

GEST-292

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

LICENCIATURA EM GESTÃO

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

*Relevância da Qualidade dos Serviços da Organização para a Obtenção
do Sucesso no atendimento às expectativas dos clientes; O Caso da
MIPS – Serviço Internacional de Portos de Moçambique, SARL.*

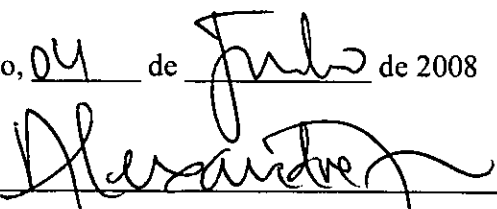
Alexandre Mazunguene Muianga

Junho de 2008

Declaração

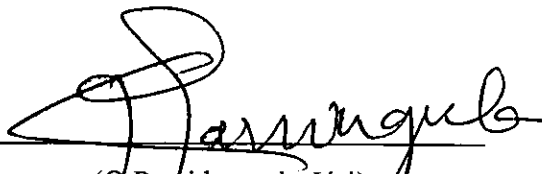
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. É a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

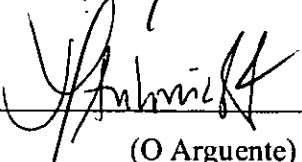
Maputo, 04 de Junho de 2008

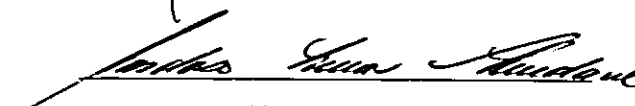

(Alexandre Mazunguene Muianga)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 04 de Junho de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.


(O Presidente do Júri)


(O Arguente)


(O Supervisor)

Dedicatória

Aos meus pais pelo ensinamento que me deram, sobretudo a minha mãe que sempre dizia “(...) *a educação abre qualquer porta por mais trancada que esteja*”.

A minha companheira e ao meu filho, que sempre estiveram presentes em todos os momentos, manifestando boa disposição e me concedendo forças para continuar.

Epígrafe

"[...] mais importante que reinterpretar o que a empresa está fazendo é identificar o que ela deveria estar fazendo mas até agora não o fez".

Peter Drucker (1998:109)

Agradecimentos

A todos aqueles que desde a primeira hora estiveram presentes neste empreendimento e que neste momento vêm mais próximo a minha possibilidade de alcançar este desafio. Junto desses, expresso o meu reconhecimento e gratidão.

De modo muito particular, agradeço ao Doutor Cardoso T. Muendane, por toda a dedicação, empenhamento, disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

A Direcção da MIPS – Serviço Internacional de Portos de Moçambique em geral, e em especial ao Sr Jorge Freitas Ferraz (Administrador Delegado) que abriu as portas e permitiu que este trabalho fosse possível dentro da organização que dirige.

Por último, agradecimentos dirigidos a todo o corpo docente da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane que em muito contribuiu para a minha formação.

INDICE

<i>Lista de Abreviaturas</i>	ix
<i>Lista de Ilustrações</i>	x
RESUMO	xii
1. INTRODUÇÃO	1
<i>1.1 Pergunta de pesquisa</i>	2
<i>1.2 Objectivos</i>	2
1.2.1 Objectivo geral.....	2
1.2.2 Objectivos específicos.....	2
<i>1.3 Definição dos Termos Chaves</i>	3
<i>1.4 Limitações da Pesquisa</i>	4
<i>1.5 Relevância do Tema</i>	5
<i>1.6 Estrutura da Pesquisa</i>	6
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
<i>2.1 Natureza dos Serviços</i>	7
2.1.1 Definições de serviços.....	7
2.1.2 Características dos serviços	8
2.1.3 Sistema de operações de serviços.....	9
2.1.4 O pacote de serviços.....	11
<i>2.2 Evolução da Qualidade</i>	12
<i>2.3 Qualidade em Serviços</i>	13
2.3.1 Definições de qualidade	13
2.3.2 Qualidade percebida.....	14
2.3.3 Momentos da verdade	17

2.3.4 Determinantes da qualidade em serviços	18
2.4 Os elementos formadores das expectativas dos clientes	19
2.5 Medidas de desempenho	20
2.6 Medindo a qualidade em serviços: a escala SERVQUAL	21
3. METODOLOGIA BÁSICA DA PESQUISA	26
3.1 Tipo de Pesquisa	26
3.2 Plano Amostral	27
3.3 Desenvolvimento do Instrumento de colecta de dados	28
3.4 Validação de face do instrumento	29
3.5 Coleta de dados	30
3.6 Validação estatística da escala utilizada	30
3.7 Tratamento dos dados	31
3.8 Análise de dados	32
4. O CASO DA MIPS – SERVIÇO INTERNACIONAL DE PORTOS DE MOÇAMBIQUE, SARL	33
4.1 Apresentação da Empresa	33
4.1.1 Criação e âmbito da actividade	33
4.1.2 Missão e objectivos da organização	34
4.1.3 Diagnóstico da organização	35
4.1.4 O Prémio “World Quality Commitment Award” (WQC)	36
4.2 Razões da Escolha da MIPS	36
4.3 Apresentação e descrição dos Resultados da Pesquisa	37
4.3.1 Perfil dos Respondentes	37
4.3.2 Módulo Expectativas e Percepções	41
4.3.3 Desempenho dos indicadores da qualidade percebida	48

4.3.4 Importância relativa das dimensões de qualidade em serviços	48
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	49
5.1 Considerações sobre o perfil dos respondentes.....	49
5.2 Análise das Expectativas	50
5.3 Análise das Percepções	51
5.4 Deficiências em relação à qualidade percebida do serviço	53
5.5 Importância das dimensões de qualidade	56
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
6.1 Conclusões	57
6.2 Recomendações.....	58
7. BIBLIOGRAFIA.....	60
ANEXOS	
Anexo 1: Questionário sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS	
Anexo 2: Resultados da Pesquisa (SPSS 14.0)	
Anexo 3: Teste de distribuição de dados	
Anexo 4: Comparação das Médias	
Anexo 5: Resultados da Pesquisa – Dados Re-estruturados (SPSS 14.0)	

Lista de Abreviaturas

BID – Business Initiative Direction

CFM – Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique

DPW – Dubai Ports World

GQT – Gestão da Qualidade Total

MCLI – Maputo Corridor Logistics Initiative

MIPS – Serviço Internacional de Portos de Moçambique, Empresa concessionária do Terminal de Contentores do Porto de Maputo.

P&O Ports – Peninsular and Oriental Ports

PIB – Produto Interno Bruto

SADC – Southern Africa Development Community

TEU – Twenty foot container Equivalent Unit (Unidade de medida equivalente a um contentor de 20 pés)

WQC – World Quality Commitment

Lista de Ilustrações

Lista de figuras

Figura 2-1 Modelo conceitual do sistema de operações de serviços.....	10
Figura 2-2 Modelo conceptual de qualidade em serviços (SERVQUAL).....	16

Lista de tabelas

Tabela 2-1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	23
Tabela 2-2: Dimensões da Qualidade em serviços	23
Tabela 2-2: Dimensões Consolidadas da Qualidade em serviços.....	23
Tabela 3-1: Amostra da Pesquisa.....	28
Tabela 3-2: Enquadramento das perguntas nas dimensões	29

Lista de gráficos

Gráfico 4-1 : Distribuição segundo o sexo	38
Gráfico 4-2: Distribuição segundo o nível escolar.....	38
Gráfico 4-3: Distribuição segundo a faixa etária	39
Gráfico 4-4: Distribuição segundo a categoria de usuário	40
Gráfico 4-5: Distribuição segundo a zona de colecta	40
Gráfico 4-6: Tangíveis - Médias das Expectativas	41
Gráfico 4-7: Tangíveis - Médias das Percepções.....	42
Gráfico 4-8: Confiabilidade - Médias das Expectativas	43
Gráfico 4-9: Confiabilidade - Médias das Percepções	43
Gráfico 4-10: Responsividade - Médias das Expectativas	44
Gráfico 4-11: Responsividade - Médias das Percepções.....	44
Gráfico 4-12: Garantias - Médias das Expectativas.....	45

Gráfico 4-13: Garantias - Médias das Percepções	46
Gráfico 4-14: Empatia - Médias das Expectativas.....	46
Gráfico 4-15: Empatia - Médias das Percepções	47
Gráfico 4-16 : Importância relativa das dimensões de qualidade	48
Gráfico 5-1: Desempenho das dimensões de qualidade	56

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pelo Serviço Internacional de Portos de Moçambique, SARL (MIPS) e analisar como é que esta permite-lhe a obtenção de sucesso no atendimento às expectativas dos clientes. Com a pesquisa, pretende-se contribuir na identificação dos principais atributos do processo de prestação de serviços que podem promover a imagem de uma organização e, no entanto, influenciar positivamente o seu desempenho na óptica dos clientes. A principal razão que me levou a desenvolver um trabalho subordinado a este tema, foi o interesse de despertar na comunidade académica, no meio empresarial e na sociedade em geral sobre a necessidade de as organizações preocuparem-se com a qualidade dos serviços que oferecem aos seus clientes e no seu aprimoramento contínuo. Para o efeito, com recurso a escala SERVQUAL proposta por Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002), ajustada ao contexto da organização, foi feita uma pesquisa sobre as expectativas e percepções da qualidade dos serviços junto aos clientes nas cinco dimensões de qualidade propostas pelos autores do método. Os resultados (média geral do desempenho da qualidade percebida -2,027) revelam que a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS não é satisfatória, e portanto não permite a obtenção de sucesso no atendimento às expectativas dos seus clientes. Os resultados revelaram também que a MIPS é uma organização orientada aos seus sistemas e procedimentos internos, e não aos clientes como está subjacente na definição da sua missão. A principal limitação do presente trabalho, é que considerando que as percepções e as expectativas das pessoas são dinâmicas, os resultados aqui apresentados possuem validade temporária, pelo que mais espaço abre-se para a realização de mais pesquisas.

1. INTRODUÇÃO

Vive-se em uma sociedade de serviços ou economia de serviços, em que o Produto Interno Bruto (PIB) é enriquecido pelo sector de serviços (Amboni, 2002). Este sector está constantemente a “sofrer” transformações, “sempre” voltadas à satisfação dos clientes, fenómeno que favorece o aumento da competitividade e a busca incessante de novas orientações para que as empresas consigam alcançar sucesso nas suas jornadas.

Em Moçambique, o sector de serviços¹ em 2006 representou 43,9 % do Produto Interno Bruto (PIB). A gestão dos serviços envolve uma sobreposição maior entre as áreas funcionais da organização (especificamente as funções de operações, marketing e recursos humanos) e destaca-se o papel fundamental da função de operações na melhoria da qualidade dos serviços. Os processos de serviços são diferentes dos processos de manufactura, pois dentre outros factores, envolvem a participação do cliente na produção do serviço. A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas actividades em que o cliente participa (Gianesi & Corrêa, 1994). Nos processos de manufactura, os problemas podem ser identificados e resolvidos no processo, sem que o cliente tome consciência disso. Nos processos de serviços, os problemas são directamente percebidos pelo cliente. Mesmo que a causa do problema esteja em actividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas actividades que são percebidas pelo cliente, pois segundo Mirshawka (*apud* Amboni, 2002) “[...] estamos entrando na era dos produtos e serviços feitos para cada pessoa. Assim sendo, temos que nos adaptar ao cliente, que quer produtos e serviços personalizados, e ajustados às suas necessidades”.

Considerando isso, procura-se neste trabalho solucionar a questão a seguir.

¹ Na óptica da produção: Electricidade, água, construção, comércio, reparações, alojamento, restauração, transportes & comunicações, actividades financeiras e actividades imobiliárias & alugueres (www.ine.gov.mz, acesso 27 de Março de 2008, 18h00).

1.1 Pergunta de pesquisa

Em que medida a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS permite-lhe obter sucesso no atendimento às expectativas dos seus clientes?

Para responder a essa pergunta, parte-se do pressuposto que a busca da qualidade em serviços precisa começar a partir dos processos que envolvem o cliente. Além disso, é necessário que anteriormente se conheçam as características particulares dos processos de serviços e suas implicações na gestão da qualidade.

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo geral

O objectivo geral é: avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pela organização e analisar como é que esta permite-lhe obter sucesso no atendimento às expectativas dos seus clientes.

1.2.2 Objectivos específicos

Os objectivos específicos são:

- Efectuar o enquadramento teórico sobre os serviços, sua natureza considerando suas implicações na gestão da qualidade em serviços;
- Desenvolver e aplicar um questionário (partindo da escala SERVQUAL) sobre as expectativas e percepções dos clientes da organização estudada;
- Avaliar as expectativas e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços;
- Avaliar a *lacuna* entre a qualidade percebida pelos clientes e as expectativas que tinham sobre a qualidade dos serviços;
- Sugerir a utilização dos resultados na revisão dos planos adoptados pela organização para melhorias da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes/usuários, conforme a *lacuna* avaliada.

1.3 Definição dos Termos Chaves

- SERVQUAL – Abreviatura inglesa que significa *Service Quality* ou em Português Qualidade dos Serviços;
- Modelo SERVQUAL – é o Modelo Conceptual da qualidade em serviços ou Modelo de *Gap* originado nos estudos realizados por Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002).
- Escala SERVQUAL – é o instrumento de mensuração (questionário) da qualidade de serviços percebida pelo usuário desenvolvido a partir das pesquisas realizadas pelos autores Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002).
- Escritório Satélite – é o Escritório central de marcação de reservas para o levantamento de carga no Terminal de Contentores do Porto de Maputo, e localiza-se no Edifício Manica na praça dos trabalhadores (baixa da Cidade de Maputo).
- Clientes – para o presente trabalho, são considerados clientes os importadores e exportadores (singulares ou colectivos) ou seus representantes (funcionários), as Agências de Navegação e Transitárias, os Despachantes Aduaneiros e os Motoristas de transporte de carga. A expressão usuário usada no desenvolvimento da pesquisa tem o mesmo significado de cliente aqui definido.
- Expectativas – “predisposição dos clientes para consumir produtos/ serviços com determinado conjunto de características” (Mello & Camargo, 1998:95).
- Percepção – “é o acto de organização dos dados sensoriais pelo qual conhecemos a presença actual de um objecto exterior: temos consciência de que este objecto está

ali, dotado de uma certa consistência e atribuímo-lhe qualidades segundo aquilo que sabemos dele” (Dicionário de Psicologia, 1987:380).

1.4 Limitações da Pesquisa

Independente da sua natureza, quantitativa ou qualitativa, do referencial teórico escolhido e da metodologia básica da pesquisa utilizada, o estudo apresenta limitações que devem ser esclarecidas ao leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está a estudar. As limitações desta pesquisa são:

- *Quanto à delimitação do problema:* no presente trabalho, foram considerados os processos que envolvem a participação do cliente – *lacuna 5*, que representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido.
- *Quanto à generalização dos resultados:* esta pesquisa não deve ser entendida como completa, isto porque por um lado, a dificuldade de se conseguir um número maior de respondentes foi muito grande e, por outro lado, a quantidade de *vieses* encontrados nos questionários foi notável (por exemplo, há respondentes que marcaram os extremos da escala – ou número 1 ou o número 5 em todas as questões, tendo ou não argumentos que justificassem essas marcações). Assim, há a necessidade de se dar continuidade com mais estudos.
- *Quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados:* Este questionário está baseado na qualidade percebida pelo cliente. Portanto, considerando que as percepções e as expectativas traduzem características dinâmicas, os resultados aqui apresentados possuem validade temporária.
- *Quanto ao tempo e espaço:* a limitação temporal deve-se ao período que esta pesquisa foi realizada – 26 de Fevereiro à 7 de Março de 2008. A limitação geográfica - está relacionada ao plano amostral porque a coleta dos dados ocorreu

no parque de espera dos camiões de transporte de carga (Porta 1 do Porto de Maputo) e no Escritório Satélite. Foram igualmente enviados pela MIPS alguns questionários por correio a algumas Empresas que constam da sua base de dados.

- *Pesquisador*: existe também a limitação do pesquisador, suas inferências e opiniões, decorrentes de suas experiências como Despachante Aduaneiro.

Além dos factores mencionados, os outros factores que delimitam este trabalho são apresentados no desenvolvimento do texto, à medida que são abordados os assuntos teóricos no decorrer das secções.

1.5 Relevância do Tema

É indiscutível a crescente importância do sector de serviços na economia nacional assim como internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de ser estratégica para a competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado.

Organizações que se preocupam em mostrar a qualidade de seus serviços aos clientes são organizações de sucesso e possuem uma cultura que envolve os clientes, atendendo-os e satisfazendo-os, dentro de suas condições estruturais e conjunturais, através de acções de criação e administração das expectativas, e pelo estabelecimento para si próprias de padrões surpreendentemente altos. Dedicam energia e recursos para oferecer produtos/ serviços de qualidade e que atendem a satisfação dos clientes, tornando neste caso a satisfação dos clientes o negócio de todos os funcionários e não apenas do pessoal de linha de frente. Para tal, contratam, treinam e motivam funcionários para atenderem bem os clientes, e solicitam constantemente aos clientes a avaliação de seu desempenho.

Desta forma, o presente trabalho, visa oferecer subsídios tanto teóricos como práticos que a empresa deverá considerar para uma gestão mais efectiva da qualidade dos serviços que oferece aos clientes a partir das suas percepções.

1.6 Estrutura da Pesquisa

A presente pesquisa está organizada em 6 secções, da seguinte forma:

Após a secção introdutória, na secção dois são apresentados os fundamentos teóricos sobre os temas serviços e qualidade em serviços. A secção termina com a apresentação da escala SERVQUAL - instrumento de mensuração da qualidade de serviços percebida pelo usuário e suas dimensões.

