



**UNIFACS**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATO APARECIDO RIBEIRO**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E DISCENTES SOBRE A QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS PRESTADOS EM UM CURSO PRESENCIAL DE GRADUAÇÃO  
SUPERIOR**

Salvador  
2019

**RENATO APARECIDO RIBEIRO**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E DISCENTES SOBRE A QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS PRESTADOS EM UM CURSO PRESENCIAL DE GRADUAÇÃO  
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Phd. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

Salvador  
2019

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS  
Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities.

Ribeiro, Renato Aparecido

Percepção de gestores e discentes sobre a qualidade dos serviços prestados em um curso presencial de graduação superior/ Renato Aparecido Ribeiro.- Salvador, 2019.

108 f.: il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Phd. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

1. Educação Superior. I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de, orient. II. Título.

CDD: 370

RENATO APARECIDO RIBEIRO

PERCEPÇÃO DE GESTORES E DISCENTES SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
PRESTADOS EM UM CURSO PRESENCIAL DE GRADUAÇÃO SUPERIOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities, pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia/ Université Montréal (Canadá)  
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities

Sérgio Hage Fialho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities

Maria das Graças Telles Sobral \_\_\_\_\_  
Doutora em Letras pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC)

Salvador, 22 de abril de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que tudo rege no universo.

À minha família, Anna Lucia, minha esposa e companheira que juntos caminhamos até hoje e sempre!

Ao Prof. Phd. Manoel Joaquim, meu orientador, por ter compartilhado o seu saber e me acompanhar nessa trajetória com paciência e dedicação de um mestre.

À Prof<sup>ª</sup>. Dra Maria das Graças Telles Sobral, que cuidadosamente colaborou para a construção e desenvolvimento dessa pesquisa.

“*Faça o que você faz tão bem, que as pessoas vão querer vê-lo novamente, e vão trazer seus amigos*”. **Walt Disney**

## RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo a percepção dos gestores e discentes sobre a qualidade dos serviços prestados no curso presencial de Administração de uma instituição de ensino superior privado, localizada no Bairro do Comércio, em Salvador – BA. A pesquisa teve a contribuição de Oliver (1999), Zeithaml e Bitner (2003), Hair *et al* (2009), Parasuraman *et al* (2006), Kotler e Keller (2006), Grönroos (2003), e Malhotra (2006), teóricos que desenvolveram trabalhos relacionados ao tema. Para elucidar os fatores de contribuição da análise dessa percepção, o estudo aplicou junto aos discentes e gestores um questionário com perguntas que facilitaram a construção dos indicadores dessa avaliação. Nas respostas, o pesquisador constatou um hiato na percepção entre estes dois públicos, com destaque para os atributos “Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços” e “Equipamentos e Recursos Didáticos”. Com os dados obtidos nessa pesquisa, espera-se contribuir para a composição de indicadores que apontem os fatores que fomentem a qualidade dos serviços educacionais, melhorem as relações entre os discentes e as Instituições de Ensino Superior (IES), tomando como referência a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) e os indicadores encontrados no resultado final. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e julho de 2018.

**Palavras-chave:** Qualidade de Serviços. Educação. Instituição Privada de Ensino.

## **ABSTRACT**

This study aims to study the perception of managers and students about the quality of services provided by a private higher education institution, located in the Bairro do Comércio, in Salvador – Bahia, in the attendance course of Administration. The research had the contribution of theorists who developed works related to the theme and the results, here, achieved also corroborate for other researchers and for the improvement of the relationships between HEI and students. To elucidate the contribution factors of the analysis of this perception, the researcher applied to the students and managers a questionnaire with questions that facilitated the construction of the indicators of this evaluation. In the answers, the researcher found a general dissatisfaction and highlighted the items "Communication and Service Demands" and "Equipment and Didactic Resources", which had the worst evaluations in the view of these actors. With the data obtained in this research, it is hoped to contribute to the composition of indicators that indicate the factors that foster the quality of the services, improve the relations between the students and HEI, having as reference, the Basic Guidelines Law (LDB) and the indicators found in the final result. The research was carried out with the students, between the months of January and July of 2018.

