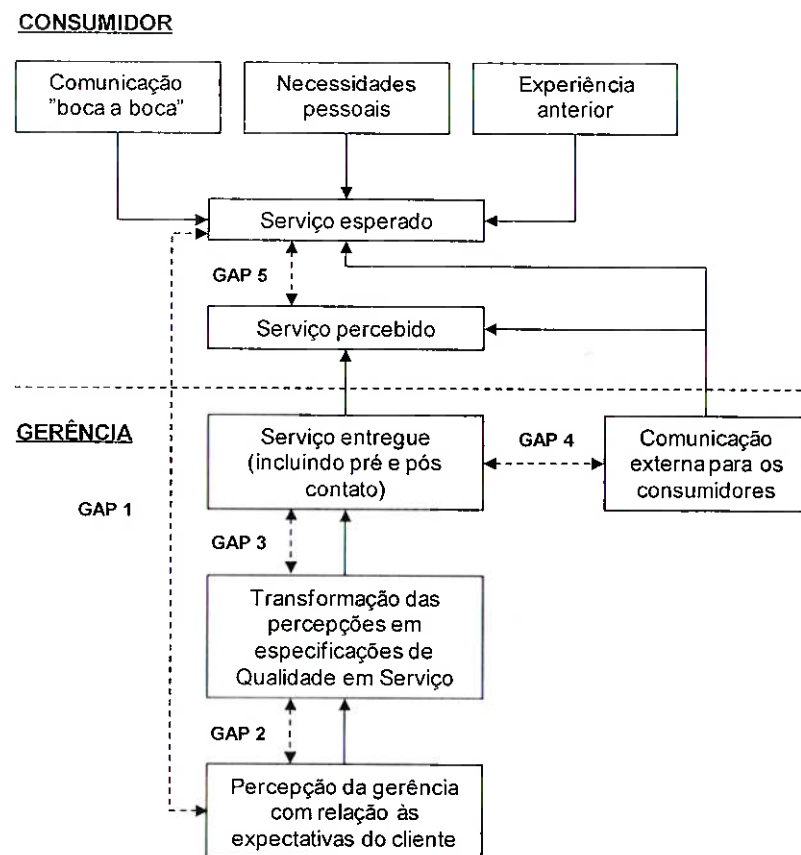
O método dos 5 *Gaps* passou a ser amplamente utilizado para a avaliação da qualidade em serviços, dentre os estudos realizados com enfoque na aplicação desta metodologia estão: Newman & Cowling (1996), sobre avaliação da qualidade no serviço prestado por bancos, Shakin & Janatyan (2011), cuja análise está voltada para agências de viagem, Augustyn & Ho (1998), sobre a qualidade dos serviços no setor de turismo, Pakdil & Harwood (2005) e Yilmaz et al (2012) discorrendo sobre a qualidade dos serviços oferecidos na saúde.

O conceito 5 *Gaps* para a avaliação da qualidade em serviços é uma evolução e adaptação de um modelo conceitual de qualidade em serviços, proposta por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). Nesse estudo, os autores realizaram entrevistas com 12 grupos de consumidores e com três ou quatro executivos de quatro categorias de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, corretagem de títulos, e reparo e manutenção de produtos, com o objetivo de desenvolver um modelo de qualidade em serviço.

Do grupo de executivos entrevistados, embora algumas percepções tenham sido específicas do setor estudado, foram identificados pontos em comum entre todos eles, os quais foram sugeridos pelos autores como um modelo conceitual de qualidade em serviços. Esses pontos originaram os 4 *Gaps* do ponto de vista dos executivos. São eles: O *Gap* entre as expectativas do cliente e a percepção dos gestores em relação a essas expectativas; o *Gap* entre a percepção dos gestores em relação às expectativas do cliente e as especificações de qualidade do serviço da empresa; o *Gap* entre as especificações de qualidade do serviço e o serviço entregue para o cliente; e o *Gap* entre o serviço entregue ao cliente e a comunicação externa relacionada a esse serviço. Do grupo de consumidores, embora algumas percepções também tenham sido específicas do setor estudado, foram identificados temas em comum. Essa percepção entra no modelo pela proposição do 5º *Gap*, no qual a qualidade que um consumidor percebe é função da magnitude e direção do *Gap* entre serviço esperado e o serviço percebido. Ainda de acordo com as entrevistas realizadas, essa percepção do serviço, independente de qual serviço, é determinada por 10 fatores ou dimensões, compostos por: confiabilidade, responsividade, competência, acessibilidade, cordialidade, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade. A descrição detalhada dessas dimensões pode ser encontrada no Anexo A.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) fizeram um refinamento das 10 dimensões, por eles propostas, por meio da análise estatística de suas inter-relações, e obtiveram uma nova divisão, composta por: tangibilidade - aparência física das instalações, equipamentos, quadro de trabalhadores e materiais normativos; confiabilidade - capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa; e responsividade - capacidade para ajudar os usuários com prontidão; as quais se mantiveram como no modelo conceitual de 1985, e garantia - cortesia, conhecimento dos trabalhadores e sua habilidade de transmitir confiança; e empatia - relata se a organização se importa com o usuário e o assiste de forma individualizada, referindo-se à capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada. Essas duas últimas dimensões englobam o que antes era dividido em comunicação, credibilidade, segurança, competência, cordialidade, compreensão e acessibilidade. A Figura 2 apresenta um modelo dos *Gaps* na qualidade dos serviços.

Figura 2 – Modelo de Qualidade em Serviços



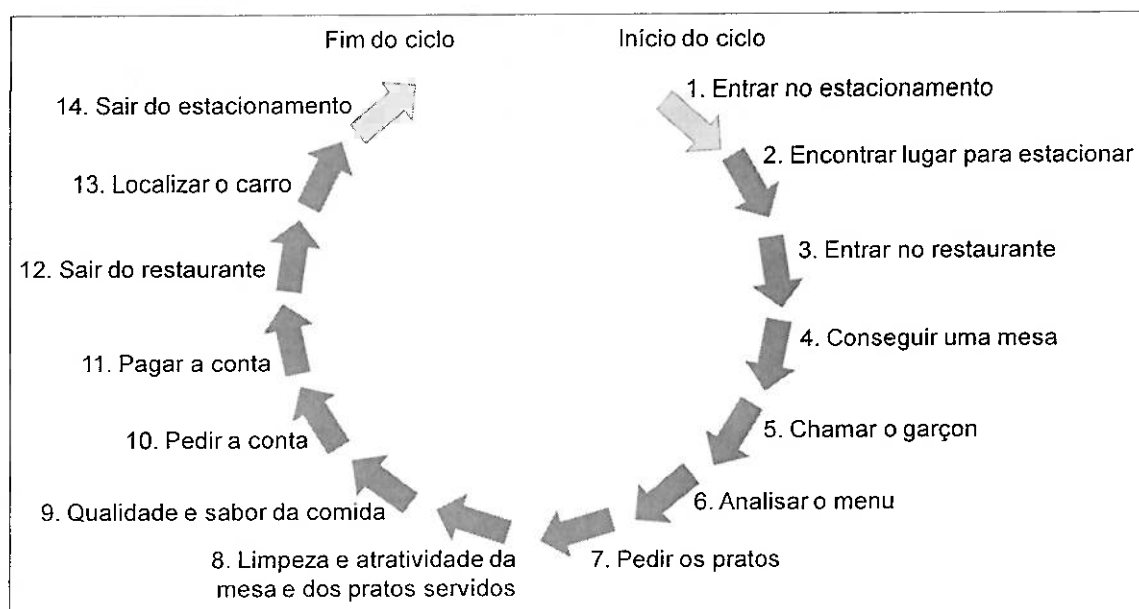
Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)