Na secção três são apresentados os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. É apresentada, no método de pesquisa e de forma mais analítica, a descrição do método utilizado para avaliar a qualidade percebida em serviços, descreve-se a forma de operacionalização desta pesquisa (tipo de pesquisa, plano amostral, a coleta de dados, validação, tratamento e análise dos dados).

Na secção quatro é apresentada a organização objecto de estudo, contexto de surgimento, sua missão, objectivos e o diagnóstico da Empresa. Termina com a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa.

Na secção cinco é feita a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Na última secção, a sexta, são apresentadas as conclusões, e por último, as recomendações para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os processos de serviços diferenciam-se dos processos de manufactura em vários aspectos. As peculiaridades dos serviços trazem implicações na gestão da qualidade. Nesta secção propõe-se:

- Apresentar o enquadramento teórico sobre a natureza dos serviços.
- Esclarecer alguns conceitos relacionados à qualidade em serviços.
- Apresentar a escala SERVQUAL assim como as suas dimensões.

2.1 Natureza dos Serviços

2.1.1 Definições de serviços

O termo *serviço* é encontrado na literatura para designar vários fenómenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Segundo Gronroos (2003:65):

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

Kotler (1998:412) define *serviço* de uma forma mais concisa:

“Serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

2.1.2 Características dos serviços

Gerir serviços é uma tarefa diferente de gerir a produção de bens físicos, pois de acordo com Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002) “enquanto as empresas de produtos são desafiadas a acrescentar idéias abstractas, as empresas de serviços são desafiadas a colocar evidências físicas às suas ofertas abstractas”. Já para Ries & Trout (1996) “no anúncio de um produto, o elemento dominante é geralmente a imagem, o elemento visual, enquanto no anúncio de um serviço, o elemento dominante é geralmente a palavra, o elemento verbal”.

Uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida na literatura por vários autores. A tabela 2-1 resume as características de serviços e produtos físicos mais frequentemente mencionadas.

Tabela 2-1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma actividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador - vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Gronroos (2003)

Sintetizando, de acordo com Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002) os serviços identificam-se pelo desempenho nas suas principais características: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade. Kotler (1998) e Giansesi & Corrêa (1994) adicionam as características anteriores a participação do cliente na produção do serviço e a variabilidade que são descritas nos seus trabalhos. Mais especificamente:

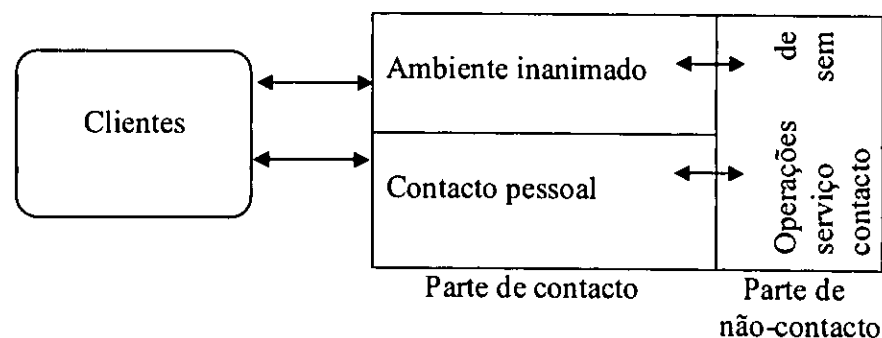
- *Intangibilidade*: os serviços não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente da mesma forma que os produtos. Assim, o cliente “vivencia” o serviço que lhe é oferecido, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um carácter subjectivo. Consequentemente, a tarefa do prestador de serviços é administrar a evidência para tornar “tangível o intangível”.
- *Participação do cliente*: o cliente participa do processo de produção do serviço, pois é ele quem determina o momento de acção do serviço a ser oferecido. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois só é produzido após sua solicitação. Assim, o grau de contacto entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens.
- *Inseparabilidade*: a produção do serviço ocorre ao mesmo tempo que seu consumo. Desta forma, qualquer erro na produção de um serviço é imediatamente percebido pelo cliente.
- *Variabilidade*: os processos são variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.
- *Perecibilidade*: serviços não podem ser estocados, o que dificulta a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não demandado é perdido para sempre.

2.1.3 Sistema de operações de serviços

Com o intuito de definir o sistema de operações de serviços, Giansesi & Corrêa (1996) propõem um modelo conceitual, como mostra a figura 2-1. O modelo mostra que as operações de serviço são divididas em duas partes: uma que tem contacto com o consumidor e outra que não tem.

Alguns autores denominam as partes de contacto e não-contacto de formas diferentes. A parte que tem contacto com o cliente é também chamada de parte interactiva por Gronroos (1995), *front Office* por Ganesi & Corrêa (1996) ou linha da frente por Slack *et al* (1997). Nessa parte é onde ocorrem as interações cliente/ empresa, que podem acontecer no contacto pessoal ou no contacto não-pessoal. O contacto pessoal pode ser directo (“face-a-face”) ou indirecto (no atendimento ao telefone). O contacto não-pessoal acontece nas interações que o cliente tem com o ambiente físico e com os recursos físicos e equipamentos. As actividades da linha da frente têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. A dificuldade de padronização das actividades de linha da frente requer uma maior autonomia dos funcionários de contacto, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes.

Figura 2-1 Modelo conceitual do sistema de operações de serviços



Fonte: Adaptado de Ganesi & Corrêa (1996)

A parte que não tem contacto com o cliente é chamada de parte de suporte por Gronroos (1995), *back room* por Ganesi & Corrêa (1996) ou rectaguarda por Slack *et al* (1997). As actividades da rectaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contacto entre a organização e os clientes. As actividades da rectaguarda, muitas vezes se assemelham com os processos de manufactura, tendo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria. Gronroos (1995) afirma que a rectaguarda também é composta por outras actividades além do suporte físico, como o suporte gerencial (actividades dos gerentes que não são visíveis para os clientes) e o suporte de sistemas (sistemas de informação gerenciais).

O presente trabalho irá restringir-se apenas a *parte de contacto* que é aquela que lida directamente com os clientes, e tem fundamental importância para a percepção da qualidade dos serviços oferecidos. E para que ocorra uma percepção positiva da qualidade dos serviços oferecidos por uma organização, há que ter em conta outros elementos que compõem os serviços – o pacote de serviços que será tratado a seguir.

2.1.4 O pacote de serviços

De acordo com Giansesi & Corrêa (1996) o pacote de serviços é definido como um conjunto de bens e serviços que são oferecidos por uma empresa e pode ser dividido em quatro elementos:

- *Instalações de apoio*: são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço, como por exemplo, as máquinas empilhadeiras que a MIPS utiliza no manuseamento de carga.
- *Bens facilitadores*: são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, como por exemplo, os folhetos informativos, jornais e revistas fornecidas aos clientes enquanto aguardam em fila.
- *Serviços explícitos*: são os benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como por exemplo, a entrega da carga pela MIPS e recepção da mesma pelos clientes.
- *Serviços implícitos*: são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, como por exemplo, a sensação de conforto e segurança durante o processo de entrega/ recepção da carga.

Os elementos do pacote de serviços estão relacionados com o resultado do serviço, ou seja, com os benefícios propostos no conceito do serviço. A entrega do serviço está relacionada com a maneira como o serviço é oferecido quando o usuário se depara com ele no momento

do uso. De acordo com Giansi & Corrêa (1996) “irá depender também das expectativas do cliente e da experiência que ele tem durante esse encontro, além das circunstâncias particulares de cada interação”.

2.2 Evolução da Qualidade

A preocupação com a questão da qualidade não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam numa relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era da inspecção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão directa da intensidade da inspecção (Longo, 1996:7).

A *era do controle estatístico* surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como em termos organizacionais, no aparecimento do sector de controle de qualidade. Sistemas de qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos da América e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo.

A partir da década 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. A *gestão da qualidade total* (GQT), como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema de qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas do departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo como tal, todos os aspectos da sua operação (Longo, 1996:8).

A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Da GQT depende a sobrevivência das organizações que precisam garantir aos

seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade. É fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e oferecido com excelência (Longo, 1996:11).

2.3 Qualidade em Serviços

2.3.1 Definições de qualidade

Existem várias definições para o termo “qualidade” na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. Garvin (1984) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais:

- *Abordagem transcendental* considera que a qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com o seu funcionamento.
- *Abordagem baseada no produto*, define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços.
- *Abordagem baseada em manufactura*, a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projecto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes.
- *Abordagem baseada no valor*, que relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior que o preço pago.

- *Abordagem baseada no usuário*, o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente, em que se procura conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor.

Estas abordagens estão focadas na produção e no cliente. Contudo, para a presente pesquisa adopta-se a seguinte definição:

“Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”
Slack *et al* (1997:552).

Esta definição contém o termo *expectativas*, o que leva à comparação com o termo *percepções*, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida.

2.3.2 Qualidade percebida

Slack *et al* (1997) ressaltam que um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores. E além das expectativas poderem ser diferentes, as *percepções*, ou seja, a forma como os clientes “percebem” um produto, também podem variar para diferentes clientes. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao facto dos serviços serem intangíveis. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer com que um mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço em diferentes ocasiões.

No entanto, Gronroos (1995:89) defende a ideia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem”. Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002:55) atribuem a qualidade de serviços à discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente sobre um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. A qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (Kotler,

1998). Slack *et al* (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Para auxiliar as empresas a detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços e assim buscar melhorias, Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002) desenvolveram um modelo da qualidade em serviços, também citado em Kotler (1998), que agrupa os problemas respectivos em cinco lacunas: Lacunas 1, 2, 3 e 4 representam as causas relacionadas ao prestador do serviço, e a lacuna 5 representa o cliente. As cinco lacunas do modelo podem ser compreendidas da seguinte forma:

1. *Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência*: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor.

2. *Lacuna entre a percepção da gerência e as especificações do serviço*: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir correctamente as expectativas em especificações do serviço.

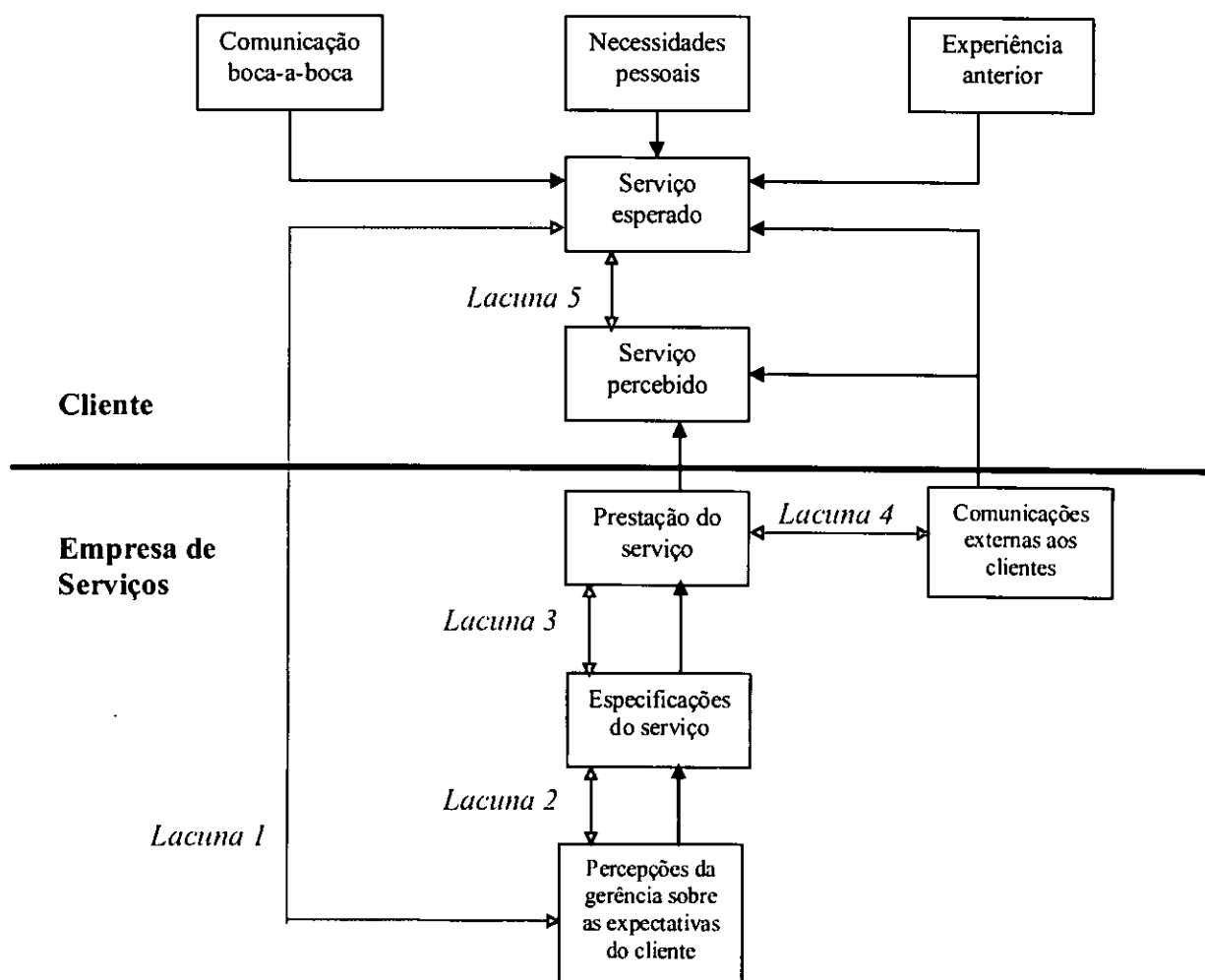
3. *Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço*: o serviço pode ser bem especificado (ou projectado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projectado.

4. *Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores*: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa e outra forma de comunicação deve gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de prestar. A empresa deve manter os seus clientes

informados sobre todas as acções a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço.

5. *Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido*: esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se, pelo menos, uma das outras ocorrer.

Figura 2-2 Modelo conceptual de qualidade em serviços (SERVQUAL)



Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Mesmo que as percepções de um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gerentes de serviços tentar conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva da

qualidade dos serviços oferecidos, sendo que o momento da verdade que será tratado a seguir tem um papel fundamental nesse processo.

2.3.3 Momentos da verdade

Carlzon (1993) usou a frase para incentivar seus funcionários numa época em que o sistema de aviação estava em grandes dificuldades econômicas. Para o autor, todo o contacto entre o usuário e qualquer funcionário da companhia demonstrava um momento da verdade. Segundo o autor “um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o usuário entra em contacto com qualquer sector do seu negócio e, com base nesse contacto, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, principalmente, da qualidade do produto”. Para Gronroos (1995:55) os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade”, pois representam oportunidades para o prestador de serviço “demonstrar ao cliente a qualidade dos seus serviços”.

O momento da verdade envolve, de um lado, o esquema de referências do usuário (atitudes, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas) e, de outro lado, o esquema de referências do funcionário (atitudes, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas). O momento da verdade também depende do contexto em que as interações ocorrem, ou seja, todos os elementos de um relacionamento entre dois seres humanos podem ter um efeito profundo sobre as pessoas, assim como sobre os resultados.

A sequência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo oferecido é chamada de *ciclo de serviços*. Albrecht (1992:34) define o ciclo de serviço como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço”. Essa sequência de actividades corresponde ao processo de prestação de serviço do ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo de serviço corresponde ao encontro de serviço.

Para Carlzon (1993) o momento da verdade é o elemento individual mais poderoso na equação de serviços. A forma pela qual o usuário percebe os acontecimentos e

circunstâncias, ou seja, o contexto no qual o encontro de serviço ocorre, e como a pessoa que está a entregar o momento da verdade lida com a interação, é que determina o ganho ou perda de credibilidade da firma sob o ponto de vista do usuário.

2.3.4 Determinantes da qualidade em serviços

Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer tipo de serviço, dentre eles Parasuraman *et al* (1985); Johnston (1995); Ghobadian *et al* (1994) e Ganesi & Corrêa (1994) *apud* Veiga (2002) apresentam o seguinte conjunto de determinantes para a qualidade em serviços:

- *Confiabilidade*: presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- *Rapidez*: engloba velocidade no atendimento ao cliente e prontidão no atendimento ao cliente.
- *Tangibilidade*: relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- *Empatia*: tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- *Flexibilidade*: mudar e adaptar o serviço conforme as necessidades do cliente.
- *Acessibilidade*: facilidade em acessar ou entrar em contacto com o serviço.
- *Disponibilidade*: facilidade em encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e equipamentos.

Estes determinantes da qualidade não fazem parte de um estudo empírico, mas sim da integração de alguns estudos disponíveis.

O determinante “custo”, apresentado por Ganesi & Corrêa (1994) não foi incluído na lista dos determinantes propostos. Os autores definem esse determinante como o “custo para o cliente”, que na verdade é o preço cobrado pelo serviço. Apesar do preço ser um critério competitivo que exerce forte influência no posicionamento estratégico da organização, pode-se considerar preço e qualidade com características distintas. O que se pretende ao

estabelecer determinantes para a qualidade em serviços é definir parâmetros para a compreensão de um fenómeno que é essencialmente intangível. Para finalizar, Gronroos (1995) alega que o preço não parece ser um determinante directo da qualidade, exercendo um efeito indirecto sobre as percepções e expectativas do cliente.