**Keywords:** Quality of Services. Education. Private Institution of Education.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Lealdade do Cliente .....	60
Figura 2 – Metas com Relação a Clientes no <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Determinantes de Qualidade do Serviço .....	21
Quadro 2 – Definições de Qualidade.....	22
Quadro 3 – Modelo de Estímulo e Resposta .....	42
Quadro 4 - Grau de Satisfação.....	52
Quadro 5 – Dimensões Mensuráveis da Qualidade.....	53
Quadro 6 – Processo de Recompra e Adesão .....	59
Quadro 7 – Modelo de Análise.....	85
Quadro 8 - Resumo a Percepção da Qualidade dos Serviços oferecidos pela IES.....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Equipamentos e Recursos Didáticos .....	86
Gráfico 2 - Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços.....	88
Gráfico 3 - Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos	90
Gráfico 4 - Avaliação do Corpo Docente .....	92
Gráfico 5 - Cursos e Programa de Ensino e Extensão.....	93
Gráfico 6 - Relação Interpessoal entre Discentes e Instituição .....	95
Gráfico 7 - Confiabilidade e Atendimento de Prazos.....	97

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1 - Percentual de Discentes Respondentes.....	82
Tabela 2 - Percentual de Gestores Diretor e Coordenador de Curso.....	82
Tabela 3 - Gestores do Corpo Técnico Administrativo.....	82

## LISTA DE SIGLAS

CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho Educacional
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional das Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Leis de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Action</i> (Planejar, Fazer, Checar e Agir)
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior
SISU	Sistema Único de Seleção Universitária
WEB	<i>Word Wide Web</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 QUALIDADE EM SERVIÇOS</b>	<b>19</b>
2.1 QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NAS IES	26
<b>3 MARKETING</b>	<b>37</b>
3.1 <i>MARKETING</i> DE SERVIÇOS	41
<b>4 COMPORTAMENTO NAS RELAÇÕES DE CONSUMO</b>	<b>45</b>
4.1 VALORES EMOÇÕES, SATISFAÇÃO E COMPROMISSO	47
4.2 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE	59
<b>5 A PESQUISA SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS IES</b>	<b>81</b>
5.1 PERCEPÇÃO DE GESTORES E DISCENTES	85
<b>5.1.1 Equipamentos e Recursos Didático</b>	<b>85</b>
<b>5.1.2 Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços</b>	<b>87</b>
<b>5.1.3 Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos</b>	<b>89</b>
<b>5.1.4 Avaliação do Corpo Docente</b>	<b>91</b>
<b>5.1.5 Cursos e Programa de Ensino e Extensão</b>	<b>93</b>
<b>5.1.6 Relação Interpessoal entre Discentes e Instituição</b>	<b>95</b>
<b>5.1.7 Confiabilidade e Atendimento de Prazos</b>	<b>96</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A - Formulário de Pesquisa – Gestores e Discentes</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade do ensino superior continua sendo motivo de preocupação das autoridades acadêmicas, como se verifica pela definição de políticas educacionais por parte do estado. De acordo com Sampaio (1998), a questão da qualidade do ensino superior não passou despercebida, ao contrário, manteve-se acesa no debate público até a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) ser regulamentada em 1996. Tal política apresenta, dentre seus reflexos, a ampliação de ofertas de cursos nas diversas Instituições de Ensino Superior.

Nesse contexto, através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE<sup>1</sup>, um dos procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES<sup>2</sup>, a relação “Qualidade da Formação apresentada nos índices do ENADE” tornou-se um grande diferencial de mercado para as Instituições de Ensino Superior (IES) do segmento privado e uma credencial importante para acesso aos recursos financeiros disponibilizados pelo Ministério da Educação, destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em cursos não gratuitos na forma da Lei 10.260/2001. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham obtido avaliação positiva no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), processo realizado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Criado em 1998, esse exame tem o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. Podem participar do exame, alunos que estão concluindo ou que já concluíram o ensino médio em anos anteriores. O ENEM é utilizado como critério de seleção para os estudantes que pretendem concorrer a uma bolsa no Programa Universidade para Todos (ProUni), para o acesso ao Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e ao Sistema Único de Seleção Universitária (SISU).