Saghier & Natan (2013), por meio da aplicação do modelo de dimensões da qualidade em serviços para determinação da satisfação do cliente, constataram que para o serviços bancários que mais influenciaram na satisfação dos funcionários foram confiabilidade, responsividade, empatia e garantia. Já Sachdev & Verma (2004), em seu estudo sobre a importância das dimensões de qualidade em serviços, sugerem que as 5 dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) são igualmente importantes e que não se pode estabelecer uma ordem de importância entre elas; a que a performance do serviço em relação às expectativas é pobre no que diz respeito a quase todas as dimensões e em todos os serviços selecionados; e que a natureza do serviço não parece ter um papel no estabelecimento de uma ordem de importância para as dimensões.

Carvalho (2012) descreve o modelo de avaliação da qualidade em serviços dos "5 GAPs" como o modelo de percepção que se forma durante os vários momentos de

contato com o cliente, resultando num somatório de percepções. Essa percepção é uma combinação do modelo dos 5 Gaps, e suas dimensões da percepção da qualidade por parte do cliente, com a ideia de Momentos da Verdade, os quais representam os momentos de contato com o cliente, e são chamados de Ciclo de Serviço quando organizados na ordem cronológica. O termo Momentos da Verdade foi proposto por Normann (1993). A Figura 3 mostra um exemplo de ciclo de serviço de uma ida ao restaurante, e a Figura 4 mostra um exemplo de ciclo de serviço de uma ida à videolocadora, com os principais critérios de percepção da qualidade associados aos momentos envolvidos.


Figura 3 - Ciclo de serviço de uma ida ao restaurante



Fonte: Carvalho (2012)

Figura 4 - Ciclo de serviço de uma ida à videolocadora

Ciclo de serviço (cliente)		Critério (s) principal (ais)
Início do ciclo		Início do ciclo
Ganha acesso ao local	M1	Acesso
Encontra vaga para estacionar	M2	Disponibilidade
Caminha até a porta	M3	Conforto, segurança, velocidade
Entra e é saudado	M4	Atendimento, simpatia
Pede indicações ao funcionário	M5	Atendimento, competência
Vai à estante	M6	Conforto, velocidade
Escolhe filme	M7	Qualidade do bem, flexibilidade – Opções
Entra na fila de atendimento	M8	Velocidade, conforto
Escolhe guloseimas no <i>check out</i>	M9	Qualidade do bem, flexibilidade – Opções
Entrega carteira	M10	Atendimento
Aguarda processamento	M11	Velocidade
Faz pagamento	M12	Flexibilidade – meios de pagamento, custo
Recebe os filmes	M13	Velocidade
Recebe saudação de despedida	M14	Atendimento, simpatia
Sai da loja	M15	Segurança
Caminha até o carro	M16	Segurança, velocidade
Sai do estacionamento	M17	Acesso
Fim do ciclo	M18	Fim do ciclo



Fonte: Corrêa & Caon (2002)

3 METODOLOGIA

3.1 Escopo do Serviço de Pesquisa de Mercado

O presente estudo foi baseado no escopo de trabalho desenvolvido por uma empresa multinacional do setor de consultoria, para o serviço de Pesquisa de Mercado voltado para entrada de um cliente no mercado latino-americano. O serviço foi contratado por uma empresa americana com o intuito de entender o mercado de equipamentos relacionados ao setor de alimentação, como refrigeradores, freezers, frigobares, mesas de preparação, máquinas de gelo, fatiadores de frios, moedores de carne, balanças e serras-copo. Além do Brasil, foram estudados os mercados mexicano e colombiano. A execução do serviço exigiu extrema confidencialidade.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas por telefone e porta a porta, divididas em duas etapas: entrevistas com clientes intermediários, como representantes comerciais e revendedores de equipamentos novos e usados; e entrevistas com o cliente final desses produtos, como bares, cafés, *fast foods*, restaurantes, padarias, mercados, lojas de conveniência e açougues.

O escopo de trabalho proposto pelo cliente envolveu também a realização de duas teleconferências semanais para acompanhamento do status do projeto, discussão de conclusões preliminares, exposição de limitações observadas e alinhamento de estratégia e expectativas (*feedbacks*).

3.1.1 Objetivos

O objetivo do serviço de Pesquisa de Mercado no contexto de fusões e aquisições é proporcionar ao cliente uma melhor compreensão do mercado no qual ele deseja se inserir. No caso tratado neste estudo, o serviço contratado pelo cliente tinha como objetivos:

- Identificar as marcas mais vendidas e seus pontos fortes e fracos, na perspectiva dos clientes intermediários e dos clientes finais, para cada tipo de produto analisado;

- Determinar o preço de mercado praticado por fabricantes, representantes de vendas e revendedores, tanto de produtos novos quanto de usados, para cada tipo de produto analisado;
- Determinar tempo de uso de cada equipamento analisado junto aos consumidores finais;
- Entender quais os principais canais de vendas utilizados na compra de cada equipamento; e
- Compilação de todos os dados adquiridos em um relatório, traduzido para o inglês, no modelo solicitado pelo cliente, contendo os pontos relevantes observados.

3.1.2 Definição de Recursos

A empresa contratada para executar o serviço dispõe de uma metodologia própria de definição de horas a serem dedicadas a cada projeto, baseada no histórico de horas e recursos alocados para projetos semelhantes. Para execução do serviço contratado, foram estimadas três semanas de trabalho, totalizando 240 horas. Tais horas foram distribuídas em dois recursos humanos, dedicados exclusivamente a esse projeto.

O questionário utilizado para as entrevistas foi elaborado e disponibilizado pelo cliente, em inglês, por meio de uma plataforma digital chamada *Qualtrics*, na qual também deveriam ser imputadas as respostas derivadas de sua aplicação. Devido a questões de confidencialidade, o questionário não será apresentado nesse trabalho.

De acordo com o serviço contratado, esperava-se que fossem realizadas 30 entrevistas com clientes intermediários e 100 entrevistas com clientes finais, todas elas distribuídas proporcionalmente entre os tipos de clientes existentes em cada uma das categorias, e de forma a abranger todas as regiões do país. Em princípio, as entrevistas seriam realizadas por uma empresa terceira, especializada em aplicar questionários, uma vez que dispõem de banco de dados com estabelecimentos cadastrados, e que a realização desse tipo de pesquisa faz parte da sua rotina de trabalho. Entretanto, devido a problemas internos da empresa, tal serviço não pôde ser contratado, e a realização das entrevistas foi então atribuída aos recursos humanos já pré-estabelecidos. No decorrer do projeto verificou-se a necessidade de alocar

mais um recurso para que o número esperado de questionários respondidos fosse atingido, totalizando 248 horas de trabalho.