2.4 Os elementos formadores das expectativas dos clientes

Gianesi & Corrêa (1996:82) advogam que dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas são formadas para que se possa avaliar o poder de actuação do fornecedor de serviço neste importante componente de avaliação feita pelo cliente e, consequentemente, do seu poder de competitividade. Neste contexto, os elementos são:

- *Propaganda "boca-a-boca"*: ou seja, a comunicação que se estabelece entre os próprios consumidores. Alguns estudos apontam que os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais quando avaliam o serviço antes da compra (Gianesi & Corrêa, 1996:68). Corroborando (Kotler, 1998:419) afirma que é bastante crítico se se tiver em conta que, em média, um consumidor satisfeito fala a 3 pessoas, enquanto que um consumidor insatisfeito fala a outras 11 pessoas.
- *Necessidades pessoais*: isto é, as características e as circunstâncias específicas de cada consumidor. Cada pessoa pode ter desejos diferentes e expectativas diferentes em ocasiões diversas, conforme uma série de circunstâncias determinadas pela sua personalidade e individualidade (Zeithaml *et al apud* Eleutério & Sousa, 2002). Gianesi & Corrêa (1996:70) afirmam que "as necessidades pessoais dos clientes é que são os principais factores formadores de suas expectativas, já que visando atender a estas necessidades os clientes procuram um serviço".

- *Experiência anterior*: de acordo com Normann (1993:68) “ao avaliar um serviço o cliente é influenciado grandemente pelo hábito e por suas expectativas”. Para (Johnston & Clark, 2002:133) “a experiência prévia ajudará a modelar as expectativas à medida que o conhecimento anterior as torna não apenas mais claras e definidas, mas também permite aos clientes posicionarem-se mais adequadamente na escala”.
- *Comunicações externas*: “promessas feitas pela empresa de serviços através de sua propaganda nos média, força de vendas e outras comunicações aumentam as expectativas que servem de parâmetro contra o qual os clientes julgarão a qualidade do serviço (Zeithaml *et al apud* Gonçalves, 2003). Um cuidado a ser observado é com o nível de expectativas geradas, pois para Normann (1993:69) “é fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las”.

As expectativas dos clientes, formadas a partir de diversos itens, têm um papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço percebido, pelo que a seguir será apresentada as medidas de desempenho e, posteriormente a escala SERVQUAL – como instrumento de avaliação da qualidade em serviços.

2.5 Medidas de desempenho

Para Slack *et al* (1997) a medição de desempenho é o processo de *quantificar a acção*, sendo que a *medição* é o processo de quantificação e o *desempenho* das operações é o resultado das acções tomadas pelos gerentes. Um sistema de medidas de desempenho pode ser utilizado para medir o desempenho da organização em todas as áreas, incluindo o desempenho relativo à qualidade em serviços.

Segundo Moreira (1996:12) para medir a qualidade em serviços, primeiro é necessário identificar as características que um serviço deve apresentar para satisfazer as necessidades

e expectativas dos clientes, uma vez que qualidade é considerada um fenómeno possuidor de várias facetas.

Nesse sentido, cada momento da verdade permite avaliar os determinantes da qualidade por meio das medidas de desempenho como se cada determinante possuísse um conjunto de determinantes menores e todos sujeitos a quantificação. As medidas de desempenho têm o papel de indicar quando o desempenho em um determinante não for satisfatório e sinalizar o processo para melhoria em cada momento da verdade.

Outro factor, é que as medidas de desempenho devem apresentar as seguintes características: confiabilidade, validade, relevância e consistência (Moreira, 1996). O autor continua explicando que as medidas devem ser:

- *Confiáveis*, pois o instrumento de medida ou o roteiro de medida deve sempre atribuir o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido.
- *Válidas*, pois têm que medir aquilo que elas realmente se propõem.
- *Relevantes*, pois tem que fornecer informações úteis, que não podem ser substituídas por outras medidas que já estão sendo usadas.
- *Consistentes*, pois tem que apresentar um certo grau de equilíbrio em relação aos objectivos do sistema de medidas e coerência com as demais medidas utilizadas.

2.6 Medindo a qualidade em serviços: a escala SERVQUAL

De acordo com Albrecht (*apud* Gonçalves, 2003) “mede-se alguma coisa para se poder fazê-la melhor como resultado dos conhecimentos obtidos com a medição”.

A escala SERVQUAL teve sua origem nos resultados dos estudos de Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002:58) que realizaram uma pesquisa quantitativa com a finalidade de desenvolver um instrumento para medir a qualidade do serviço levando em conta as percepções dos clientes.

Trata-se de um questionário de tipo *Likert*² com 7 opções de respostas, que permite aos clientes responder cada questão em graus variados, marcando um valor na escala que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente) não havendo nenhuma palavra associada aos números 2 a 6, que ficam entre os extremos da escala. Na escala do tipo *Likert*, os números indicam a posição e/ ou quanto as respostas diferem entre si em determinadas características ou elementos.

Este questionário contém duas secções, sendo a primeira com 22 questões acerca das expectativas do cliente sobre determinado serviço; e a segunda secção com 22 questões sobre as percepções do serviço, totalizando 44 questões.

Após sucessivas aplicações e análises estatísticas, a escala SERVQUAL foi aprimorada. As antigas dez dimensões (tabela 2-1) foram reduzidas a apenas cinco (tabela 2-2). As três primeiras, Tangíveis, Confiabilidade e Responsividade, permaneceram como originalmente concebidas. As dimensões Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança foram consolidadas numa única dimensão, chamada de Garantia (a partir do original inglês - *assurance* - envolvendo a tranquilidade sentida pelo usuário, a partir da capacidade da empresa de assegurar que prestará o serviço com competência, cortesia, credibilidade e segurança). As outras dimensões - Acessibilidade, Comunicação e Compreensão do cliente, foram agrupadas numa nova dimensão - a Empatia (Zeithaml *et al apud* Gonçalves, 2003).

² “R. A. Likert, em 1932, elaborou um instrumento com alternativas de respostas contínuas, em que uma das extremidades indica menor concordância com o item e a outra indica concordância plena” (Hayes *apud* Eleutério & Sousa, 2002).

Tabela 2-2: Dimensões da Qualidade em serviços

Dimensão da qualidade	Conceito
Tangíveis	Aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço conforme prometido.
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente.
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço.
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contacto.
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida.
Acesso	Facilidade de contacto e chegada.
Comunicação	Manter os clientes informados, numa linguagem que eles possam entender e escuta-los.
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades.

Fonte: Zeithaml *et al* (apud Gonçalves, 2003)

Tabela 2-3: Dimensões Consolidadas da Qualidade em serviços

Nova dimensão	Dimensão original
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade	Responsividade
Garantia	Competência, cortesia, credibilidade e segurança
Empatia	Acesso, comunicação e compreensão

Fonte: Zeithaml *et al* (apud Gonçalves, 2003)

Estes autores realizaram, então, uma pesquisa em diferentes tipos de serviços, procurando estabelecer a importância relativa de cada uma das cinco dimensões consolidadas. “Os resultados destes estudos mostraram que a confiabilidade é a mais importante das dimensões, e os tangíveis são os menos importantes”. “É como se os clientes dissessem para o prestador de serviços: acima de tudo, faça aquilo que você diz que irá fazer” (Zeithaml *et al* apud Gonçalves, 2003).

Para melhor conhecimento da escala SERVQUAL, torna-se necessário a explicação sobre as cinco (5) dimensões do modelo:

- *Tangibilidade*: compreende a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial, por novos clientes, para avaliar a qualidade (Bitner & Zeithaml, 2003:96). Segundo Bateson & Hoffman (2001) “estes itens são bidimensionais, uma vez que ora estão focando os aspectos materiais da organização e os aspectos dos seus funcionários, ora os materiais de comunicação que a empresa possui”.
- *Confiabilidade*: compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido - promessas sobre a entrega, sobre a prestação do serviço, a solução do problema e o preço. Os clientes querem fazer negócios com empresas que mantêm suas promessas, particularmente as promessas sobre atributos dos serviços (Bitner & Zeithaml, 2003:94). Esta pode ser entendida como a dimensão mais importante dentre as dimensões do modelo SERVQUAL, alerta Bateson & Hoffman (2001) “pois é extremamente frustrante para o cliente se deparar com oferecedores de serviços não confiáveis, o que leva a empresa ao fracasso”. Portanto, é a confiabilidade que confere a consistência e a certeza de que a empresa conseguirá um desempenho que lhe trará benefícios. Para tanto, é necessário que a empresa preste o mesmo nível de serviço de qualidade a todos que lhe procuram, bem como cumpra suas promessas feitas ao cliente e o trate de maneira adequada na primeira vez que o atender.
- *Responsividade*: enfatiza a atenção e prontidão no trato com solicitações, com questões, reclamações e problemas dos clientes. A responsividade é comunicada aos clientes pelo tempo que eles devem esperar por ajuda, das respostas às perguntas ou da atenção aos problemas (Bitner & Zeithaml, 2003:94). Essa dimensão se relaciona “[...] ao desejo e/ ou disponibilidade dos funcionários para produzir um serviço”

Bateson & Hoffman (2001:373). Assim, os clientes desejam e esperam uma situação onde os funcionários atendam de maneira receptiva.

- *Garantia*: compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança (Bitner & Zeithaml, 2003:94). Para Bateson & Hoffman (2001) “reflecte a polidez, afabilidade e a consideração quanto ao cliente. E a certeza também se configura como ponto de importância para essa dimensão, uma vez que ela reflectirá os sentimentos do cliente quanto a sensação de estar livre de perigos, riscos e dúvidas”.
- *Empatia*: é considerada a atenção individualizada, o cuidado que a empresa oferece aos seus clientes. Além disso, a essência da empatia reside na ideia de que os clientes da empresa são inigualáveis e, portanto, precisam de um atendimento personalizado, que se enquadre em cada estilo. O que os clientes querem é “[...] sentir-se compreendidos e importantes para as empresas que lhes prestam serviços” (Bitner & Zeithaml, 2003:96). Para Bateson & Hoffman (2001) “esta pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo possui de estar vivenciando os sentimentos pertencentes a outras pessoas”. Assim, empresas empáticas são aquelas que conseguem vivenciar os sentimentos que são pertencentes aos seus clientes e entendê-los de maneira mais clara e de acordo com as suas necessidades.

Estas dimensões do modelo SERVQUAL irão contribuir para que seja alcançada a satisfação do cliente e consequente avaliação positiva da qualidade dos serviços, até porque, segundo Bitner & Zeithaml (2003:93) “[...] essas dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade em serviços”.

Por isso é importante que as organizações definam os factores a serem avaliados, considerando as características próprias da organização, as características dos clientes, a sociedade onde a organização se encontra a fim de obter resultados positivos utilizando o instrumento.

3. METODOLOGIA BÁSICA DA PESQUISA

O método é que confere cientificidade a uma pesquisa. Esta secção tem por objectivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração da presente pesquisa. São apresentadas de forma mais analítica, as descrições do método utilizado para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com o objectivo geral, esta pesquisa caracteriza-se como descritivo-exploratória. O *carácter descritivo* visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário e observação sistemática (Gil *apud* Silva & Menezes, 2001:21). O *carácter exploratório* visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses e assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Ibidem).

Quanto à finalidade, este trabalho pode ser considerado uma pesquisa aplicada porque objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (Silva & Menezes, 2001:20).

No tocante a própria realização da pesquisa, procurou-se estabelecer condições para a transformação de dados de natureza qualitativa, principalmente os relacionados ao objectivo de fornecer uma avaliação do nível dos serviços oferecidos pela MIPS, em dados quantitativos através das escalas de mensuração.

Quanto aos meios para atingir o objectivo geral, utiliza-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Com o objectivo de conhecer as características dos serviços, o significado da qualidade em operações de serviços e a escala SERVQUAL, torna-se necessária uma pesquisa bibliográfica. Para a validação da escala com as alterações propostas em uma organização, utilizou-se o método do estudo de caso.

Para responder a pergunta da pesquisa e generalizar os resultados foi usado o método indutivo³ uma vez que a colecta de dados ocorreu durante um período de tempo definido.

3.2 Plano Amostral

Segundo (Gil, 2007:100) “amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Nesta pesquisa foi usada a *amostragem por conglomerados*⁴ e *aleatória simples*⁵ onde cada elemento da população teve a mesma chance de participar a partir das duas zonas de colecta de dados. O tamanho da amostra foi calculado segundo a fórmula proposta por Gil (2007:107) para população estatisticamente finita⁶:

$$n = \frac{\sigma^2 p.q.N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p.q}$$

onde: n = Tamanho da amostra; p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

q = Percentagem complementar (100- p); N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Foi aceite o nível de confiança de 95% (correspondente a dois desvios) e 50% como sendo a percentagem com a qual o fenómeno se verifica. O erro máximo permitido foi elevado até

³ De acordo com Gil (2007:28) “parte do particular e coloca a generalização com um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares”.

⁴ “É indicada em situações em que é bastante difícil a identificação de seus elementos” (Gil, 2007:103).

⁵ Procedimento básico de amostragem (Ibidem).

⁶ De acordo com os dados fornecidos pela MIPS, em 2007 usaram os serviços do Terminal de contentores cerca de 2020 importadores e exportadores, dos quais 148 constam na base de dados da Empresa (clientes frequentes). Na mesma base de dados estão inscritos 16 Agências de Navegação e Transitárias; e no sistema de controle de acesso da Empresa estão registados e autorizados 346 motoristas transportadores de carga.

De acordo com a Autoridade Tributária de Moçambique – Alfândegas de Moçambique (Direcção de Recursos Humanos), estão licenciados 214 Despachantes Aduaneiros a nível nacional, dos quais 186 estão sediados em Maputo.

9,5% para os donos da mercadoria e representantes ao contrário dos 5% propostos por Gil (2007:106). A redução do tamanho da amostra deveu-se à resistência de alguns inquiridos em prestar informações, preferindo levar os questionários às respectivas chefias, e outros que não aceitaram participar por motivos não clarificados.

Devido a limitações logísticas, foram inquiridos todos os transportadores e camionistas que estiveram no parque de espera e aqueles que compareceram durante as horas da colecta. O mesmo foi feito em relação aos despachantes aduaneiros em que foram inquiridos aqueles que trabalham de forma permanente no Terminal Internacional Marítimo (TIMAR) no Porto de Maputo e aqueles que compareceram no local durante os dias da colecta, tendo-se alcançado um nível de participação de 47% e 29% respectivamente para os dois grupos. Para os agentes de navegação e transitários, a taxa de participação foi de 69% porque alguns não estiveram disponíveis nos dias da colecta. A amostra real da pesquisa ficou como ilustra a tabela 3-1.

Tabela 3-1: Amostra da Pesquisa

Categoria de cliente	Amostra real
Dono da mercadoria/ Representante	104
Despachantes Aduaneiros	36
Transportadores/ Camionistas	87
Agentes de Navegação/ Transitários	11
TOTAL dos respondentes	238

3.3 Desenvolvimento do Instrumento de colecta de dados

O instrumento de colecta de dados foi desenvolvido de forma estruturada, com questões fechadas⁷ e apresentadas em uma ordem pré-especificada (tabela 3-2).

⁷ “Nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representa sua intuição ou ponto de vista” (Gil, 2007:129).

Tabela 3-2: Enquadramento das perguntas nas dimensões

Dimensão	Questão pertencente a dimensão
Tangíveis	Questão 4
Confiabilidade	Questão 2 e 3
Responsividade	Questão 5, 7 e 9
Garantia	Questão 8 e 10
Empatia	Questão 1 e 6

Com o objectivo de tornar o questionário mais fácil de ser preenchido e obter a boa vontade dos respondentes, o instrumento foi modificado para 10 questões para cada caso (expectativas e percepções) que retratam ao máximo o conceito de cada dimensão. A escala de avaliação foi reduzida para cinco pontos cujas respostas estão limitadas às alternativas mencionadas, reduzindo no entanto a variabilidade nos resultados, que em parte pode ser causada pelas diferenças entre os inquiridos.

O instrumento de colecta de dados está organizado em cinco partes, começando pela introdução onde é feita uma breve apresentação do questionário aos clientes/ usuários. A segunda e terceira parte versa sobre as expectativas e percepções onde cada respondente manifestou o seu grau de concordância ou discordância com recurso à escala apresentada. Estas duas variáveis latentes ou constructos (expectativas e percepções) é que serão usadas para responder a pergunta de pesquisa. A quarta parte versa sobre a importância relativa das dimensões de qualidade e será usada nas recomendações para a definição das prioridades de actuação por parte da organização conforme os resultados obtidos. A última parte visa captar o perfil do respondente (sexo, faixa etária, nível de escolaridade e a categoria de cliente/ usuário).

3.4 Validação de face do instrumento

O instrumento utilizado na presente pesquisa foi desenvolvido em duas etapas de formulação. A primeira formulação contendo 12 questões, foi aplicada num grupo de 12 respondentes, dentre estes: 2 funcionários do Escritório Satélite, 2 funcionários dos serviços

de entrega de carga dentro do terminal, 2 despachantes aduaneiros, 2 motoristas transportadores de carga, 3 importadores e 1 membro da Direcção da MIPS. Este grupo de respondentes contribuiu na modificação do instrumento e no aprimoramento da linguagem.

Na segunda formulação, o questionário já modificado com 10 questões, foi aplicado e validado por um outro grupo de 12 respondentes com a mesma composição. O modelo final foi submentido ao especialista académico responsável pelo parecer final.

3.5 Coleta de dados

Os dados primários utilizados na pesquisa foram colectados considerando-se a versão final do questionário (Anexo 1), através do qual aconteceram os contactos com os respondentes para verificar a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS. Para auxiliar na aplicação dos questionários foram treinados três (3) funcionárias dos serviços de atendimento no Escritório Satélite e um (1) funcionário de uma Empresa contratada pela MIPS para prestação de serviços de segurança, estando o mesmo encarregue de entregar os documentos para o carregamento e autorizar a entrada dos camiões a partir da porta 1.

A colecta iniciou no dia 26 de Fevereiro de 2008 e terminou no dia 07 de Março de 2008 no período das 8h00 às 15h00 nos dois locais e contaram com o método presencial. A MIPS apoiou no envio de 80 questionários através do correio para algumas empresas que constam da sua base de dados, incluindo as agências de navegação e transitárias, tendo obtido uma taxa de devolução com respostas válidas de 31,25%. No acto da recepção dos questionários, estes foram codificados em função da zona de colecta (dado incluído também na apresentação e análise dos resultados).

3.6 Validação estatística da escala utilizada

A validação estatística da escala é feita através da análise da consistência interna dos factores que se define “como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, isto é, as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e

leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões” (Pestana & Gageiro, 2005:525). Uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis é o *alpha de cronbach*, e este varia de 0 a 1, sendo fraco abaixo de 0,7. Não assume valores negativos, pois as variáveis que medem a mesma realidade devem estar *categorizadas* no mesmo *sentido*. Caso seja negativo, há correlações negativas, o que viola o modelo de consistência interna e inviabiliza o seu uso (Ibidem).

Neste trabalho, o *alpha de cronbach* para as expectativas e percepções foi de 0,816, o que indica uma boa consistência interna dos dados (tabela 2.1 do anexo 2).

3.7 Tratamento dos dados

Os dados colectados foram processados com os programas informáticos *SPSS (Statistical Package for the Social Science)* e o Excel avançado. Foi realizado o teste de ajustamento à normal designado “*One sample Kolmogorov-Smirnov Test*” o qual indicou distribuição normal (anexo 3).

Foi feita a re-estruturação dos dados (tabelas 4.5 e 4.6 do anexo 4 e o anexo 5) onde as variáveis foram transformadas em casos de modo a obter médias gerais (por módulo e por dimensão) com a máxima fidedignidade. Nos dados re-estruturados, o tamanho da amostra (N=2380) deve-se ao facto de os 238 respondentes terem sido multiplicados pelas 10 questões do inquérito – processando pelo *SPSS*.

Foram usados métodos descritivos no tratamento dos dados colectados, os quais foram submetidos aos seguintes cálculos estatísticos: a média aritmética, a moda⁸ e o desvio-padrão, sendo as duas primeiras medidas de tendência central e a terceira uma medida de dispersão dos resultados em torno da média. Apesar de a média ser um elemento de

⁸ Aplica-se nos casos em que o valor procurado se refere ao que é mais típico (Gil, 2007:173)

uniformização dos dados da série, ela é influenciada pelos valores extremos, daí que se justifica a utilização do desvio-padrão⁹ ao lado da média.

3.8 Análise de dados

Tendo em conta a escala de mensuração empregue que é de 5 níveis tanto para as expectativas assim como para as percepções, uma classificação média abaixo de 3 revela expectativas/ percepções baixas, enquanto que uma classificação média no intervalo de 3 à 4 revela expectativas/ percepções boas e acima de 4 revela expectativas/ percepções altas.

No que concerne a qualidade percebida de serviços, conforme estabelecido pelo próprio instrumento SERVQUAL proposto por Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002:62), esta foi calculada pela diferença Percepções (P) – Expectativas (E), utilizando-se para isso as pontuações atribuídas a cada questão dos módulos Percepções e Expectativas. Portanto, as médias variaram de - 4 (P=1 e E=5) a + 4 (P=5 e E=1) e que valores positivos indicam avaliação de qualidade satisfatória, e valores negativos avaliações de qualidade não satisfatória.

A abordagem acima descrita fundamenta-se em Slack *et al* (1997) e Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002).

⁹ Como medida de maior estabilidade (Gil, 2007:174).

4. O CASO DA MIPS – SERVIÇO INTERNACIONAL DE PORTOS DE MOÇAMBIQUE, SARL

4.1 Apresentação da Empresa

4.1.1 Criação e âmbito da actividade

A MIPS – Serviço Internacional de Portos de Moçambique, SARL é uma *joint-venture* entre os Portos e Caminhos de ferro de Moçambique (CFM - 40%) e a *Dubai Ports World*¹⁰ (DPW - 60%) que opera o Terminal de Contentores do Porto de Maputo.

A MIPS resulta do programa de envolvimento do sector privado iniciado pelos CFM em 1994 na gestão dos Terminais do Porto de Maputo visando o restabelecimento dos fluxos de tráfego e a recuperação da confiança dos importadores e exportadores utilizadores por excelência do Porto de Maputo.

A MIPS foi registada como empresa de direito moçambicano em Fevereiro de 1996, e está vocacionada as seguintes actividades:

- Descarga e embarque de contentores em Navios;
- Armazenagem de carga;
- Empacotamento e desempacotamento de carga em contentores.

O volume de contentores manuseados pela MIPS em 1996 foi de 7'000 TEU's, e em 2007 manuseou cerca de 80'343 TEU's, o que corresponde a um crescimento de cerca de 11 vezes mais desde que iniciou as suas actividades.

¹⁰ Empresa baseada em Dubai nos Emirados Árabes Unidos

4.1.2 Missão e objectivos da organização

A declaração de missão da MIPS está definida nos seguintes termos¹¹:

“Aos Trabalhadores: Um ambiente de trabalho saudável e satisfatório com oportunidades de progressão na carreira e formação permanente;

Aos Clientes: Provimento de serviços de qualidade superior;

À Comunidade: Liderança altamente responsável em todos os aspectos ligados ao meio ambiente e necessidades da comunidade;

Aos Accionistas: Retorno satisfatório do capital investido”.

Sendo que o presente trabalho focaliza os clientes, para a materialização da sua missão neste grupo específico, a MIPS, por um lado, realiza reuniões trimestrais com os importadores, exportadores, agentes de navegação/ transitários e os despachantes aduaneiros para discutir em conjunto os constrangimentos pelos quais os mesmos passam no processo de prestação dos serviços pela organização. Em cada reunião, é produzido um plano de acção cujo seguimento e os resultados são comunicados nas reuniões subsequentes. Por outro lado, realiza algumas visitas as empresas com a finalidade de captar as preocupações que estes tem sobre os serviços que a MIPS oferece.

Quanto aos objectivos, a MIPS acredita que a chave do sucesso é a satisfação do cliente. Na base deste pressuposto, em todas as suas actividades a empresa guia-se em três pressupostos chaves:

- *Pronto Serviço*: manter a operacionalidade do cais e os dois pórticos para garantir pronto serviço a todos os navios que escalam o Porto de Maputo.
- *Rápida Rotatividade*: a MIPS como operadora de serviço orientado para carga contentorizada, prioriza a rápida rotatividade dos navios, vagões e o transporte rodoviário.

• ¹¹ Website: www.mips.co.mz, acesso 21 de Março de 2008, às 17h30.

- *Serviço Compreensivo*: além da introdução dos padrões internacionais na gestão do Terminal de Contentores, a MIPS joga um papel fundamental na introdução de melhorias nos transportes em Moçambique.

4.1.3 Diagnóstico da organização

O diagnóstico da organização foi feito através da análise SWOT¹².

Da *análise interna da organização*, constou-se que constituem **forças**: a boa imagem e o nome da empresa, a sua estratégica localização, a formação permanente que a empresa proporciona ao seu pessoal e o espírito de trabalho em equipe. Constituem **fraquezas**: *Escritório Satélite* – demora no atendimento aos clientes, falta de esclarecimento aos clientes sobre os procedimentos no Terminal de Contentores para o desempacotamento/empacotamento e levantamento da carga em Armazém, e a metodologia de trabalho com as agências de navegação (envio da autorização de entrega electrónica para o *release* dos contentores) tem criado alguma insatisfação aos clientes. No *Terminal de Contentores* – demora no posicionamento de contentores para a entrega aos clientes e demora no fornecimento de contentores para o enchimento (empacotamento com carga).

Da *análise externa ou ao meio envolvente da organização*, identificaram-se as seguintes **oportunidades**: a organização é parte integrante do Corredor de Desenvolvimento de Maputo, é membro do *Maputo Corridor Logistics Initiative* (MCLI¹³), e há uma crescente demanda pelos serviços do Terminal de Contentores seja a nível interno assim como dos países vizinhos. Foi identificada a seguinte **ameaça**: a Legislação Aduaneira para a carga em trânsito não facilita o fluxo da mercadoria e as tarifas do *Kudumba* (empresa que explora os serviços de inspecção não-intrusiva - SCANNER) oneram os custos de utilização da MIPS e do Porto de Maputo em geral. Tem como concorrente forte o Porto de

¹² *Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades and *Threats*: ameaças (Freire, 2002:143). As forças e as fraquezas constituem a análise interna da organização, e as oportunidades e ameaças constituem a análise externa ou do meio envolvente e o grau de adequação entre elas (ibidem).

¹³ Organização encarregue de trabalhar com as autoridades Aduaneiras e de Migração (de Moçambique e da África do Sul) no sentido de simplificar os procedimentos na fronteira de Ressano-Garcia.

Durban (África do Sul) e os terminais internacionais de carga internos (é o caso da Terminal Internacional Rodoviária).

Analisando as quatro variáveis, pode-se concluir que com o processo de integração regional em curso nos países da África Austral – *Southern Africa Development Community* (SADC), o que levará a harmonização da legislação aduaneira, melhores condições serão proporcionadas para o fluxo de mercadorias. A nível interno, a MIPS terá que fazer algum esforço no sentido de eliminar as fraquezas e consequentemente elevar a sua confiança e prestígio junto aos clientes.

4.1.4 O Prémio “*World Quality Commitment Award*” (WQC)

Em Novembro de 2007, a MIPS recebeu em Paris na França o prémio *World Quality Commitment Internacional Star Award* na categoria ouro pela excelência dos serviços.

A convenção WQC é organizada pelo *Business Initiative Direction* (BID) e premia organizações que estão posicionadas dentre as que apresentam o crescimento mais rápido na economia mundial, organizações cuja dedicação a qualidade assegura a sua estratégia do negócio e a privilegiada posição no mercado.

Citando o Administrador Delegado da Empresa:

“Com este prémio, a MIPS reforça assim o seu compromisso com os clientes em oferecer serviços de qualidade internacionalmente reconhecidos”.

4.2 Razões da Escolha da MIPS

A principal razão da escolha desta organização prende-se com o facto dela apresentar níveis de crescimento sustentáveis e promissores desde que foi criada em 1996. É uma organização que define na sua missão “o provimento de serviços de qualidade superior aos

clientes”, declaração esta que vai ao encontro do *espírito* do programa de envolvimento do sector privado na gestão de Terminais no Porto de Maputo iniciado pelos CFM em 1994.

Há interesse em analisar a eficácia dos processos usados no cumprimento dessa promessa (na óptica dos clientes), assim como fazer o diagnóstico do tipo de orientação que a empresa prossegue, isto é, se a empresa está orientada aos seus clientes ou aos seus sistemas e procedimentos internos.

4.3 Apresentação e descrição dos Resultados da Pesquisa

Os resultados da pesquisa são provenientes de 238 questionários efectuados junto aos usuários dos serviços da MIPS e serão apresentados em 3 etapas. Na primeira etapa, serão apresentados os resultados provenientes do perfil dos respondentes. Na segunda etapa, serão apresentados os resultados das questões referentes às expectativas e percepções dos respondentes. Na última etapa, serão apresentados os resultados do desempenho da qualidade percebida e da importância relativa das dimensões de qualidade de acordo com os usuários dos serviços da MIPS.

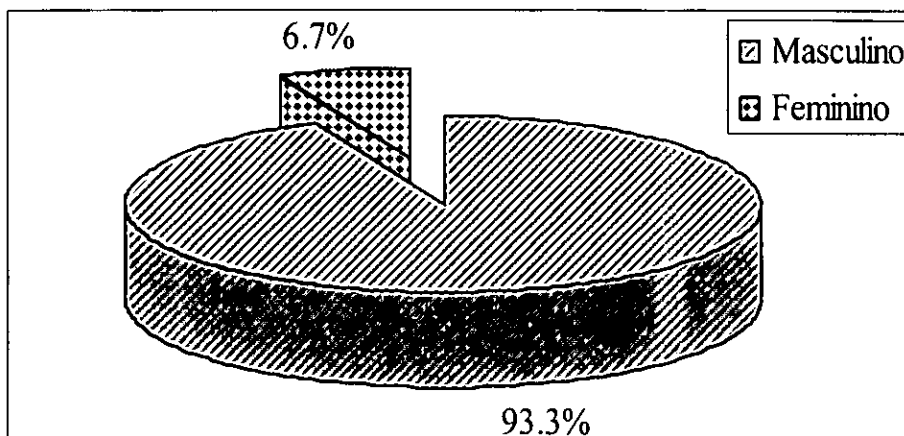
4.3.1 Perfil dos Respondentes

Na presente pesquisa o perfil dos respondentes foi definido por três variáveis demográficas: sexo, nível escolar e faixa etária. Para além destas variáveis qualitativas, procurou-se apresentar os respondentes por categorias os usuários dos serviços assim como por zona de colecta. A escolha destas variáveis visou facilitar o conhecimento das características da população que integra a amostra (Anexo 2).

a) Segundo o Sexo

Em relação a variável sexo, percebe-se pelo gráfico 4-1 que há um desequilíbrio dos respondentes quanto ao sexo. Portanto, a maior parte da amostra (93,3%) são do sexo masculino e os restantes 6,7% do sexo feminino.

Gráfico 4-1 : Distribuição segundo o sexo

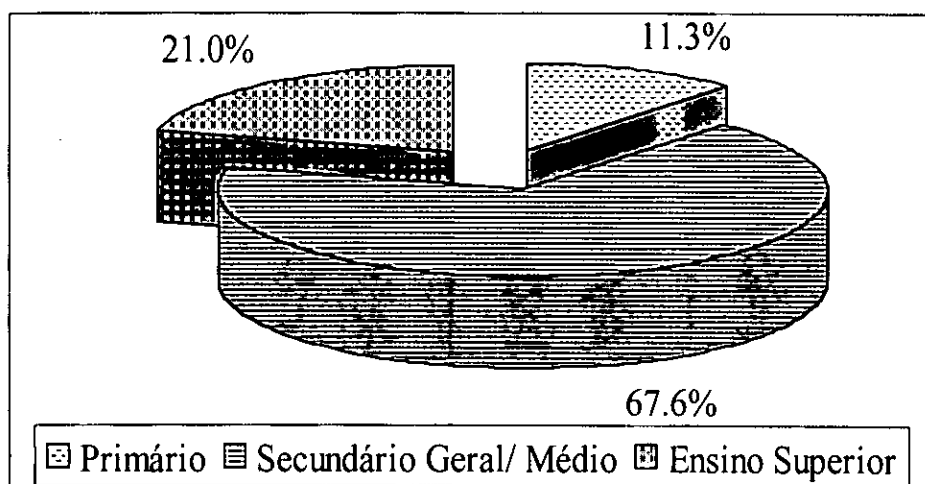


Fonte: Dados primários

b) Segundo o Nível Escolar

Quanto ao nível escolar, verifica-se pelo gráfico 4-2 que a maioria dos respondentes possui o ensino secundário geral/ médio e superior (67,6% e 21% respectivamente). Apenas 11,3% possui o ensino primário.

Gráfico 4-2: Distribuição segundo o nível escolar

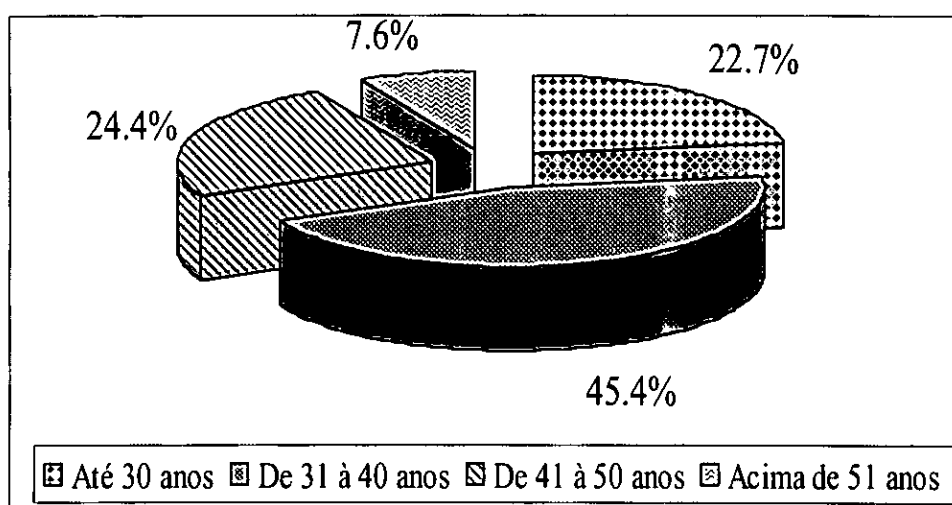


Fonte: Dados primários

c) Segundo a Faixa Etária

Quanto a variável idade, o gráfico 4-3 mostra que a maioria dos respondentes possui idade igual/ inferior a 40 anos (22,7% e 45,4% respectivamente) enquanto o restante possui idade acima de 41 anos (24,4% e 7,6% respectivamente).