Como a empresa não dispõe de um banco de dados com o contato de representantes comerciais, revendedores de produtos novos e usados, bares, cafés, *fast foods*, restaurantes, padarias, mercados, lojas de conveniência e açougues, distribuídos por regiões do país, foi montado um banco de dados para os clientes intermediários, e um banco de dados contendo 5000 contatos de clientes finais foi comprado de uma empresa terceira.

No decorrer do projeto, o cliente determinou que fosse oferecida uma gratificação para os participantes da entrevista. Para os clientes intermediários foram oferecidos US\$ 50 pela participação, e para os clientes finais foram oferecidos US\$ 25.

A empresa contratada disponibilizou toda a sua estrutura de telecomunicação e acesso à internet para realização das pesquisas e entrevistas.

3.1.3 Execução

Uma vez definidos os objetivos e recursos, o cliente forneceu algumas diretrizes a serem seguidas para execução do serviço contratado. Tais diretrizes foram baseadas na forma como esse tipo de serviço é realizado nos Estados Unidos, país de origem do cliente, e no cronograma de recebimento de informações estabelecido para o projeto. A pesquisa de mercado foi dividida, basicamente, em três etapas: Pesquisa Preliminar, Aplicação do Questionário para os Consumidores Intermediários dos equipamentos e Aplicação do Questionário para os Consumidores Finais dos equipamentos. Tais etapas serão detalhadas a seguir.

3.1.3.1 Pesquisa Preliminar

O primeiro passo da pesquisa envolveu a realização de consultas às fontes públicas de informação que tratassem do mercado de equipamentos para o setor de alimentação, como páginas na internet do IBGE, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), de sindicatos, de associações e de fabricantes, estudos acadêmicos e estudos setoriais disponíveis. Foram utilizadas também fon-

tes assinadas pela empresa, as quais dispõem de informações financeiras e setoriais, como *One Source*, *Reuters* e *Mergermarket*. Essa pesquisa preliminar foi utilizada para entendimento do mercado a ser estudado, identificação dos principais *players* para cada equipamento e para entrega de um relatório parcial sobre o setor. Foram dedicadas 32 horas de trabalho a essa etapa, distribuídas em dois recursos (dois consultores alocados em tempo integral).

3.1.3.2 Aplicação de Questionário – Cliente Intermediário

Após o estudo preliminar do setor, iniciaram-se as entrevistas com os clientes intermediários.

Para que essa fase fosse iniciada, foi realizada uma pesquisa na internet com o objetivo de identificar os pontos de venda no Brasil, e sua distribuição entre as regiões, de forma a se definir um planejamento para realização das entrevistas. Procurou-se dividir as 30 entrevistas necessárias proporcionalmente ao número de habitantes de cada região do país, de acordo com dados do censo de 2010 (42 % para a região sudeste - 13 entrevistas; 28% para a região nordeste – 8 entrevistas; 15% para a região sul – 5 entrevistas; 8% para a região norte – 2 entrevistas; e 7% para a região centro-oeste – 2 entrevistas). O mesmo racional foi seguido para o número de entrevistas realizadas em cada estado, priorizando as entrevistas nas capitais.

Com relação aos equipamentos, foi dada a preferência para os revendedores da maior variedade deles, de forma que as respostas fossem mais ricas na comparação entre as marcas; e foram contatados os representantes das marcas identificadas como mais relevantes na pesquisa preliminar, por meio dos contatos fornecidos nos “sites” dos fabricantes.

Durante a realização da pesquisa de clientes intermediários, foi identificada uma região na cidade de São Paulo que concentra diversos revendedores de equipamentos para o setor de alimentação. A maior parte desses revendedores está localizada na Rua Paula Sousa, no centro, a qual também atende os clientes do interior do estado. Optou-se por realizar o questionário presencialmente nessa região, devido à maior concentração de estabelecimentos e ao fácil acesso, uma vez que o escritório con-

tratado está localizado na cidade de São Paulo. Para o restante das regiões do país, as entrevistas foram realizadas por telefone.

A equipe definiu que a abordagem a ser utilizada nas entrevistas seria a de uma pessoa interessada em montar um estabelecimento comercial de alimentos, no caso de entrevistas com revendedores, e de uma pessoa interessada em montar uma revenda de equipamentos, no caso das entrevistas com fabricantes. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos.

Foram previstas 64 horas de dedicação a esta etapa, distribuídas em dois recursos.

3.1.3.3 Aplicação de Questionário – Cliente Final

Antes de iniciar a etapa de entrevistas com os clientes finais dos equipamentos analisados, a equipe trabalhou na tradução do mesmo para português, uma vez que a versão fornecida pelo cliente estava em inglês. Diferentemente das entrevistas com os clientes intermediários, as quais eram preenchidas no sistema pelo próprio entrevistador, as entrevistas com os clientes finais poderiam ser respondidas por eles diretamente no sistema, por meio de um *link* enviado por e-mail, o que justifica a realização do trabalho de tradução.

A metodologia de aplicação do questionário segue descrita:

Fase I – Demanda Inicial

Como mencionado na seção 3.1.2, a empresa contratada para realizar o serviço comprou um banco de dados contendo 5000 contatos de bares, cafés, *fast foods*, restaurantes, padarias, mercados, lojas de conveniência e açougues distribuídos pelo país. Essa lista de contatos, contendo telefone, nome do contato, tipo de estabelecimento e localização foi a base inicial para realização das entrevistas, as quais foram inicialmente feitas por telefone, conforme orientado pelo cliente.

No intuito de aumentar a assertividade na aplicação dos questionários, os membros da equipe entrevistadora contataram pessoas do seu círculo social, envolvidas em atividades do setor de alimentação para participarem da pesquisa.

Para essa fase foram previstas, inicialmente, 112 horas de trabalho, distribuídas em dois recursos (dois consultores alocados em tempo integral). Tais recursos dedicaram-se a telefonar para os contatos da lista adquirida, focando no preenchimento dos questionários durante a ligação, em segundo caso, no envio do link por e-mail para posterior preenchimento do cliente, e, em último caso no agendamento de entrevistas a serem realizadas pessoalmente. Essa fase consumiu 32 horas, até o primeiro contato com o cliente para apresentação de status. A partir desse momento, foi definido um novo plano de ação para as horas restantes, o qual será descrito a seguir.

Fase II – Resposta ao primeiro Feedback do cliente

Na segunda fase de aplicação dos questionários foi sugerido pela empresa contratada que mais horas fossem dedicadas à realização das entrevistas, por meio de mais um recurso, com a justificativa de que as horas haviam sido orçadas baseadas na premissa de que uma empresa terceira seria contratada para executar essa atividade, e que os dois recursos dedicados não estavam atingindo a taxa de sucesso estimada para resposta dos questionários quando comparadas às equipes do México e da Colômbia. Com o aval do cliente, foram então mais 40 horas às 80 horas restantes para finalização do projeto, e essas 120 horas foram distribuídas em três recursos. Foram dedicadas 48 horas a essa fase, até o contato com o cliente para a apresentação de status. Nesse contato, ao constatar-se que a taxa de sucesso das entrevistas ainda estava abaixo do esperado, foi determinado que a equipe do Brasil entrasse em contato com as equipes do México e Colômbia para entender qual a abordagem utilizada por eles para que a sua taxa de sucesso fosse maior. As lições aprendidas e a nova metodologia aplicada a partir desse contato encontram-se descritas a seguir.