Gráfico 4-3: Distribuição segundo a faixa etária

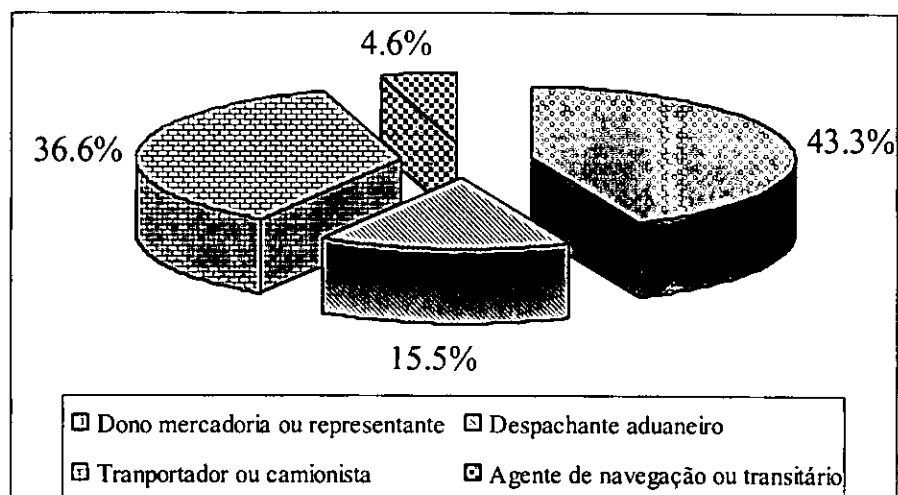


Fonte: Dados primários

d) Segundo a Categoria de usuário

O presente trabalho acomodou quatro (4) grupos de usuários dos serviços da MIPS, nomeadamente os donos da mercadoria ou seus representantes, os despachantes aduaneiros, os transportadores ou camionistas e os agentes de navegação ou transitários. Pelo gráfico 4-4 verifica-se que há uma maior participação dos donos da mercadoria ou seus representantes (43,3%) e dos transportadores e camionistas (36,6%). Como era de esperar, o grupo mais pequeno é dos agentes de navegação e transitários que totalizaram 4,6% da amostra pesquisada.

Gráfico 4-4: Distribuição segundo a categoria de usuário

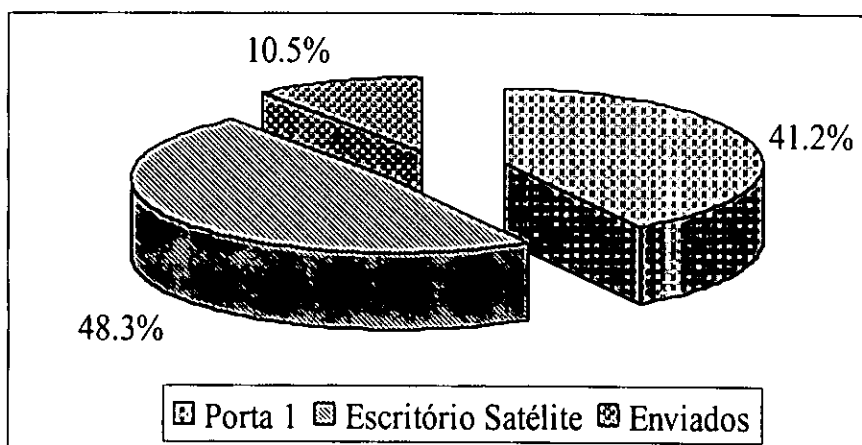


Fonte: Dados primários

e) Segundo a Zona de colecta

Quanto a variável zona de colecta, o gráfico 4-5 mostra que a maior quantidade de questionário foi colectada a partir do Escritório Satélite (48,3%), a seguir na Porta 1 (41,2%). O número mais baixo foi de respostas dos questionários enviados por correio que totalizaram 10,5% da amostra da pesquisa.

Gráfico 4-5: Distribuição segundo a zona de colecta



Fonte: Dados primários

4.3.2 Módulo Expectativas e Percepções

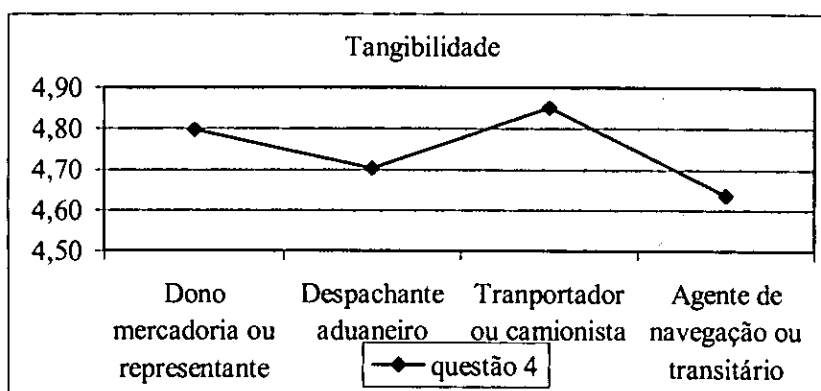
Para identificar as expectativas e percepções sobre os serviços, as dez (10) questões foram agrupadas nas cinco dimensões de qualidade propostas por Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002). Portanto, a apresentação dos resultados será feita de acordo com a categoria de usuário e considerações serão feitas sobre a zona de colecta. A opção pelo agrupamento nas dimensões de qualidade visa facilitar a análise e discussão dos resultados assim como a verificação de algumas constatações feitas pelos autores do método SERVQUAL que será feita na secção 5.

4.3.2.1 Por dimensões de qualidade

a) Dimensão Tangíveis

Através do gráfico 4-6 observa-se que a questão 4 (“...possuir máquinas que resolvem as preocupações dos clientes”) apresenta para as expectativas dos 4 grupos de respondentes (tabela 4.1 do anexo 4) médias que variam de 4,64 à 4,85. Analisando os desvios-padrão dos quatro grupos de respondentes, constata-se que as respostas dos transportadores/camionistas estão menos afastadas das respectivas médias ($\sigma=0,390$), enquanto que os agentes de navegação revelaram uma dispersão ligeiramente maior nas respostas ($\sigma=0,924$).

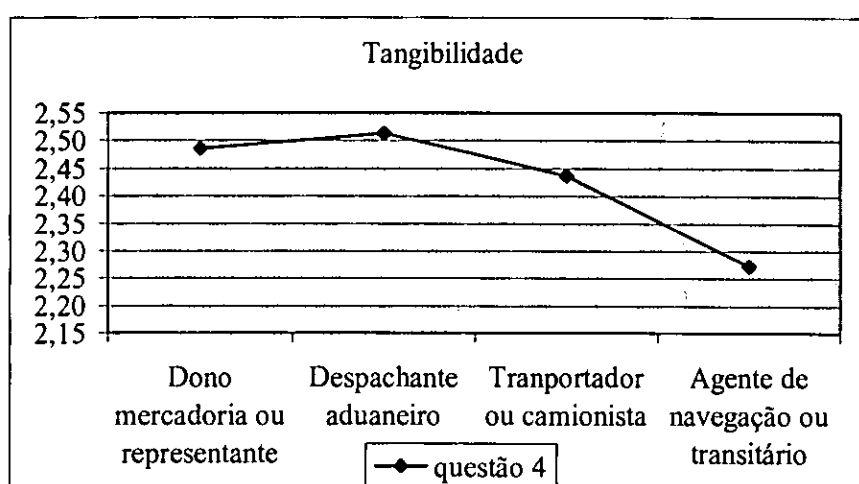
Gráfico 4-6: Tangíveis - Médias das Expectativas



Fonte: Dados primários

No gráfico 4-7 observa-se que na mesma questão 4, as médias das percepções nos 4 grupos de respondentes variaram de 2,27 à 2,51. Portanto, as respostas apresentaram níveis elevados de dispersão porque os seus desvios-padrão variaram de $\sigma=0,905$ à $\sigma=1,353$ (tabela 4.2 do anexo 4) comparadas com as médias das expectativas.

Gráfico 4-7: Tangíveis - Médias das Percepções

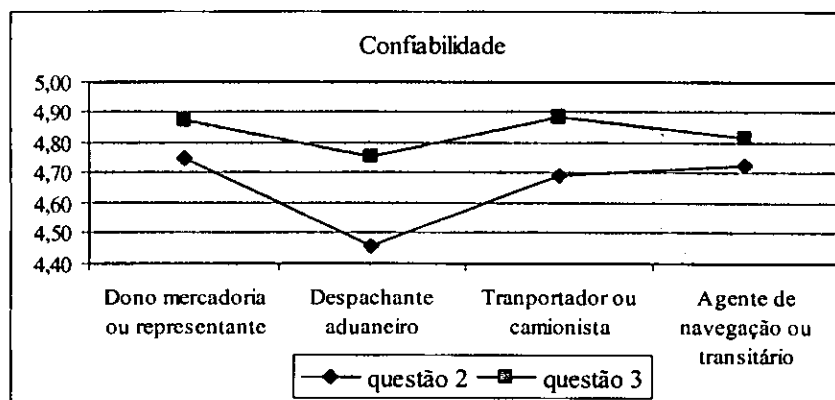


Fonte: Dados primários

b) Dimensão Confiabilidade

De acordo com o gráfico 4-8, a questão 3 (“...rapidez na entrega de contentores aos clientes”) apresenta médias ligeiramente elevadas comparativamente a questão 2 (“...cumprir a hora marcada no booking para a entrega de contentores aos clientes”), contudo as médias totais para a dimensão variaram de 4,68 à 4,86. Observando os desvios-padrão (tabela 4.1 do anexo 4) constata-se que na questão 3 as respostas estão menos afastadas das respectivas médias ($\sigma=0,417$) comparativamente a questão 2 ($\sigma=0,699$).

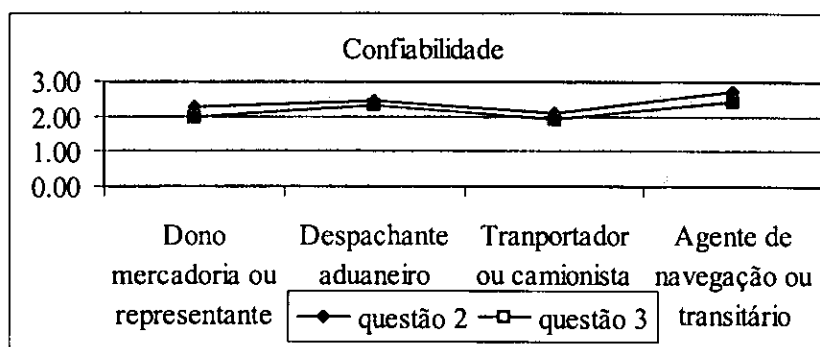
Gráfico 4-8: Confiabilidade - Médias das Expectativas



Fonte: Dados primários

No módulo percepções (gráfico 4-9) pode-se ver que as médias da questão 2 (2,26) estão ligeiramente acima das médias da questão 3 (2,03), sendo os agentes de navegação/transitários o grupo que apresentou a melhor média (2,73). Em ambas questões, o nível de dispersão das respostas foi considerável ($\sigma=1,194$ e $\sigma=1,187$ respectivamente) comparadas com as médias das expectativas (tabela 4.2 do anexo 4).

Gráfico 4-9: Confiabilidade - Médias das Percepções



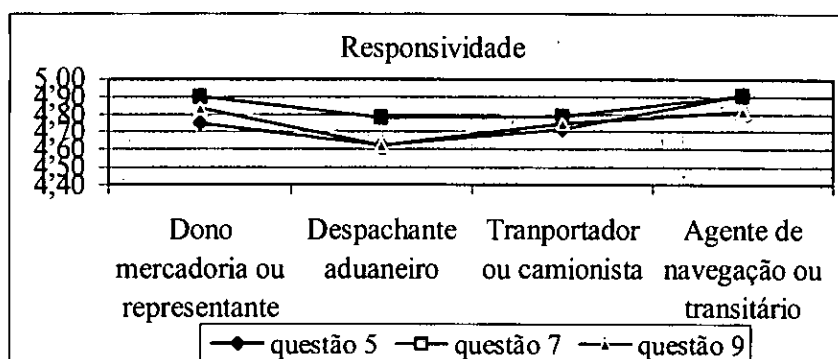
Fonte: Dados primários

c) Dimensão Responsividade

Do gráfico 4-10, observa-se que a questão 7 ("...boa vontade em servir os clientes") apresentou a média total mais elevada na dimensão (4,84), enquanto que a questão 5

("...interesse sincero em resolver os problemas ou reclamações dos clientes") teve a média total ligeiramente mais baixa (4,72). Constata-se também que as respostas da questão 7 estão menos afastadas das respectivas médias ($\sigma=0,417$) comparativamente a questão 5 e 9 com $\sigma=0,594$ e $\sigma=0,567$ respectivamente (tabela 4.1 do anexo 4).

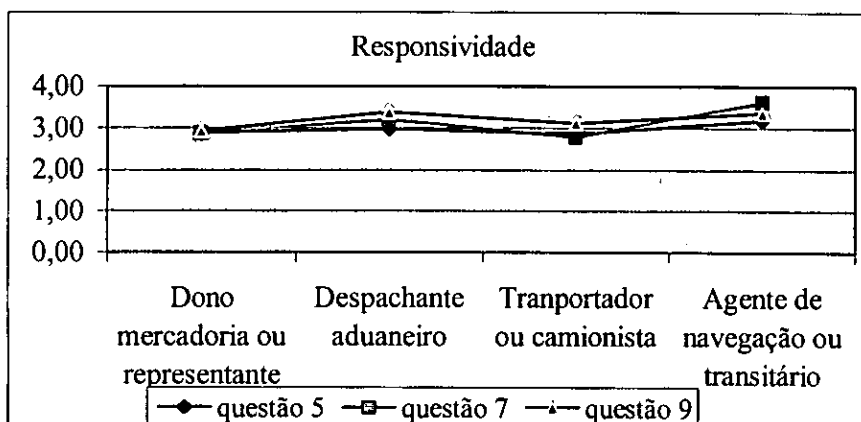
Gráfico 4-10: Responsividade - Médias das Expectativas



Fonte: Dados primários

No módulo percepções (gráfico 4-11), as médias totais variaram de 2,90 à 3,08, tendo a questão 9 apresentado a média mais alta. Nesta dimensão, as respostas dos usuários mostram-se mais afastadas das respectivas médias ($\sigma=1,154$ à $\sigma=1,299$) comparadas as médias das expectativas (tabela 4.1 do anexo 4).

Gráfico 4-11: Responsividade - Médias das Percepções

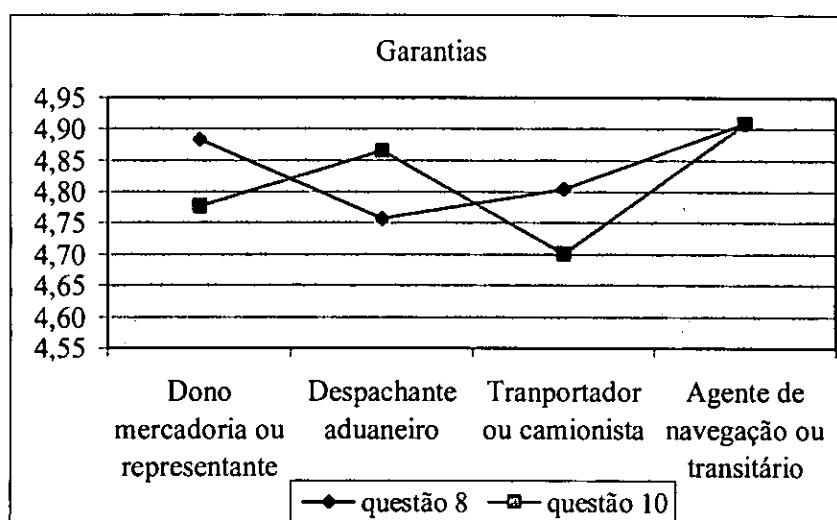


Fonte: Dados primários

d) Dimensão Garantias

No módulo das expectativas, pelo gráfico 4-12 pode-se observar que na questão 8 (“...tratar os clientes com cortesia e educação”) a média total é ligeiramente mais alta (4,84) comparada a média total da questão 10 (“...funcionários com o conhecimento necessário para esclarecer as perguntas dos clientes e inspirar confiança”) que é de 4,77. Na mesma questão 8 as respostas estão menos afastadas das respectivas médias ($\sigma=0,434$) comparadas a questão 10 ($\sigma=0,529$).

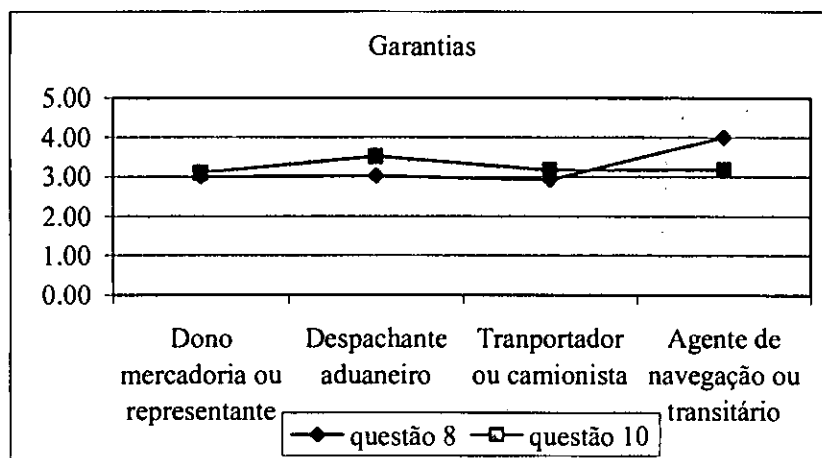
Gráfico 4-12: Garantias - Médias das Expectativas



Fonte: Dados primários

No módulo percepções, pelo gráfico 4-13, a questão 10 teve a média total ligeiramente mais elevada (3,19) comparada a questão 8 (3,03). Em ambas respostas, o afastamento em relação às médias foi elevado ($\sigma=1,168$ e $\sigma=1,218$ respectivamente) comparadas com as médias das expectativas (tabela 4.2 do anexo 4).