Fase III – Resposta ao segundo Feedback do cliente + Benchmark realizado junto a outras frentes de trabalho

O *benchmarking* realizado junto às equipes do México e da Colômbia fez com que a equipe de entrevistas mudasse a abordagem adotada. A estratégia adotada baseou-se na forma como o time da Colômbia estava conduzindo as suas entrevistas, as quais eram realizadas pessoalmente, por times de diferentes escritórios da empresa

contratada espalhados pelo país. Como a equipe do Brasil tinha 72 horas disponíveis, e já havia feito uma extensão dessas horas, foi acordado com o cliente que essas horas seriam dedicadas a entrevistas porta a porta, limitadas à cidade de São Paulo, uma vez que não haveria equipes de outros escritórios envolvidas.

3.2 Aplicação do modelo dos 5 Gaps

O modelo dos 5 *Gaps* foi aplicado baseado nos conceitos abordados por Parasurman, Zeithaml & Berry (1985,1988). A análise de cada um dos *Gaps* foi qualitativa, baseada no *feedback* recebido por parte do cliente no decorrer da execução do serviço.

O *Gap* 5 foi avaliado baseado no conceito de Momentos da Verdade de um serviço. A definição desses momentos foi feita com base em exemplos apresentados na literatura (CORRÊA & CAON, 2002) e em exercício realizado na disciplina GEQ 012 – Gestão da Qualidade em Serviços, frequentada durante o curso de Gestão e Engenharia da Qualidade, do Programa de Educação Continuada em Engenharia – Poli/USP. Para cada momento da verdade identificado foi atribuída uma ou mais dimensões relacionadas, baseadas no conhecimento da autora e também nos *feedbacks* recebidos do cliente.

As dimensões atribuídas a cada momento da verdade foram baseadas nas 5 dimensões definidas por Parasurman, Zeithaml & Berry (1988).

Foram então discutidas as principais dimensões relacionadas ao serviço específico de pesquisa de mercado no contexto de transações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O serviço de Pesquisa de Mercado objeto de análise deste trabalho representa um serviço com alto índice de contato com o cliente, mesmo que à distância. Por se tratar de um serviço de consultoria, apresenta um nível de customização bastante alto quando comparado a outros serviços. Nesse projeto, a equipe de trabalho seguiu diretrizes e aplicou questionários definidos pelo cliente; foram realizadas diversas modificações no decorrer das atividades, baseadas nos *feedbacks* recebidos; e foram apresentados dados e relatórios no momento solicitado pelo cliente.

Pode-se dizer que esse alto nível de flexibilidade e proximidade com o cliente pode ser tanto positivo, quanto negativo em um serviço de consultoria. É positivo porque permite a adaptação do serviço às necessidades imediatas do cliente, o que cria uma relação de confiança entre as partes. Entretanto, esse contato direto pode também gerar um desgaste na relação entre prestador e cliente, comprometendo não apenas o resultado do serviço, mas também as chances de uma nova contratação.

Nas próximas seções, serão analisadas as etapas do projeto e a interação com o cliente durante a sua execução, e será aplicada a ferramenta dos 5 *Gaps* a fim de identificar os principais pontos a serem melhorados, e proposta de soluções, para que os projetos de pesquisa de mercado com escopo semelhante estejam cada vez mais alinhados às expectativas dos clientes.

4.1 Realização da Pesquisa de Mercado

No caso do serviço em questão, o cliente já possuía expectativas quanto à sua execução, baseadas na forma como o serviço é prestado nos Estados Unidos. Baseada nessa premissa, a equipe de trabalho utilizou a proximidade com o cliente para expor todas as limitações identificadas, suas justificativas e propostas de solução. Essa estratégia foi fundamental para obtenção de um *feedback* positivo do cliente ao final do projeto, uma vez que todas as suas diretrizes foram adotadas, e, ao mínimo sinal de desvio do escopo planejado, houve a comunicação do cliente para a discussão de novos planos de ação.

Das etapas de execução do projeto, a aplicação dos questionários foi a que apresentou mais limitações com relação à proposta do cliente. A duração do questionário, sua estruturação, a resistência e desconfiança por parte dos entrevistados durante o contato, e o tipo de abordagem adotada foram fatores que colaboraram para o número de entrevistas abaixo do esperado.

A discussão desses fatores e a aplicação da ferramenta dos 5 *Gaps* serão realizadas nas próximas seções.

4.1.1 Entrevistas com Clientes Intermediários

Nessa etapa do projeto, a equipe de trabalho passou por uma fase de adaptação, que envolveu o estudo detalhado do questionário enviado pelo cliente, e definição da melhor abordagem a ser adotada nas entrevistas. O estudo do questionário, assim como a sua posterior aplicação, mostrou que o tempo necessário para sua conclusão era maior do que os 15 minutos previstos pelo cliente, podendo chegar a 40 minutos, dependendo do estabelecimento entrevistado, como por exemplo, revendedoras de vários tipos de equipamentos (varejistas). Isso ocorria porque o questionário era estruturado de forma a alternar blocos de perguntas para cada tipo de equipamento analisado, incluindo suas variações, e blocos de perguntas referentes a todos os equipamentos, de forma que a sua resposta só seria útil caso o entrevistado respondesse até a última pergunta.

Cada tipo de produto a mais que o entrevistado revendesse, maior o tempo necessário para responder às questões. Percebeu-se então que, conforme o entrevistado constatava que o questionário ia se estender além do informado, ele desistia de respondê-lo, mesmo sabendo que a gratificação de US\$ 50 não seria dada em caso de desistência. Nesse caso, todo o tempo dedicado à prospecção do contato, abordagem na ligação e obtenção da aceitação em participar da pesquisa eram perdidos.

Como a equipe entrevistadora era responsável por imputar as respostas obtidas no sistema indicado pelo cliente, optou-se por organizar o questionário de uma maneira diferente, fora do sistema, de forma que todas as perguntas referentes a um tipo de equipamento fossem agrupadas. Sendo assim, seria dada a continuidade da aplicação para o próximo equipamento caso o contato apresentasse disposição em res-

ponder, e, seriam aproveitadas as respostas de cada equipamento já respondido, caso não se chegasse ao fim do questionário. Tais respostas seriam imputadas posteriormente no sistema como se o contato revendesse apenas o produto respondido.

Todos esses fatores fizeram com que a expectativa de 30 entrevistas não fosse atingida ao final do prazo determinado para essa fase. Ao fim das 64 horas de trabalho, foram concluídas 20 entrevistas.

Durante todo o processo, as limitações identificadas foram comunicadas ao cliente, e as mudanças de abordagem foram alinhadas, de forma que o resultado das 20 entrevistas obtidas tenha sido bastante apreciado por ele.

Ao contrário do que foi observado nas entrevistas com clientes finais, as quais serão discutidas a seguir, os clientes intermediários foram sensivelmente mais receptivos a participar da pesquisa. A equipe atribui essa receptividade à natureza das atividades dos entrevistados, os quais trabalham com a venda dos produtos pesquisados, e também à abordagem no contato, que simulava o interesse em comprar os equipamentos pesquisados.

4.1.2 Entrevistas com Clientes Finais

Nessa etapa do trabalho, assim como na anterior, a equipe se preparou estudando o questionário a ser aplicado e definindo a melhor estratégia de abordagem dos entrevistados. Durante a execução dessa etapa, a equipe se deparou com diversas questões.

A primeira delas referia-se à lista de contatos adquirida. Das primeiras 300 ligações realizadas, 50% não correspondiam ao estabelecimento indicado. Foi solicitada uma nova lista e, embora muitos contatos ainda não fossem os indicados, essa percentagem foi reduzida.

Quando o contato correspondia ao estabelecimento indicado, a equipe encontrou grande resistência por parte deles em participar da pesquisa, mesmo com a menção à gratificação de US\$ 25. Dentre os motivos citados, estavam: falta de tempo, desconfiança quanto à possibilidade de se tratar de um golpe, falta de interesse, ausência de alguém responsável pela compra de equipamentos para responder (uma vez

que a entrevista deveria ser realizada com quem toma a decisão de compra), dentre outras.

Quando o contato era apto e possuía interesse em responder ao questionário, surgiam as mesmas questões verificadas na aplicação junto aos clientes intermediários, relacionadas ao tempo dedicado à entrevista. A mesma metodologia de adaptação do questionário foi aplicada, de forma que o tempo de entrevista tenha se aproximado mais dos 15 minutos previstos.

No caso dos clientes finais, existia ainda a possibilidade de responder ao questionário diretamente no sistema, por meio do envio de um link por e-mail. Entretanto, poucos estabelecimentos responderam ao questionário por esse meio. Alguns dos entrevistados não possuíam um e-mail para o qual o link pudesse ser enviado, mostrando mais uma limitação da metodologia adotada.

A taxa de entrevistas concluídas *versus* ligações feitas no início dessa etapa foi muito baixa, chegando a 1%. Para fins de comparação, a equipe do México apresentava uma taxa de uma entrevista respondida para cada cinco ligações realizadas. Por esse motivo, a equipe de trabalho buscou utilizar as teleconferências semanais, e também o fácil acesso ao cliente via e-mail, para comunicá-lo das limitações enfrentadas; propor uma abordagem baseada na sua experiência na execução desse tipo de serviço, principalmente no que está relacionado à cultura brasileira de participação em entrevistas por telefone ou por e-mail; e, junto com ele definir as mudanças de metodologia necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

De forma a simplificar o processo de *feedback* por parte do cliente durante a etapa de aplicação de Entrevistas com Clientes Finais, ele foi dividido, de acordo com a necessidade de mudança de escopo, em três fases, as quais serão discutidas a seguir:

Fase I: Como discutido anteriormente, nessa etapa do projeto a equipe não obteve o número de entrevistas completas esperado pelo cliente. No decorrer das 32 horas, foram concluídas 10 entrevistas, sendo 5 (cinco) delas provenientes da rede de relacionamento dos integrantes da equipe. Já era discutido internamente que uma abordagem presencial poderia transmitir mais confiança ao participantes. O contato com o cliente demonstrou o seu descontentamento com o desempenho da equipe, pois,

embora tivessem inicialmente passado pela mesma situação que nós, a equipe de do México já havia contabilizado 50 entrevistas concluídas, por meio de entrevistas por telefone e consultando as "Páginas Amarelas" como fonte dos contatos. A demanda do cliente foi que mais ligações fossem feitas, com sugestão de uma ligação a cada 40 segundos. Mais um recurso foi então negociado junto à gerência do projeto com o objetivo de aumentar o número de entrevistas concluídas.

Fase II: As 48 horas dedicadas a essa fase, que durou 2 dias, foram inteiramente dedicadas a realizar ligações no sentido de concluir entrevistas. Nesse período, foram realizadas 1000 ligações pelos três recursos alocados. A taxa de sucesso foi de 1%, correspondendo a apenas mais 10 questionários respondidos, e 20 no total (o objetivo era atingir 100). A equipe entrou em contato com as outras frentes envolvidas no projeto, para entender o motivo de tamanha diferença entre os resultados. Em contato com o escritório do México, o gerente responsável nos informou que não era a equipe de projeto que estava realizando as ligações, mas uma área interna de *call-center* da empresa, a qual possuía experiência no serviço e estava integralmente dedicada a essa atividade. Já a equipe da Colômbia estava saindo a campo para realizar as entrevistas porta a porta. Essa equipe ainda contava com recursos de escritórios de outras regiões do país, trabalhando da mesma forma.

A equipe entrou em contato com o cliente para expor o esforço dedicado em chegar as 100 entrevistas, as dificuldades encontradas, mesmo realizando um grande número de ligações. Como a alocação de recursos de outros escritórios não era mais possível foi sugerido que as abordagens fossem feitas presencialmente, pois mesmo não abrangendo todas as regiões, o cliente teria mais dados para comparação do que os obtidos pela abordagem por telefone. O Cliente concordou com a sugestão, e a nova abordagem foi colocada em prática.

Fase III: Essa fase envolveu a saída a campo da equipe para realização das entrevistas. Ao fim de 48 horas, já haviam sido realizadas 30 entrevistas, totalizando 50 concluídas. Pôde-se observar que o contato presencial passou mais confiança para os entrevistados, e aumentou a sua disposição em concluir o questionário, mesmo quando este tinha duração maior que 15 minutos.

Ao final dessa fase, foi elaborado o relatório final, contendo a compilação e análise dos dados coletados, de acordo com o modelo estabelecido pelo cliente. Após a entrega do relatório, o cliente enviou um e-mail ao time e ao gestor responsável, reconhecendo a equipe pelo “excelente trabalho realizado”.