Gráfico 4-13: Garantias - Médias das Percepções

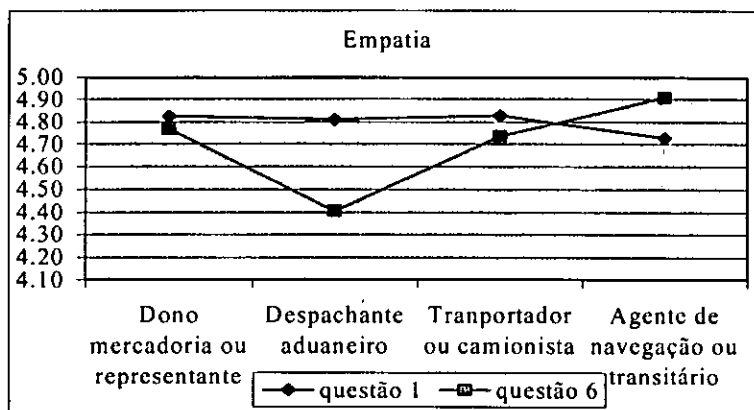


Fonte: Dados primários

e) Dimensão Empatia

Pelo gráfico 4-14, a média das expectativas na questão 1 (“...*facilidades na marcação do booking para o levantamento de contentores*”) apresenta uma certa uniformidade para os quatro grupos de usuários, tendo a média total sido de 4,82. O mesmo não sucede na questão 6 (“...*prioridade na defesa dos interesses dos clientes*”) onde verifica-se uma pequena variação e a média total foi de 4,71. O afastamento das respostas em relação a média foi mais baixo na questão 1 ($\sigma=0,483$) comparada a questão 6 ($\sigma=0,648$).

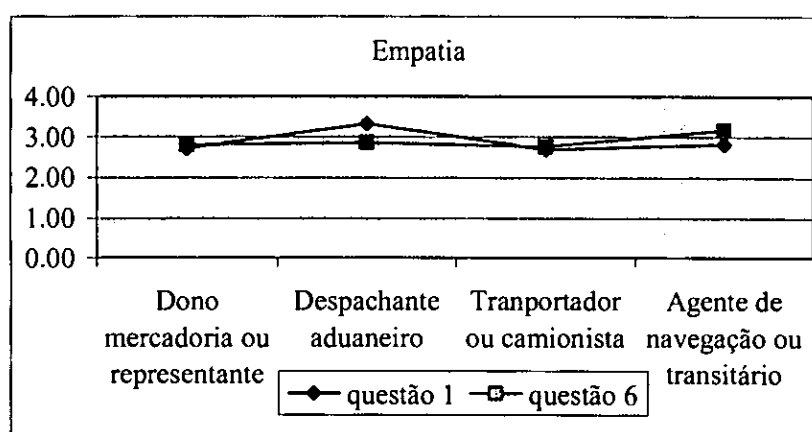
Gráfico 4-14: Empatia - Médias das Expectativas



Fonte: Dados primários

No módulo percepções (gráfico 4-15) a questão 6 apresentou médias ligeiramente mais elevadas comparada a questão 1. Contudo, as médias totais em ambas questões foram aproximadamente iguais (2,82 e 2,81 respectivamente). O afastamento das respostas em relação a média foi elevado para ambas questões ($\sigma=1,181$ e $\sigma=1,370$) comparadas com as médias das expectativas (tabela 4.2 do anexo 4).

Gráfico 4-15: Empatia - Médias das Percepções



Fonte: Dados primários

4.3.2.2 Por zona de colecta

O tratamento dos dados por zona de colecta deu origem a tabela 4.6 (anexo 4). Desta tabela, pode-se observar que no módulo expectativas, o comportamento das médias (4,77; 4,75 e 4,95) é praticamente similar aos resultados apresentados nas dimensões de qualidade. Contudo, os questionários enviados por correio apresentam as respostas com o nível mais baixo de dispersão ($\sigma=0,222$).

No módulo percepções, as médias (2,63; 2,84 e 2,85) não revelam diferenças com os resultados observados nas dimensões de qualidade, mas os questionários enviados por correio apresentam as respostas relativamente mais consistentes ($\sigma=0,947$) comparativamente aos colectados na porta 1 e no escritório satélite.

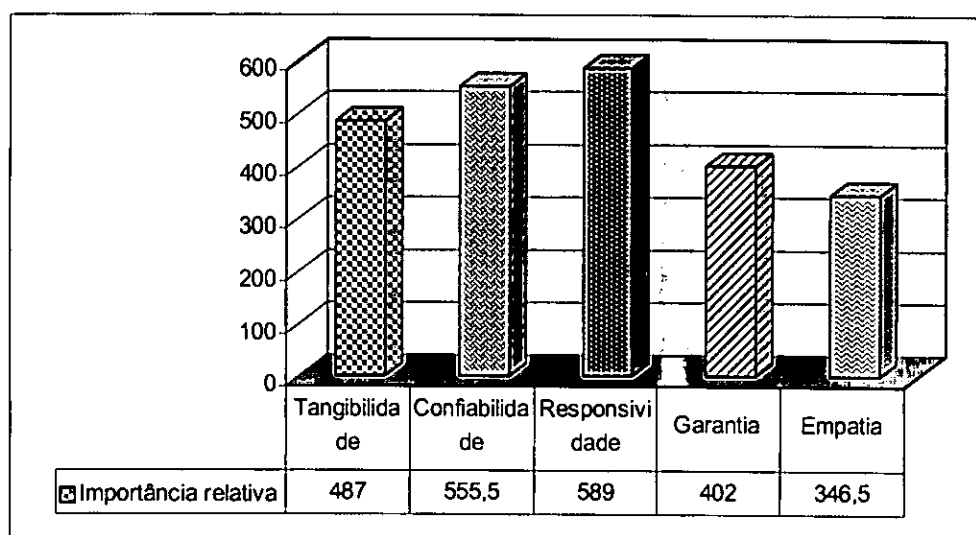
4.3.3 Desempenho dos indicadores da qualidade percebida

Quanto ao constructo qualidade percebida de serviços, os dados colectados por grupo de respondente deram origem a tabela 4.3 (anexo 4), que mostra o desempenho dos indicadores relativos a esse construto. Os resultados serão analisados em paralelo com os obtidos nas dimensões de qualidade (anexo 5) e serão discutidos na secção 5.

4.3.4 Importância relativa das dimensões de qualidade em serviços

Do gráfico 4-16, pode-se observar que a dimensão responsividade teve a maior pontuação (589), seguida pela confiabilidade (555.5) e tangibilidade (487). A empatia teve a pontuação mais baixa (346.5).

Gráfico 4-16 : Importância relativa das dimensões de qualidade



Fonte: Dados primários

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta secção trata da análise, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa. Aqui será respondida a pergunta da pesquisa e alcançados os objectivos pretendidos, bem como validar o instrumento SERVQUAL neste tipo de pesquisa.

A análise, interpretação e discussão dos resultados será feita em módulos, contudo breves considerações serão dadas as dimensões de qualidade propostas por Zeithaml *et al* (apud Eleutério & Sousa, 2002).

5.1 Considerações sobre o perfil dos respondentes

Algumas considerações devem ser levadas em conta quanto aos respondentes do questionário:

- *Distribuição quanto ao sexo*: sendo que a maioria dos usuários dos serviços são do sexo masculino, facto que levou a um desequilíbrio acentuado, entretanto, verificou-se que durante a colecta de dados, as mulheres foram mais cuidadosas e mais pacientes no preenchimento, demonstrando boa vontade e mais disponibilidade para responder o questionário. Outro dado importante é que todos os questionários invalidados foram respondidos somente pelos homens.
- *Nível de escolaridade*: diante das questões apresentadas pelo questionário e das relações que o mesmo faz com que o indivíduo estabeleça, os que possuíam apenas o nível primário tiveram ligeiras dificuldades, fazendo com que o tempo das respostas fosse acima do esperado para aplicação em apenas uma pessoa. O mesmo não-se verificou em relação àqueles com nível de escolaridade mais elevado (secundário/ médio e superior). Portanto, o nível de escolaridade influenciou na percepção ou não dessas relações por parte dos respondentes.

5.2 Análise das Expectativas

De acordo com a tabela 4.1 do anexo 4, os valores médios das expectativas variaram de 4,68 à 4,86. Pela tabela 5.1 (anexo 5), pode-se ver que estas médias são justificadas pelo facto de 96,7% dos respondentes terem concordado com as questões (82,4% concordância plena e 14,3% concordância em alguns aspectos). Esta concentração de respostas entre os níveis 4 e 5 indicam que os usuários apresentam níveis altos de expectativas em relação aos serviços da MIPS. Nestas, estão todas questões relacionadas à dimensão *confiabilidade* cuja média geral foi de 4,77 (tabela 5.3 do anexo 5), facto que demonstra concordância com os estudos de Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002) e também evidencia a importância desta dimensão na formação das expectativas dos usuários dos serviços.

A importância da dimensão *confiabilidade* em serviços, pode ser comprovada pelo facto de conter a questão com a média de expectativa mais elevada (4,86), a importância da questão (“...rapidez na entrega de contentores aos clientes”) apontada pelos usuários, pode ser explicada em parte, pela própria natureza dos serviços que a MIPS oferece (manuseamento e entrega de carga aos clientes).

Contudo, o maior contributo na média geral das expectativas (4,78) provém da dimensão *garantias* que teve a média mais alta (4,80) entre as dimensões de qualidade, resultado que advém de 97,7% da concordância com as questões do questionário por parte dos respondentes.

Por categoria de usuário, observa-se pela tabela 4.5 (anexo 4) que os agentes de navegação e transitários tiveram a média mais alta para as expectativas (4,83), e isto pode ser explicado pelo facto de este grupo trabalhar directamente com a MIPS, seja nas operações de descarga dos navios, assim como nas operações de entrega da carga aos clientes. Mais ainda, é que com este grupo, os encontros e reuniões de concertação sobre as operações são frequentes, sendo que depois de cada encontro esperam ver realizadas mais melhorias pela parte da MIPS.

Por zona de colecta, pela tabela 4.6 (anexo 4) pode-se observar que as médias mais altas das expectativas foram observadas nos questionários enviados por correio (4,95). Neste caso particular, os respondentes tiveram mais tempo de analisar as questões com cuidado e reflectir profundamente nas alternativas de respostas a dar para cada caso.

Analisando os valores do desvio-padrão, verificou-se uma baixa variabilidade das respostas (a média geral dos desvios-padrão foi $\sigma=0,54$) que indicaram nível elevado de expectativas, o que confirma a importância dessas questões na opinião dos usuários. Contudo, as respostas dos agentes de navegação e transitários foram as mais consistentes entre os quatro grupos pois tiveram a média mais baixa de desvio-padrão ($\sigma=0,466$). Em relação as zonas de colecta, os questionários enviados por correio apresentaram o desvio-padrão mais baixo ($\sigma=0,222$) o que dá maior consistência e validade das respostas destes questionários.

Outro cálculo utilizado na análise dos dados foi a moda, a fim de expressar a nota observada com maior frequência no módulo expectativas, e o resultado apontou a nota 5 como a mais frequente (tabela 5.1 do anexo 5), o que vem comprovar que a MIPS cria altas expectativas aos clientes.

5.3 Análise das Percepções

De acordo com a tabela 4.2 do anexo 4, os valores médios das percepções dos usuários dos serviços variaram de 2,03 à 3,19. Pela tabela 5.1 (anexo 5) verifica-se que ao contrário das médias observadas nas expectativas, a concentração das respostas para as percepções ocorreu basicamente entre o nível 3 e abaixo (69,2% das respostas) enquanto que as restantes estiveram acima do nível 3 (30,8% das respostas), tendo a média geral sido de 2,75 (portanto abaixo do nível 3). Isto, evidencia níveis baixos de serviço percebido, e consequentemente abaixo das expectativas.

Pela tabela 4.2 (anexo 4), observa-se que neste módulo, as questões 8, 9 e 10 apresentaram níveis bons (entre 3 e 4):

- Os funcionários sempre tratam os clientes com cortesia e educação (atendimento na Taxação e dentro do Terminal) média 3,03;
- Os funcionários sempre mantêm os clientes informados sobre quando os serviços serão realizados (média 3,08);
- Os funcionários têm o conhecimento necessário para esclarecer as perguntas dos clientes e inspiram confiança (média 3,19).

De acordo com os usuários, a dimensão *garantias* (questões 8 e 10) foi percebida com bons níveis, pois a média da dimensão foi de 3,11 (tabela 5.5 do anexo 5). Nesta dimensão, os níveis de concordância com as questões estiveram acima dos níveis de discordância em 6,3% (37,2% - 30,9%).

Em concordância com os estudos de Zeithaml *et al* (*apud* Eleutério & Sousa, 2002) observa-se pela tabela 5.3 (anexo 5) que a dimensão *confiabilidade* apresenta a média mais baixa do serviço percebido (2,15). Isto, deve-se ao facto de o nível de discordância ter sido de 69,2% contra 18,7% da concordância nas questões que integram a dimensão.

Por categoria de usuários, pela tabela 4.5 (anexo 4) os agentes de navegação e transitários apresentaram a média mais elevada nas percepções (3,08) comparativamente aos outros grupos que integram esta pesquisa.

Por zona de colecta, através da tabela 4.6 (anexo 4) observa-se que os questionários aplicados no escritório satélite e os enviados por correio apresentam médias acima da média geral do módulo percepções (2,84 e 2,85 respectivamente contra 2,75).

As médias do desvio-padrão no módulo percepções, de uma forma geral, mostram-se superiores às médias do desvio-padrão do módulo expectativas, o que sugere que as avaliações dos usuários acerca dos níveis de expectativas são mais agregadas em relação ao serviço percebido. A conclusão é reforçada pela comparação entre a média geral do desvio-

padrão das expectativas ($\sigma=0,54$) e a média geral do desvio-padrão de serviço percebido ($\sigma=1,277$).

Por zona de colecta, as respostas obtidas dos questionários enviados por correio apresentam a melhor consistência nas respostas ($\sigma=0,947$) comparativamente aos questionários obtidos na porta 1 e no escritório satélite ($\sigma=1,391$ e $\sigma=1,230$ respectivamente).

Outro cálculo utilizado na análise dos dados foi a moda a fim de expressar a nota observada com maior frequência. No módulo percepções, este cálculo permitiu observar pela tabela 5.1 (anexo 5) que a nota 2 é a que mais frequentemente foi atribuída pelos usuários dos serviços da MIPS. Esse dado comprova a baixa percepção dos serviços da MIPS pelos usuários/ clientes.

5.4 Deficiências em relação à qualidade percebida do serviço

Para a qualidade percebida dos serviços, uma média positiva revela desempenho satisfatório e negativa desempenho insatisfatório, e quanto mais negativa a média, pior o desempenho do indicador. O constructo Qualidade Percebida do Serviço é operacionalizado através da equação (Percepção com os serviços – Expectativa com os serviços), pelo que quanto mais negativo, maior é a distância entre o que o usuário espera e o que ele percebe efectivamente na experiência ou prática.

A tabela 4.3 (anexo 4), apresenta as estatísticas descritivas referentes a cada uma das 10 questões usadas nesta pesquisa de acordo com a categoria de usuário dos serviços. Pode-se Observar que as 10 questões apresentam médias negativas, isto é, percepções abaixo das expectativas ($P < E$), o que significa do ponto de vista dos usuários, que a qualidade de serviços não é satisfatória quando comparadas as suas expectativas e percepções. O mesmo pode ser constatada pela tabela 5.1 (anexo 5) que a média geral da qualidade percebida dos serviços foi de -2,027. Ainda que negativas, observa-se que as questões 10 e 9 apresentam as melhores médias para a qualidade percebida, pois estas exibem os menores valores negativos (-1,58 e -1,68 respectivamente). Já as questões que apresentaram as médias mais

baixas são 3, 2, 4 e 1 (-2,82; -2,42; -2,33 e -2,01 respectivamente) pois exibem os valores negativos mais altos. Estas questões integram na sua maioria as dimensões *confiabilidade* (questão 2 e 3) e *tangibilidade* (questão 1).

No caso das melhores médias, os resultados já eram previstos, uma vez que essas questões apresentam médias ligeiramente boas no módulo percepções em comparação com as médias constatadas nas expectativas. No caso das piores médias, as questões apresentaram médias baixas para as percepções.

De facto, durante o contacto com os usuários dos serviços da MIPS, as observações e reclamações que faziam eram, na sua maioria, relacionadas a dimensão *confiabilidade* (que teve a pior média entre as dimensões de qualidade -2,622). Na MIPS, a hora marcada no *booking* para a entrada do camião raramente é cumprida; o processo de entrada, carregamento ou descarga e saída dos camiões tende a ser moroso e os usuários dos serviços nem sempre são informados com antecedência sobre eventuais dificuldades que a empresa esteja a enfrentar na entrega da carga (por exemplo, quando há problemas de avarias do equipamento enquanto há navio em operação, todas as máquinas são desviadas para as operações do navio, sacrificando as demais operações incluindo as de entrega de carga). Esta situação pode ser minorada com a instalação de uma vitrina de informação diária (na porta 1 e no escritório satélite) sobre a previsão de operações de navios, e consequentemente melhorar a percepção da qualidade pelos clientes.

Outra observação comum entre os usuários foi quanto as máquinas e equipamentos (dimensão *tangíveis* que teve a média -2,33), estas não respondem as necessidades crescentes dos volumes de carga da MIPS. Foram igualmente levantadas as dificuldades existentes para a marcação do *booking*, sobretudo na burocracia pela qual os clientes passam no processo. Foram reportados casos em que depois de ficar muito tempo na fila e chegada a vez de ser atendido, as funcionárias do atendimento ao verificar os documentos e identificam a falta de um carimbo das Alfândegas (sobretudo no *Bill of Lading*¹⁴), o cliente

¹⁴ Documento do meio de transporte marítimo.

é solicitado a voltar as Alfândegas para regularizar a situação. Casos desta natureza podem ser superados facilmente tendo uma pessoa que se encarrega de fazer o *pre-check* (verificação rápida de conformidade dos documentos) logo que os clientes chegam ao escritório satélite para marcação do *booking*.

O sistema de autorizações de entrega electrónica em uso com as agências de navegação (sobretudo a *Maersk Sealand*) é outro constrangimento. Há casos em que o cliente sai da agência de navegação convicto que esta já foi enviada à MIPS. Mas para a sua surpresa quando chega a MIPS a resposta é "(...) ainda estamos a espera da autorização da agência, por favor aguarde". Portanto, ainda que a resposta dos funcionários da MIPS reflita a realidade, mas o sentimento dos clientes é de tensão (isto porque no sistema anterior, o cliente levava em mão a autorização de entrega a MIPS, e como tal, não passava por estas situações). Assim, a MIPS pode de forma periódica, fazer avaliações da eficácia dos processos adoptados com as agências porque a sua imagem é que é a mais visível junto aos clientes. Mesmo quando o problema não é da MIPS, os clientes olham como se fosse.

A dimensão *garantias* (média -1,693) apresentou o melhor desempenho comparativamente as outras dimensões de qualidade. Nesta dimensão, a questão 6 ("*...prioridade na defesa dos interesses dos clientes*") pretendia, em parte, analisar a orientação da organização, isto é se a MIPS é uma organização orientada aos seus clientes ou se está orientada aos seus sistemas e procedimentos internos. Pela média observada na qualidade percebida na questão (-1,88), conclui-se que a MIPS é uma organização orientada aos seus sistemas e procedimentos internos. Ela cria altas expectativas nos usuários mas não administra as mesmas. Para melhorar esta face, a organização pode também passar a avaliar o seu desempenho em função das promessas feitas.

Por categoria de usuário e por zona de colecta (tabela 4.5 e 4.6 do anexo 4) observa-se que a qualidade dos serviços, duma forma geral, não é satisfatória conforme já referenciado.

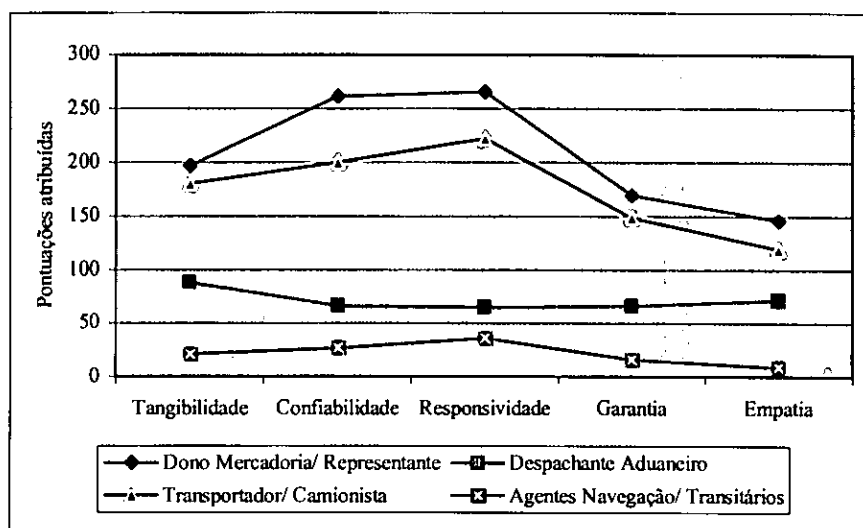
Quanto ao desvio-padrão, verifica-se uma dispersão considerável dos dados ($\sigma=1,3847$), que pode ser explicada pela influência da variabilidade constatada no módulo percepções.

A fim de expressar a nota observada com maior frequência na qualidade percebida, verifica-se a nota (-3), facto que assegura a baixa qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS nos indicadores usados no presente trabalho.

5.5 Importância das dimensões de qualidade

No *ranking* da importância relativa das dimensões, observa-se pelo gráfico 5-1 que a dimensão responsividade obteve a maior pontuação. Portanto, *“a boa vontade da MIPS em servir o cliente e providenciar um serviço rápido, assim como manter os clientes informados sobre quando os serviços serão realizados”* revelou-se como a característica mais importante para os respondentes. E a dimensão menos pontuada foi a *empatia*. Significa isto, que nesta pesquisa, as preferências dos usuários dos serviços não corroboram com os estudos de Zeithaml *et al* (apud Gonçalves, 2003).

Gráfico 5-1: Desempenho das dimensões de qualidade



Fonte: Dados primários

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo das secções 4 e 5 deste trabalho foi feita a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa realizada na MIPS. Baseado nos resultados, esta secção versará sobre as principais conclusões e recomendações.

6.1 Conclusões

Como resposta a pergunta de pesquisa colocada em 1.1 deste trabalho, segundo a qual pretendia-se saber: *Em que medida a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS permite-lhe obter sucesso no atendimento às expectativas dos seus clientes*, urge apresentar as seguintes conclusões:

- (i) Os resultados da pesquisa, revelam não haver um equilíbrio entre as expectativas (média geral 4,78) e as percepções dos usuários dos serviços da MIPS (média geral 2,75), o qual caso existisse, eliminaria o *gap* entre estes dois indicadores.
- (ii) Os dados apontam que a avaliação realizada pelos usuários acerca da qualidade percebida dos serviços oferecidos pela MIPS não é satisfatória (média -2,027), e portanto não lhe permite a obtenção de sucesso no atendimento às expectativas dos seus clientes.
- (iii) Todas as questões registaram médias negativas para a qualidade percebida. Isso significa que as avaliações dos usuários sobre as suas percepções não foram suficientes para igualar ou superar as expectativas que tem sobre os serviços. Esse facto pode ser explicado pela constatação durante as entrevistas aos usuários de que a MIPS não pratica, se não em sua totalidade, pelo menos em parte, uma política que caracterize os serviços oferecidos e promoção do melhor entendimento da qualidade no atendimento aos usuários dos serviços.

- (iv) Das entrevistas feitas aos usuários, constatou-se que a MIPS precisa considerar clientes *não apenas aqueles que pagam pelos serviços externamente*, mas também *todos aqueles com quem se relaciona no processo de prestação dos serviços*, e isso inclui os transportadores ou camionistas porque também este grupo particular *vivencia* a realidade da empresa no seu dia-a-dia.
- (v) Os resultados revelam que há lacunas na análise do *ciclo de serviço*, o que faz com que os momentos da verdade nesse ciclo estejam comprometidos quanto a uma avaliação positiva por parte do usuário.

6.2 Recomendações

Nesta parte, constam as recomendações e sugestões que podem, em parte, ajudar a MIPS a melhorar a qualidade dos serviços que oferece e consequentemente conduzir a obtenção de sucesso no atendimento às expectativas dos clientes. Em concreto, a MIPS pode:

No pacote de serviços

- *Instalações de apoio* (aspectos tangíveis): reforçar os equipamentos nas suas actividades e afectar de acordo com as operações (Navios e Entrega de carga);
- *Bens facilitadores*: na porta 1, colocar bebedouros de água, instalar pérgulas de sol e chuva assim como vitrina de informação diária sobre as operações dos navios (esta última, pode igualmente ser colocada no escritório satélite), colocar caixas de sugestões e incentivar o seu uso estabelecendo datas de *feedback*.

No processo de prestação de serviços

Rever alguns processos que impactam directamente na qualidade do serviço percebido pelo usuário através das seguintes acções:

- Realizar pesquisas qualitativas e quantitativas periódicas focalizadas nas expectativas dos usuários;
- Providenciar treinamento em atendimento aos clientes a todo o pessoal da linha da frente;
- Incluir na lista de convidados às reuniões que a MIPS realiza com os clientes os transportadores e camionistas de modo a captar os problemas e contributos que também este grupo particular possa ter para a melhoria dos serviços;
- Redefinir o pacote de serviços para os clientes da organização, assim como analisar como cada componente que integra o mesmo pode contribuir para uma avaliação positiva da qualidade dos serviços;
- Analisar o ciclo de serviços e os momentos da verdade pelos quais os usuários passam no processo de prestação de serviços, e compatibilizar as percepções da gestão cimeira com o ciclo que está a acontecer (real).
- Adequar a publicidade ao nível de expectativa do usuário, isto é, a publicidade não deverá criar uma expectativa tão alta que o sistema de operações não possa suportar (por exemplo, de acordo com o *booking*, os intervalos de entrada dos camiões para o levantamento de carga são de 5 minutos, mas isso não acontece na prática). Em caso de dificuldades na realização das reservas para a entrega de carga, seja por avarias ou insuficiência do equipamento, a MIPS deve informar imediatamente aos clientes sobre o problema (enviar avisos ao escritório satélite e a porta 1).

7. BIBLIOGRAFIA

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

AMBONI, Narcisa de Fátima. *Qualidade em Serviços: dimensões para orientação e avaliação de bibliotecas universitárias*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 2002

BATESON, John E. G., HOFFMAN, Douglas K. *Marketing e Serviços* (Tradução de Lúcia Simonini). 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Cop, 1993.

DE MATO, 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.07, nº3, Julho/ Setembro 2000.

DRUCKER, Peter. *Administrando para Obter Resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ELEUTÉRIO, Sueli A.V, SOUZA, Maria C.A. *Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.09, nº3, Julho/ Setembro 2002.

FREIRE, Adriano. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo, 2002

GARVIN, David A. *What does "product quality" really mean?* Sloan Management Review. USA fall, v.26, n.1, p.25-43, 1984.

GIANESI, Ireneu G. N., CORRÊA, H. Luiz. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Rafael. *Sistema de gestão de qualidade: criação de um método de avaliação da satisfação dos clientes de uma Universidade Pública e sua importância*. UNIFEI – IEPG, 2003

GRONROOS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: A competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. *Marketing, Gerenciamento e Serviços* (Tradução de Arlete Simile Marques). 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JOHNSTON, R., CLARK, G. *Administração de Operações de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGO, Rose M. J. *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília: IPEA, 1996.

MELLO, Joamel, CAMARGO, Marlene. *Qualidade na Saúde: Práticas e Conceitos, Normas ISO nas Áreas Médico Hospitalar e Laboratorial*. São Paulo: Best Seller, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*, São Paulo: Atlas, 1993.

PESTANA, Maria H., GAGEIRO, João N. *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 4ª Ed. revisada e aumentada. Lisboa: Sílabo, 2005.

RIES, Al., TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*, São Paulo: Pioneira, 1996.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª Ed. revisada e actualizada. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

VEIGA, Ricardo Teixeira. *Adquirindo uma visão mais abrangente da qualidade do ensino em administração*. Belo Horizonte: Faculdade de Administração da UFMG, Departamento de Ciências Administrativas, 2002.

www.mips.co.mz, acesso 21 de Março de 2008 às 17h30.

www.ine.gov.mz, acesso 27 de Março de 2008 às 18h00.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary Jô. *Marketing de Serviços: A Empresa com foco no cliente* (Tradução de Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares). 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1:

QUESTIONÁRIO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA MIPS – TERMINAL DE CONTENTORES DO PORTO DE MAPUTO

Caro usuário/ cliente,

Foi escolhido para contribuir com a sua opinião sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela MIPS – Terminal de contentores do Porto de Maputo. Os dados serão utilizados para fins de elaboração do trabalho de licenciatura do pesquisador, em cumprimento do regulamento da Universidade Eduardo Mondlane. Para garantir anonimato nas respostas, o seu nome não será identificado.

Baseando na sua experiência como usuário/ cliente da MIPS, solicita-se a gentileza de preencher este questionário utilizando a escala de avaliação abaixo. Escolha e circule apenas um número (de 1 à 5) que melhor expressa a sua opinião.

ESCALA DE AVALIAÇÃO	
1 - Discordo totalmente.	4 - Concordo em alguns aspectos.
2 - Discordo em muitos aspectos.	5 - Concordo plenamente.
3 - Indeciso.	

Não existem respostas certas ou erradas, apenas assinale o seu grau de concordância ou discordância. Pede-se o favor de prestar a máxima atenção e sinceridade nas alternativas que for a seleccionar.

PARTE 2 – AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

O que você espera de uma MIPS que presta serviços de alta qualidade?

QUESTÕES	EXPECTATIVA COM OS SERVIÇOS				
1. A MIPS deve oferecer facilidades na marcação do <i>Booking</i> (Reserva) para o levantamento de contentores.	1	2	3	4	5
2. A MIPS deve cumprir a hora marcada no <i>Booking</i> (Reserva) para a entrega de contentores aos clientes.	1	2	3	4	5
3. A MIPS deve ser rápida na entrega de contentores aos clientes.	1	2	3	4	5
4. A MIPS deve possuir máquinas que resolvem as preocupações dos clientes.	1	2	3	4	5
5. A MIPS deve demonstrar interesse sincero em resolver os problemas ou reclamações dos clientes.	1	2	3	4	5
6. A MIPS deve ter como prioridade a defesa dos interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
7. Os funcionários devem ter boa vontade em servir os clientes.	1	2	3	4	5
8. Os funcionários devem sempre tratar os clientes com cortesia e educação (atendimento na Taxação e dentro do Terminal).	1	2	3	4	5
9. Os funcionários devem sempre manter os clientes informados sobre quando os serviços serão realizados.	1	2	3	4	5
10. Os funcionários devem ter o conhecimento necessário para esclarecer as perguntas dos clientes e inspirar confiança.	1	2	3	4	5

PARTE 3 – AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES

O que você verificou em relação ao serviço prestado, ou seja, qual é a sua experiência na MIPS?

QUESTÕES	PERCEPÇÃO COM OS SERVIÇOS				
	1	2	3	4	5
1. A MIPS oferece facilidades na marcação do <i>Booking</i> (Reserva) para o levantamento de contentores.	1	2	3	4	5
2. A MIPS cumpre a hora marcada no <i>Booking</i> (Reserva) para a entrega de contentores aos clientes.	1	2	3	4	5
3. A MIPS é rápida na entrega de contentores aos clientes.	1	2	3	4	5
4. A MIPS possui máquinas que resolvem as preocupações dos clientes.	1	2	3	4	5
5. A MIPS demonstra interesse sincero em resolver os problemas ou reclamações dos clientes.	1	2	3	4	5
6. A MIPS tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
7. Os funcionários têm boa vontade em servir os clientes.	1	2	3	4	5
8. Os funcionários sempre tratam os clientes com cortesia e educação (atendimento na Taxação e dentro do Terminal).	1	2	3	4	5
9. Os funcionários sempre mantêm os clientes informados sobre quando os serviços serão realizados.	1	2	3	4	5
10. Os funcionários têm o conhecimento necessário para esclarecer as perguntas dos clientes e inspiram confiança.	1	2	3	4	5

PARTE 4 – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE

Quais são as características mais importantes para si como cliente/ usuário dos serviços da MIPS?
 Para tal, distribua um total de 10 pontos entre as cinco características abaixo, sendo que quanto mais importante é uma característica, mais pontos deverá atribuir a mesma. *Por favor, assegure que o total dos pontos atribuídos somam 10 pontos:*

1. Aparência das instalações físicas da MIPS, equipamento moderno e funcional assim como o pessoal com aparência agradável e profissional.		pontos	(A)
2. A capacidade da MIPS em desempenhar serviços prometidos de maneira confiável e precisa (colocação de contentores para o desempacotamento, enchimento e entrega aos clientes).		pontos	(B)
3. A boa vontade da MIPS em servir o cliente e providenciar um serviço rápido, assim como mantê-los informados sobre quando os serviços serão realizados.		pontos	(C)
4. O conhecimento, a cortesia dos funcionários da MIPS e sua capacidade em transmitir e inspirar confiança e segurança aos clientes durante o atendimento na taxaço e no Terminal.		pontos	(D)
5. O tratamento e a atenção individualizada que a MIPS oferece aos clientes, assim como horários de funcionamento convenientes.		pontos	(E)
TOTAL DOS PONTOS ATRIBUÍDOS (A+B+C+D+E) =	10	pontos	

PARTE 5 – PERFIL DO RESPONDENTE

Para completar o questionário, por favor, queira fornecer por gentileza as seguintes informações pessoais, assinando com (X) a alternativa correspondente:

I. Sexo:

- 1. Masculino _____
- 2. Femenino _____

III. Faixa Etária:

- 1. Até 30 anos _____
- 2. De 31 à 40 anos _____
- 3. De 41 à 50 anos _____
- 4. Acima de 51 anos _____

II. Nível Escolar:

- 1. Primário _____
- 2. Secundário Geral/ Médio _____
- 3. Ensino Superior _____

IV. Categoria de usuário dos serviços:

- 1. Dono da mercadoria/ Representante _____
- 2. Despachante Aduaneiro _____
- 3. Transportador ou camionista _____
- 4. Agentes de Navegação/ Transitários _____

Muito Obrigado!