4.2 Modelo de avaliação dos 5 Gaps

4.2.1 Definição dos Momentos da Verdade (Ciclo de Serviço) e dimensões de percepção do cliente associadas

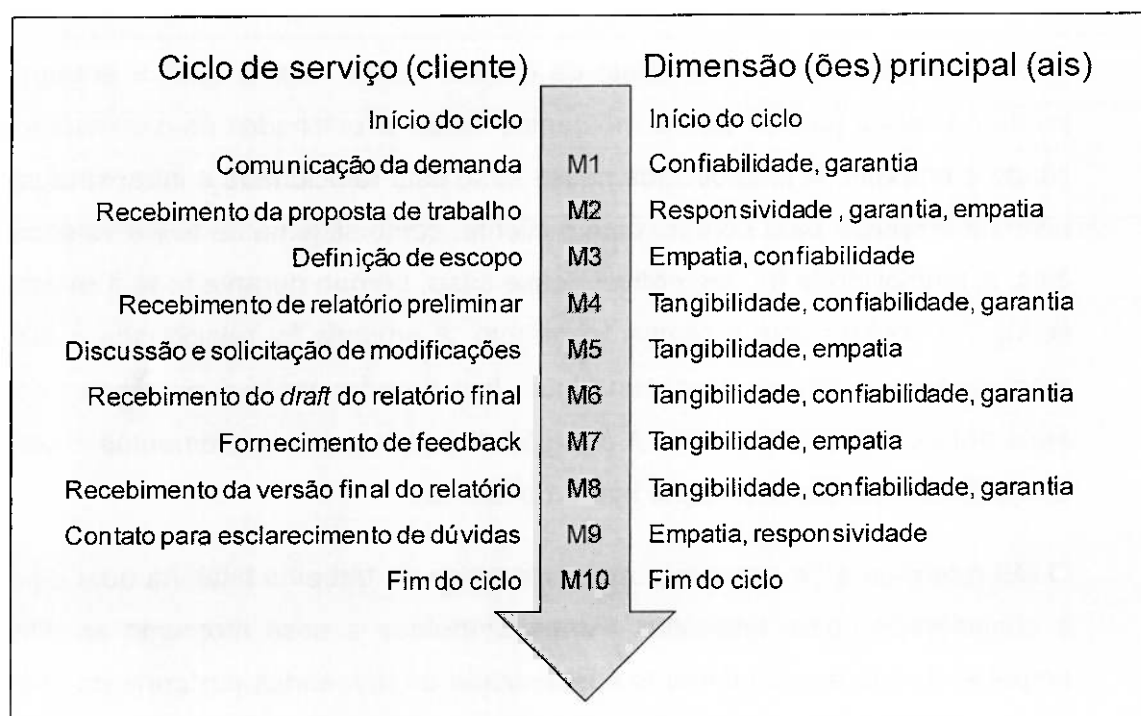
Os momentos da verdade associados ao processo de pesquisa de mercado foram definidos de acordo com a experiência do autor na execução desse serviço, e foi baseado na perspectiva do cliente. A Figura 5 apresenta o ciclo de serviços proposto.

O ciclo de serviço inicia-se pela comunicação da demanda por parte do cliente (M1). Nesse momento, o cliente entra em contato com a empresa para solicitar o serviço de interesse. Foram associadas a esse momento as dimensões confiabilidade e garantia. A primeira refere-se à percepção que o cliente tem de que a empresa é capaz de executar o serviço de forma correta, dentro do prazo esperado e do escopo acordado. A segunda foi atribuída porque nessa fase o cliente expõe o seu interesse em contratar o serviço, que nesse caso é para fins de fusão ou aquisição com uma empresa. Nesse momento, o cliente tem que ter a percepção de que a empresa contratada é confiável e manterá a confidencialidade, independente de ser contratada ou não.

O segundo momento da verdade identificado (M2), corresponde ao recebimento da proposta de serviço solicitada, na qual se encontram descritos todo o escopo de trabalho a ser desenvolvido, a definição os recursos e o orçamento das horas necessárias. Para esse momento, foram atribuídas as dimensões responsividade, garantia e empatia. A dimensão garantia refere-se à questão da confidencialidade, como no M1. A responsividade aparece na urgência que o cliente normalmente apresenta de receber a proposta de serviço, e seu respectivo orçamento, uma vez que se mostrou interessado na sua contratação. A empatia está associada a condições, concessões,

descontos, customização, e outros fatores que permeiam a negociação do serviço devido ao relacionamento entre um cliente e uma empresa de consultoria.

Figura 5 - Ciclo de serviço proposto para a contratação de um serviço de Pesquisa de Mercado



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Corrêa & Caon (2002)

O M3, definição de escopo, refere-se ao momento em que o cliente dá as diretrizes de como deseja que o serviço seja executado, define o cronograma de reuniões, teleconferências, forma de comunicação, etc. Para esse momento foram atribuídas as dimensões empatia e confiabilidade. A primeira foi atribuída devido à atenção que deve ser dedicada às diretrizes dadas pelo cliente, as quais podem envolver reuniões fora do horário de trabalho, elaboração de documentos fora do modelo da empresa, e que podem ser percebidos durante esse momento. A segunda diz respeito aos mesmos motivos descritos no M1, no início do projeto o cliente espera que a empresa seja capaz de executar o serviço de forma correta, dentro do prazo esperado e do escopo acordado.

Os momentos M4, M6 e M8 dizem respeito à entrega de produtos, parciais ou finais. A eles foram relacionadas as dimensões tangibilidade, confiabilidade e garantia. A

tangibilidade está relacionada às ferramentas adequadas utilizadas pela empresa para a entrega de relatórios, à sua formatação, à forma com que as informações são apresentadas, indicando uma preocupação em tornar o serviço tangível. A dimensão garantia refere-se à questão da confidencialidade, como no M1 e M2. A confiabilidade está associada à percepção que o cliente tem de que a empresa é capaz de executar o serviço de forma correta, dentro do prazo esperado e do escopo acordado.

M5 e M7 referem-se ao momento de contato com o cliente após a entrega de um produto final ou parcial. Esses momentos foram relacionados às dimensões tangibilidade e empatia. A tangibilidade nesse caso está relacionada à infraestrutura disponível na empresa para contato com o cliente, como sistema de tele e videoconferências. A tangibilidade foi perceptível nesse caso, porque durante toda a realização do serviço, o contato com o cliente foi remoto. A empatia foi relacionada a esses momentos, porque ambos envolvem algum tipo de adequação às exigências do cliente após entrega do produto final. A atenção dedicada a esses momentos é uma forma da qualidade ser percebida por parte do cliente.

O M9 refere-se a um momento após a entrega do trabalho final, na qual o projeto já é considerado como finalizado. Foram atribuídas a esse momento as dimensões empatia, devido ao atendimento customizado de demandas por parte do cliente fora do cronograma do projeto; e a responsividade, que nesse caso pode representar um diferencial, pois nesse momento não existe mais uma relação tão próxima entre cliente e empresa, pois o serviço foi finalizado.

4.2.2 Análise dos 5 Gaps e proposição de melhorias

Gap 1 – Falha na comparação da expectativa dos clientes sobre o serviço e na percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes

Ao avaliar o serviço prestado do ponto de vista do Gap 1, ressalta-se que a empresa de consultoria em questão possui uma sistemática para seleção de serviços a serem prestados e clientes a serem atendidos. Essa sistemática envolve a análise dos riscos envolvidos na prestação de um serviço a um cliente que já é atendido por outras áreas da empresa, principalmente aqueles que são auditados pela empresa. Portanto, existe uma fase inicial de seleção de clientes. Uma vez constatado que o cliente pode ser atendido, é realizada uma pesquisa detalhada sobre as suas atividades,

assim como se procura conhecer em detalhes o contexto no qual esse serviço será aplicado. Esse conhecimento do cliente é importante não apenas para o melhor atendimento de suas expectativas, mas também para a elaboração de uma proposta de trabalho coerente, na qual a alocação de recursos, a duração e o orçamento planejados para o projeto reflitam a realidade e não sofram muitas modificações durante a sua execução.

Carvalho (2012) menciona a “comunicação ascendente inadequada” como um fator chave para o *Gap 1*. Esse fator, embora seja possível de acontecer em determinadas áreas da empresa, não ocorre com a área que realiza o serviço de Pesquisa de mercado. Isso porque são adotadas determinadas práticas para que ocorra o fluxo de informação entre os níveis hierárquicos, e porque existem poucos níveis hierárquicos. Dentre as práticas adotadas para permitir o fluxo de informações destacam-se: envio de cópia de e-mails relevantes (que envolvam realização de atividades fora do escopo, comunicação de limitações de escopo, envio de resultados preliminares, etc.) para todos os níveis da gerência envolvidos no projeto; realização de reuniões semanais, e extraordinárias, para discutir status e principais eventos do projeto; troca de informações entre os membros da equipe de forma a compartilhar boas práticas e lições aprendidas.