ANEXO 2 : RESULTADOS DA PESQUISA (SPSS 14.0)

2.1 ALPHA DE CRONBACH

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	238	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	238	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics – Módulo Expectativas & Percepções

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	20

Reliability Statistics – Módulo Expectativas

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	10

Reliability Statistics – Módulo Percepções

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	10

2.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	222	93.3	93.3	93.3
	Femenino	16	6.7	6.7	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

Nível Escolar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primário	27	11.3	11.3	11.3
	Secundário Geral/ Médio	161	67.6	67.6	79.0
	Ensino Superior	50	21.0	21.0	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

Faixa Etária

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 30 anos	54	22.7	22.7	22.7
	De 31 à 40 anos	108	45.4	45.4	68.1
	De 41 à 50 anos	58	24.4	24.4	92.4
	Acima de 51 anos	18	7.6	7.6	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

Categoria de usuário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dono mercadoria ou representante	103	43.3	43.3	43.3
	Despachante aduaneiro	37	15.5	15.5	58.8
	Transportador ou camionista	87	36.6	36.6	95.4
	Agente de navegação ou transitário	11	4.6	4.6	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

Zona de colecta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Porta I	98	41.2	41.2	41.2
	Escritório Satélite	115	48.3	48.3	89.5
	Enviados	25	10.5	10.5	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

ANEXO 3 : TESTE DE DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS

3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Sexo	Nível Escolar	Faixa Etária	Categoria de usuário	Zona de colecta
N	238	238	238	238	238
Normal Parameters(a,b)	Mean	2.10	2.17	2.03	1.69
	Std. Deviation	.562	.865	.993	.652
Most Extreme Differences	Absolute	.538	.258	.282	.269
	Positive	.538	.258	.282	.268
	Negative	-.394	-.196	-.249	-.269
Kolmogorov-Smirnov Z	8.306	5.526	3.976	4.347	4.155
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

3.2 MÓDULO EXPECTATIVAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10
N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Normal Parameters(a,b)	Mean	4.82	4.68	4.79	4.72	4.71	4.84	4.84	4.77	4.77
	Std. Deviation	.483	.699	.515	.594	.648	.417	.434	.567	.529
Most Extreme Differences	Absolute	.495	.449	.496	.461	.448	.511	.504	.477	.476
	Positive	.354	.324	.345	.320	.325	.355	.353	.342	.331
	Negative	-.495	-.449	-.496	-.461	-.448	-.511	-.504	-.477	-.476
Kolmogorov-Smirnov Z	7.631	6.931	7.903	7.646	7.114	6.915	7.881	7.780	7.366	7.338
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

3.3 MÓDULO PERCEPÇÕES

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	PEC 1	PEC 2	PEC 3	PEC 4	PEC 5	PEC 6	PEC 7	PEC 8	PEC 9	PEC 10
N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Normal Parameters(a,b)										
Mean	2.81	2.26	2.03	2.46	2.90	2.82	2.94	3.03	3.08	3.19
Std. Deviation	1.370	1.194	1.187	1.200	1.154	1.181	1.299	1.218	1.293	1.168
Most Extreme Differences										
Absolute	.243	.246	.254	.188	.175	.163	.193	.170	.172	.200
Positive	.243	.246	.254	.188	.175	.163	.193	.170	.165	.200
Negative	-.211	-.146	-.192	-.135	-.169	-.160	-.180	-.166	-.172	-.186
Kolmogorov-Smirnov Z	3.748	3.795	3.911	2.897	2.704	2.519	2.980	2.618	2.660	3.088
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

ANEXO 4 : COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS

4.1 MÓDULO EXPECTATIVAS POR GRUPO DE RESPONDENTES

Categoria de usuário	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10
Dono mercadoria ou representante	4.83	4.75	4.87	4.80	4.75	4.77	4.90	4.88	4.83	4.78
Mean										
N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Std. Deviation	.406	.606	.362	.512	.606	.564	.298	.322	.422	.576
Despachante aduaneiro	4.81	4.46	4.76	4.70	4.62	4.41	4.78	4.76	4.62	4.86
Mean										
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Std. Deviation	.518	.900	.641	.618	.721	.985	.479	.597	.953	.347
Transportador ou camionista	4.83	4.69	4.89	4.85	4.71	4.74	4.79	4.80	4.75	4.70
Mean										
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Std. Deviation	.554	.704	.355	.390	.548	.559	.509	.478	.511	.552
Agente de navegação ou transitário	4.73	4.73	4.82	4.64	4.91	4.91	4.91	4.91	4.82	4.91
Mean										
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Std. Deviation	.467	.647	.405	.924	.302	.302	.302	.302	.405	.302
Mean	4.82	4.68	4.86	4.79	4.72	4.71	4.84	4.84	4.77	4.77
N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Std. Deviation	.483	.699	.417	.515	.594	.648	.417	.434	.567	.529

4.2 MÓDULO PERCEPÇÕES POR GRUPO DE RESPONDENTES

Categoria de usuário		PEC 1	PEC 2	PEC 3	PEC 4	PEC 5	PEC 6	PEC 7	PEC 8	PEC 9	PEC 10
Dono mercadoria ou representante	Mean	2.72	2.27	1.98	2.49	2.87	2.82	2.88	3.00	2.92	3.10
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Std. Deviation	1.150	1.040	1.019	1.047	1.035	.957	1.231	1.120	1.091	.965
	Mean	3.32	2.43	2.30	2.51	2.97	2.86	3.22	3.03	3.38	3.51
Despachante aduaneiro	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	1.510	1.345	1.431	1.325	1.166	1.417	1.417	1.166	1.441	1.239
	Mean	2.69	2.11	1.93	2.44	2.86	2.77	2.79	2.93	3.11	3.17
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Transportador ou camionista	Std. Deviation	1.512	1.271	1.237	1.353	1.287	1.327	1.339	1.354	1.442	1.349
	Mean	2.82	2.73	2.45	2.27	3.18	3.18	3.64	4.00	3.36	3.18
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	1.401	1.348	1.293	.905	1.168	1.079	.924	.775	1.206	1.079
Total	Mean	2.81	2.26	2.03	2.46	2.90	2.82	2.94	3.03	3.08	3.19
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
	Std. Deviation	1.370	1.194	1.187	1.200	1.154	1.181	1.299	1.218	1.293	1.168

4.3 QUALIDADE PERCEBIDA POR GRUPO DE RESPONDENTES

Categoria de usuário	QUAL 1	QUAL 2	QUAL 3	QUAL 4	QUAL 5	QUAL 6	QUAL 7	QUAL 8	QUAL 9	QUAL 10
Dono mercadoria ou representante										
Mean	-2.11	-2.48	-2.89	-2.31	-1.87	-1.95	-2.02	-1.88	-1.91	-1.68
N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Std. Deviation	1.162	1.259	1.111	1.155	1.242	1.079	1.276	1.132	1.112	1.139
Despachante aduaneiro										
Mean	-1.49	-2.03	-2.46	-2.19	-1.65	-1.54	-1.57	-1.73	-1.24	-1.35
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Std. Deviation	1.484	1.518	1.693	1.613	1.438	1.726	1.385	1.305	1.588	1.317
Transportador ou camionista										
Mean	-2.14	-2.57	-2.95	-2.41	-1.85	-1.97	-2.00	-1.87	-1.63	-1.53
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Std. Deviation	1.496	1.476	1.320	1.435	1.427	1.513	1.431	1.336	1.556	1.421
Agente de navegação ou transitário										
Mean	-1.91	-2.00	-2.36	-2.36	-1.73	-1.73	-1.27	-.91	-1.45	-1.73
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Std. Deviation	1.375	1.414	1.433	1.362	1.348	1.104	.905	.944	1.368	1.272
Total										
Mean	-2.01	-2.42	-2.82	-2.33	-1.82	-1.88	-1.91	-1.81	-1.68	-1.58
N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Std. Deviation	1.364	1.396	1.313	1.342	1.342	1.364	1.347	1.240	1.389	1.280

4.4 IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE

DIMENSÕES DE QUALIDADE	CATEGORIA DE USUÁRIO DOS SERVIÇOS				
	Dono Mercadoria/ Representante	Despachante Aduaneiro	Transportador/ Camionista	Agentes Navegação/ Transitários	TOTAL
Tangibilidade	197.5	88.5	180	21	487
Confiabilidade	261.5	67	200	27	555.5
Responsividade	265.5	65.5	222	36	589
Garantia	169.5	67	149	16.5	402
Empatia	146	72	119	9.5	346.5
TOTAL	1040	360	870	110	2380

4.5 MÉDIAS GERAIS POR CATEGORIA DE USUÁRIO - DADOS RE-ESTRUTURADOS

Categoria de usuário		EXPECTATIVAS GERAIS	PERCEPÇÕES GERAIS	QUALIDADE PERCEBIDA
Dono mercadoria ou representante	Mean	4.82	2.70	-2.1107
	N	1030	1030	1030
	Std. Deviation	.482	1.115	1.21194
Despachante aduaneiro	Mean	4.68	2.95	-1.7243
	N	370	370	370
	Std. Deviation	.711	1.393	1.53891
Transportador ou camionista	Mean	4.77	2.68	-2.0931
	N	870	870	870
	Std. Deviation	.525	1.397	1.49470
Agente de navegação ou transitário	Mean	4.83	3.08	-1.7455
	N	110	110	110
	Std. Deviation	.466	1.197	1.28817
Total	Mean	4.78	2.75	-2.0273
	N	2380	2380	2380
	Std. Deviation	.540	1.277	1.38466

4.6 MÉDIAS GERIAS POR ZONA DE COLECTA - DADOS RE-ESTRUTURADOS

Zona de colecta		EXPECTATIVAS GERAIS	PERCEPÇÕES GERAIS	QUALIDADE PERCEBIDA
Porta 1	Mean	4.77	2.63	-2.1429
	N	980	980	980
	Std. Deviation	.541	1.391	1.50450
Escritório Satélite	Mean	4.75	2.84	-1.9139
	N	1150	1150	1150
	Std. Deviation	.581	1.230	1.34820
Enviados	Mean	4.95	2.85	-2.0960
	N	250	250	250
	Std. Deviation	.222	.947	.95626
Total	Mean	4.78	2.75	-2.0273
	N	2380	2380	2380
	Std. Deviation	.540	1.277	1.38466

ANEXO 5 : RESULTADOS DA PESQUISA – DADOS RE-ESTRUTURADOS (SPSS 14.0)

5.1 RE-ESTRUTURAÇÃO DE DADOS (MÉDIAS GERAIS)

Statistics

		EXPEC.	PERCEP.	QUAL. PERC.
N	Valid	2380	2380	2380
	Missing	0	0	0
Mean		4.78	2.75	-2.0273
Mode		5	2	-3.00
Std. Deviation		.540	1.277	1.38466

EXPECTATIVAS GERAIS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	.3	.3	.3
	Discordo em muitos aspectos	13	.5	.5	.9
	Indeciso	56	2.4	2.4	3.2
	Concordo em alguns aspectos	341	14.3	14.3	17.6
	Concordo plenamente	1962	82.4	82.4	100.0
	Total	2380	100.0	100.0	

PERCEPÇÕES GERAIS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	477	20.0	20.0	20.0
	Discordo em muitos aspectos	622	26.1	26.1	46.2
	Indeciso	549	23.1	23.1	69.2
	Concordo em alguns aspectos	477	20.0	20.0	89.3
	Concordo plenamente	255	10.7	10.7	100.0
	Total	2380	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA GERAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4.00	418	17.6	17.6	17.6
	-3.00	547	23.0	23.0	40.5
	-2.00	526	22.1	22.1	62.6
	-1.00	529	22.2	22.2	84.9
	.00	304	12.8	12.8	97.6
	1.00	45	1.9	1.9	99.5
	2.00	9	.4	.4	99.9
	3.00	2	.1	.1	100.0
	Total	2380	100.0	100.0	

5.2 DIMENSÃO TANGÍVEIS (T)

Statistics

		EXP (T)	PEC (T)	QUAL (T)
N	Valid	238	238	238
	Missing	0	0	0
Mean		4.79	2.46	-2.33
Mode		5	2	-2
Std. Deviation		.515	1.200	1.342

EXPECTATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em muitos aspectos	1	.4	.4	.4
	Indeciso	9	3.8	3.8	4.2
	Concordo em alguns aspectos	28	11.8	11.8	16.0
	Concordo plenamente	200	84.0	84.0	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

PERCEPÇÕES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	62	26.1	26.1	26.1
	Discordo em muitos aspectos	66	27.7	27.7	53.8
	Indeciso	65	27.3	27.3	81.1
	Concordo em alguns aspectos	28	11.8	11.8	92.9
	Concordo plenamente	17	7.1	7.1	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4	57	23.9	23.9	23.9
	-3	59	24.8	24.8	48.7
	-2	60	25.2	25.2	73.9
	-1	34	14.3	14.3	88.2
	0	24	10.1	10.1	98.3
	1	4	1.7	1.7	100.0
	Total	238	100.0	100.0	

5.3 DIMENSÃO CONFIABILIDADE (C)

Statistics

		EXP (C)	PEC (C)	QUAL (C)
N	Valid	476	476	476
	Missing	0	0	0
Mean		4.77	2.15	-2.6218
Mode		5	1	-4.00
Std. Deviation		.581	1.194	1.36877

EXPECTATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	.4	.4	.4
	Discordo em muitos aspectos	5	1.1	1.1	1.5
	Indeciso	11	2.3	2.3	3.8
	Concordo em alguns aspectos	65	13.7	13.7	17.4
	Concordo plenamente	393	82.6	82.6	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

PERCEPÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	184	38.7	38.7	38.7
	Discordo em muitos aspectos	145	30.5	30.5	69.1
	Indeciso	58	12.2	12.2	81.3
	Concordo em alguns aspectos	71	14.9	14.9	96.2
	Concordo plenamente	18	3.8	3.8	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4.00	165	34.7	34.7	34.7
	-3.00	127	26.7	26.7	61.3
	-2.00	73	15.3	15.3	76.7
	-1.00	72	15.1	15.1	91.8
	.00	30	6.3	6.3	98.1
	1.00	7	1.5	1.5	99.6
	2.00	2	.4	.4	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

5.4 DIMENSÃO RESPONSABILIDADE (R)

Statistics

		EXP (R)	PEC (R)	QUAL (R)
N	Valid	714	714	714
	Missing	0	0	0
Mean		4.78	2.97	-1.8053
Mode		5	3	-1.00
Std. Deviation		.534	1.251	1.36061

EXPECTATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	.3	.3	.3
	Discordo em muitos aspectos	3	.4	.4	.7
	Indeciso	19	2.7	2.7	3.4
	Concordo em alguns aspectos	103	14.4	14.4	17.8
	Concordo plenamente	587	82.2	82.2	100.0
	Total	714	100.0	100.0	

PERCEPÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	98	13.7	13.7	13.7
	Discordo em muitos aspectos	178	24.9	24.9	38.7
	Indeciso	179	25.1	25.1	63.7
	Concordo em alguns aspectos	163	22.8	22.8	86.6
	Concordo plenamente	96	13.4	13.4	100.0
	Total	714	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4.00	88	12.3	12.3	12.3
	-3.00	153	21.4	21.4	33.8
	-2.00	160	22.4	22.4	56.2
	-1.00	184	25.8	25.8	81.9
	.00	108	15.1	15.1	97.1
	1.00	17	2.4	2.4	99.4
	2.00	3	.4	.4	99.9
	3.00	1	.1	.1	100.0
Total		714	100.0	100.0	

5.5 DIMENSÃO GARANTIAS (G)

Statistics

		EXP (G)	PEC (G)	QUAL (G)
N	Valid	476	476	476
	Missing	0	0	0
Mean		4.80	3.11	-1.6933
Mode		5	3	-2.00
Std. Deviation		.484	1.195	1.26426

EXPECTATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	.2	.2	.2
	Discordo em muitos aspectos	1	.2	.2	.4
	Indeciso	9	1.9	1.9	2.3
	Concordo em alguns aspectos	69	14.5	14.5	16.8
	Concordo plenamente	396	83.2	83.2	100.0
Total		476	100.0	100.0	

PERCEPÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	49	10.3	10.3	10.3
	Discordo em muitos aspectos	98	20.6	20.6	30.9
	Indeciso	152	31.9	31.9	62.8
	Concordo em alguns aspectos	106	22.3	22.3	85.1
	Concordo plenamente	71	14.9	14.9	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4.00	41	8.6	8.6	8.6
	-3.00	87	18.3	18.3	26.9
	-2.00	137	28.8	28.8	55.7
	-1.00	120	25.2	25.2	80.9
	.00	80	16.8	16.8	97.7
	1.00	9	1.9	1.9	99.6
	2.00	2	.4	.4	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

5.6 DIMENSÃO EMPATIA (E)

Statistics

		EXP (E)	PEC (E)	QUAL (E)
N	Valid	476	476	476
	Missing	0	0	0
Mean		4.76	2.82	-1.9475
Mode		5	2	-3.00
Std. Deviation		.573	1.278	1.36396

EXPECTATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	.6	.6	.6
	Discordo em muitos aspectos	3	.6	.6	1.3
	Indeciso	8	1.7	1.7	2.9
	Concordo em alguns aspectos	76	16.0	16.0	18.9
	Concordo plenamente	386	81.1	81.1	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

PERCEPÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	84	17.6	17.6	17.6
	Discordo em muitos aspectos	135	28.4	28.4	46.0
	Indeciso	95	20.0	20.0	66.0
	Concordo em alguns aspectos	109	22.9	22.9	88.9
	Concordo plenamente	53	11.1	11.1	100.0
	Total	476	100.0	100.0	

QUALIDADE PERCEBIDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-4.00	67	14.1	14.1	14.1
	-3.00	121	25.4	25.4	39.5
	-2.00	96	20.2	20.2	59.7
	-1.00	119	25.0	25.0	84.7
	.00	62	13.0	13.0	97.7
	1.00	8	1.7	1.7	99.4
	2.00	2	.4	.4	99.8
	3.00	1	.2	.2	100.0
	Total	476	100.0	100.0	