A partir dessa análise, conclui-se o *Gap 1* não se aplica para o serviço prestado.

Gap 2 – Falha na comparação entre as especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas do cliente

Analisando o serviço prestado na perspectiva do *Gap 2*, verifica-se que no caso específico desse projeto as especificações adotadas foram dadas pelo cliente e não pela empresa prestadora do serviço, embora a mesma realize projetos com escopo semelhante e possua metodologias próprias de execução.

O que se pôde observar foi a inadequação das especificações do cliente à sua aplicação no Brasil. Isso porque tais especificações foram elaboradas com base no mercado americano, no tipo de comportamento que o norte americano tem de responder a pesquisas, sejam elas por telefone ou e-mail. A revisão bibliográfica mostra

que questionários longos podem impedir que o entrevistado conclua a pesquisa, independente de qual país ele esteja localizado. Portanto, as especificações do cliente acabaram por frustrar as suas próprias expectativas.

Vale ressaltar que todas as limitações e seus contextos foram expostas para o cliente, como a resistência das pessoas em responder ao questionário (tanto pela sua duração quanto por receio de se tratar de algum tipo de golpe) de maneira que as especificações inicialmente estabelecidas pelo cliente pudessem ser adaptadas de forma a seguir o cronograma de trabalho definido.

Gap 3 – Falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços

No caso do Gap 3, pode-se identificar uma falha relacionada, referente ao serviço prestado. Tal falha refere-se à impossibilidade de se contratar o serviço de um terceiro, previsto na contratação do serviço, especializado em aplicar questionários, enquanto a equipe estaria dedicada a fazer a análise dos dados. Devido a um procedimento interno da empresa, que envolve a aprovação de diversas pessoas para a liberação da contratação terceiros, e, portanto, muito tempo até que seja concluído, a equipe de projeto foi alocada na aplicação dos questionários. Esse fator fez com que a utilização de horas ficasse muito mais apertada, sendo necessária a adição de horas à proposta inicialmente orçada. Além disso, trocou-se um prestador de serviço extremamente especializado e já possuidor dos recursos necessários para a realização da pesquisa, por recursos não tão especializados, que tiveram que dedicar horas do projeto à preparação e rotina de entrevistas.

Pode-se dizer que grande parte do desgaste com o cliente teria sido evitado se o recurso necessário tivesse sido solicitado a tempo de ser usado no projeto. Nesse caso, seria grande a perspectiva de atingir as 130 entrevistas necessárias, atingindo de forma mais satisfatória as necessidades do cliente.

Gap 4 – Falha na comparação entre o serviço prestado e a comunicação com os clientes

Nesse caso, não foi identificado nenhum elemento que caracterizasse uma divergência do serviço prestado ou da capacidade de prestação do serviço com relação à sua descrição nos materiais de divulgação da empresa.

Gap 5 – Falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do serviço

Após analisar as dimensões relacionadas aos momentos da verdade envolvidos no processo de pesquisa de mercado realizada, verifica-se que todas elas aparecem relacionadas a algum momento, sugerindo que para o serviço de pesquisa de mercado todas elas interferem na percepção do cliente. Entretanto, ao se comparar o serviço entregue com o serviço efetivamente contratado, pode-se concluir que houve falha da dimensão confiabilidade associada à entrega dos relatórios parcial e final (M4, M6 e M8). Isso porque a empresa contratada não conseguiu atingir o número de entrevistas concluídas proposto pelo cliente. Entretanto, essa falha pareceu ser compensada pela dimensão empatia associada aos momentos posteriores (M5, M7 e M9), nos quais houve demonstração de atenção e empenho por parte da empresa contratada em chegar o mais próximo possível do resultado esperado pelo cliente, e compreensão das suas necessidades. A dimensão empatia foi fundamental no processo para ajuste de expectativas com relação ao serviço que seria de fato entregue, de forma a diminuir o *Gap* entre ambos.

4.3 Lições Aprendidas

A execução desse projeto, as situações enfrentadas na sua execução, e as ações tomadas para que as necessidades do cliente fossem atendidas, mesmo com o número de entrevistas concluídas abaixo do esperado, são muito importantes como parâmetro de comparação e definição de oportunidades de melhoria para projetos futuros.

Dentre as lições aprendidas e boas práticas adotadas no decorrer do projeto destacam-se:

- A transparência na exposição das limitações de escopo, associada às propostas de soluções, a comunicação e o alinhamento de expectativas foram fundamentais para

que a percepção do cliente com relação ao serviço entregue fosse adequada à realidade do projeto;

- A realização de *benchmarking*, para identificação de melhores práticas pode ser determinante na execução de um serviço dentro das expectativas do cliente;
- Necessidade de verificar a disponibilidade dos recursos no momento em que o projeto é contratado, e conhecimento do processo de obtenção desses recursos para que todos estejam disponíveis no momento da sua execução (e. g. processo de contratação do serviço de terceiros).

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES

A natureza do serviço de consultoria envolve um nível de customização bastante elevado, o que pode representar uma vantagem competitiva caso a empresa prestadora consiga aproveitar o alto grau de contato com o cliente para atingir de forma mais assertiva as suas expectativas.

Na execução do serviço de pesquisa de mercado associada ao processo de transação, descrito e analisado no presente estudo, identificou-se, por meio do modelo conceitual dos 5 *Gaps*, que o serviço executado no projeto estudado não apresentou falhas com relação aos *Gaps* 1, 2 e 4. No caso do *Gap* 1, isso foi atribuído ao fato da empresa possuir procedimentos internos que forçam o conhecimento do cliente por parte do gestor e a compreensão das suas expectativas. No caso do *Gap* 2, a não identificação de falhas é atribuída ao fato de que, no projeto analisado, as especificações foram fornecidas pelo cliente, e toda a proposta de serviço foi elaborada de forma a estar condizente com essas especificações. Já no caso do *Gap* 4, nenhuma ocorrência ou evidência indicou que houvesse falha na forma como o serviço prestado é apresentado para o cliente no mercado.

Com relação ao *Gap* 3, a falha esteve na indisponibilidade de um recurso determinante, por falta de conhecimento do seu processo de obtenção, o que impediu a realização de um serviço mais adequado às expectativas do cliente.

A análise das dimensões associadas à percepção da qualidade do serviço por parte do cliente mostra que, todos os momentos da verdade identificados para o serviço de pesquisa de mercado apresentaram relação com as dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), e que a percepção negativa por parte de uma delas pode ser compensada pela percepção positiva de outra, diminuindo o *Gap* entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço entregue pela empresa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGUSTYN, M., HO, S. K. **Service Quality and Tourism**, Journal of Travel Research, vol. 37 no. 1 71-75, 1998.
- AZZORI, C. R. **Setor Terciário e Concentração Regional no Brasil**. ResearchGate, acessado pelo link: <http://www.researchgate.net/publication/267971129>, 2015.
- BRASIL. MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Importância do Setor Terciário. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>. Atualizado em março de 2014. Acessado em 29 Abr. 2015.
- BROWNING, H. L.; SINGELMANN, J. **The Transformation of the U.S. Labor Force: the Interaction of Industry and Occupation, Politics and Society**. 1978, pp. 481-509.
- CANADA. Statistics Canada. **Survey Methods and Practices**. Minister of Industry, 2003. Catalogue no. 12-587-X
- CARVALHO, M. M. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro. 2ª Edição. Editora Campus. 2012. 366 p.
- CLARK, C. A. **The Conditions of Economic Progress**. Londres: Macmilan, 1940
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços – Lucratividade por meio de Operação de Satisfação dos Clientes**. São Paulo. 1ª Edição. Editora Atlas. 2002. 479 p.
- DOMINGUES, E. P., RULZ, R. M., MORO, S., LEMOS, M. B. **Organização Territorial Dos Serviços No Brasil: Polarização Com Frágil Dispersão**. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil, Capítulo 6, pp 193 – 230, publicação Ipea, 2006.
- FISHER, A. G. Production, primary, secondary and tertiary. Economic Record, v. 15, n. 1, pp.24-38, 1933
- FUCHS, V. R. **The service economy**. The City University of New York. National Bureau of Economic Research. New York. 1968.
- GE Capital. **Due diligence: Main steps and success factors**. Overview. 2012. 5 p.
- HILL, T. P., **On goods and services, Review of Income and Wealth**, 23 (4), December/1977, pp 315-338.
- KON, A. **Economia de serviços**, Rio de Janeiro. Campus/Elseviere, 2004.
- KON, A. **Sobre a economia política do desenvolvimento e a contribuição dos serviços**. Revista de Economia Política, vol. 27, nº1, pp. 130-146, janeiro – março de 2007.

LOPES, L. **Criação de valor para acionistas de empresas adquirentes em processos de F&A e análise de eficiência de mercado entre 2001 e 2011**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2013. 73 p.

MAISTER, D. **Managing the Professional Service Firm**, New York, Free Press Paperbacks, 1993.

MATOS, C. A., VEIGA, R. T. **Avaliação da Qualidade Percebida de Serviços: Um Estudo em uma Organização Não-Governamental**. Caderno de Pesquisa em Administração, São paulo, v.07, nº3, julho/setembro 2000.

MEIRELLES, D. S. **O setor de serviços e os serviços de infra-estrutura econômica**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

MEIRELLES, D. S., SILVA, D. **Características das Firms e dos Setores de Serviço Segundo o processo de Trabalho**. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil, Capítulo 10, pp 349 – 376, publicação Ipea, 2006.

NEWMAN, K., COWLING, A. **Service Quality In Retail Banking: The Experience Of Two British Clearing Banks**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 14, pp.3 – 11, 1996.

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

OLIVEIRA, E. S. **Empresas de consultoria no mundo globalizado**. Working Paper. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2003. 14 p.

ORSI, A. **Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003. 137 p.

PAKDIL, F., HARWOOD, T. N. **Patient Satisfaction in a Preoperative Assessment Clinic: An Analysis Using SERVQUAL Dimensions**, Total Quality Management, Vol. 16, nº 1, 15-30, 2005.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. The Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1 (Spring, 1988), pp. 12-40.

PEREIRA, M. Z., BASTOS S. Q. A., PEROBELLI, F. S. **Análise Sistêmica do Setor de Serviços no Brasil (2005)**. Área 8 – Economia Industrial e da Tecnologia, 2005.

ROMERO, c. c. o **Setor Terciário na Economia Brasileira**. Boletim Técnico do Senac – v. 2, n. 3, 1976.

SACHDEV, S. B., VERMA, H. V. **Relating importance of service quality dimensions: a multi sectorial study.** Journal of Services Research. Vol. 4, n °1. 2004.

SAGHIER, N. E., NATHAN, D. **Service quality dimensions and customers' satisfactions of banks in Egypt.** Proceedings of 20th International Business Research Conference. 4 - 5 April 2013, Dubai, UAE. 13 p.

SHAKIN, A., JANATYAN, N. **Estimation Of Customer Dissatisfaction Based On Service Quality Gaps By Correlation And Regression Analysis In A Travel Agency,** International Journal of Business and Management, Vol. 6, nº3, 2011.

SILVA, H. C. **O processo de fusões e aquisições no Brasil no período 2005-2008.** Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2009. 42 p.

SILVA, R. A. **Evolução Recente do Terciário (Serviços) no Brasil.** Tese de Doutorado - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2009. 146 p.

SMITH, S. M., ALBAUM, G. S. **Basic marketing research: building your survey.** Published by Qualtrics Labs, Inc. Utah, USA. 2013. 296 p.

STOREY, S. J. **The M&A sale process:** How does it work? Business Owner's Handook. BB&T Capital Markets. 1 p.

URBANOWICZ, D. **The seven phases of M&A.** Business Critical. Bonezone. October 2014. PP 46-49.

ANEXO A

TABLE 1 Determinants of Service Quality

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)

RELIABILITY involves consistency of performance and dependability. It means that the firm performs the service right the first time. It also means that the firm honors its promises. Specifically, it involves:

- accuracy in billing;
- keeping records correctly;
- performing the service at the designated time.

RESPONSIVENESS concerns the willingness or readiness of employees to provide service. It involves timeliness of service:

- mailing a transaction slip immediately;
- calling the customer back quickly;
- giving prompt service (e.g., setting up appointments quickly).

COMPETENCE means possession of the required skills and knowledge to perform the service. It involves:

- knowledge and skill of the contact personnel;
- knowledge and skill of operational support personnel;
- research capability of the organization, e.g., securities brokerage firm.

ACCESS involves approachability and ease of contact. It means:

- the service is easily accessible by telephone (lines are not busy and they don't put you on hold);
- waiting time to receive service (e.g., at a bank) is not extensive;
- convenient hours of operation;
- convenient location of service facility.

COURTESY involves politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel (including receptionists, telephone operators, etc.). It includes:

- consideration for the consumer's property (e.g., no muddy shoes on the carpet);
- clean and neat appearance of public contact personnel.

COMMUNICATION means keeping customers informed in language they can understand and listening to them. It may mean that the company has to adjust its language for different consumers-increasing the level of sophistication with a well-educated customer and speaking simply and plainly with a novice. It involves:

- explaining the service itself;
- explaining how much the service will cost;
- explaining the trade-offs between service and cost;
- assuring the consumer that a problem will be handled.

CREDIBILITY involves trustworthiness, believability, honesty. It involves having the customer's best interests at heart. Contributing to credibility are:

- company name;
- company reputation;
- personal characteristics of the contact personnel;
- the degree of hard sell involved in interactions with the customer.

SECURITY is the freedom from danger, risk, or doubt. It involves:

- physical safety (Will I get mugged at the automatic teller machine?);
- financial security (Does the company know where my stock certificate is?);
- confidentiality (Are my dealings with the company private?).

UNDERSTANDING/KNOWING THE CUSTOMER involves making the effort to understand the customer's needs. It involves:

- learning the customer's specific requirements;
- providing individualized attention;
- recognizing the regular customer.

TANGIBLES include the physical evidence of the service:

- physical facilities;
- appearance of personnel;
- tools or equipment used to provide the service;
- physical representations of the service, such as a plastic credit card or a bank statement;
- other customers in the service facility.