Nesse cenário, os mantenedores são marcados por vários desafios pautados por regulamentações e necessitam de habilidades diferenciadas para manter as relações e o padrão de qualidade das prestações dos serviços, além de atender a dinâmica do mercado de trabalho que se transforma diariamente, já que a mão de obra formada hoje não terá a mesma eficiência amanhã. É uma mudança de paradigma da modernidade alicerçada pela velocidade de transformação desse ambiente com o avanço das tecnologias e a exigência cada vez maior de

---

<sup>1</sup> Exame aplicado anualmente para avaliação dos cursos de ensino superior brasileiros, sob a responsabilidade do Ministério da Educação, criado juntamente com o Sistema Nacional de Avaliação Superior, pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

<sup>2</sup> É um mecanismo de avaliação criado pelo Ministério da Educação do Brasil para acompanhar o desenvolvimento de todas as instituições que ofertam educação de nível superior, criado pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

novas competências profissionais, cujo marco inicial é a Revolução Industrial, quando o homem e sua racionalidade passam a ocupar o centro das ações, do pensamento e da ciência (GRÖNROSS, 2009). Assim, as instituições de ensino superior privadas carecem de atenção diferenciada, na formação de uma mão obra para esse mercado em constante transformação. Essa mutabilidade de mercado exige uma formação profissional com habilidades e competências para atender às necessidades do mercado em constante evolução.

Dessa forma, questiona-se a percepção dos discentes e dos gestores sobre a qualidade dos serviços prestados na IES, uma vez que a responsabilidade das mantenedoras com a formação universitária se reveste de grande importância na medida que estas instituições ainda são, por excelência, o lugar de produção e transmissão de conhecimento e o seu papel é servir à comunidade de modo a oferecer serviços de qualidade, formar profissionais qualificados que dominem ferramentas tecnológicas, competentes para atender às expectativas do mercado de trabalho, além de cidadãos probos e criativos.

Nessa perspectiva, a equação que desafia as mantenedoras é a qualidade do serviço disponibilizado e a sua permanência no mercado, para isso, exige dos gestores competências com destaques na gestão administrativa e financeira, nas relações interpessoais e nas contingências trabalhistas. A pesquisa justifica-se em razão da necessidade da IES atentar-se para os desafios apontados, ou seja, exigência de ambientes acadêmicos caracterizados por um quadro de docentes e colaboradores qualificados, programas de cursos atualizados, equipados com recursos físicos adequados, tais como laboratórios, uma relação interpessoal eficiente e acompanhamento da velocidade das mudanças desse mercado.

A partir da compreensão desses desafios, essa pesquisa tem como objetivo principal verificar a percepção da qualidade dos serviços prestados a partir do levantamento de dados que permita apontar e analisar os indicadores que influenciam na excelência da prestação de serviços. Os objetivos específicos da pesquisa reúnem fatores de contribuição dessa relação, ou seja, a análise das teorias ligadas à qualidade em serviços, à importância do *marketing* aplicado nas prestações de serviços educacionais e à relevância do comportamento nas relações de consumo e nas prestações de serviços. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da temática e descrição de abordagem qualitativa e quantitativa, obedecendo as seguintes etapas: aplicação de questionários, quantificação e tratamento dos dados, e análise dos indicadores de qualidade.

No que tange à sua organização estrutural, a presente pesquisa compõe-se de: Introdução, Fundamentação Teórica, Resultados e Discussões, Considerações Finais e Referências. Na Introdução faz-se uma apreciação sobre os novos paradigmas e desafios da



IES, a justificativa, os objetivos e a metodologia da pesquisa. Na primeira seção, apresenta-se a fundamentação teórica. Na segunda seção, explana-se sobre o comportamento nas relações de consumo, com destaque na construção de valores, análise das emoções e da satisfação, do processo de construção da lealdade e da fidelidade nas prestações de serviços. Na terceira seção, são abordados os resultados e discussões sobre os indicadores obtidos na pesquisa sobre a qualidade dos serviços prestados pela referida Instituição. Os dados levantados entram em confronto com os elementos colhidos no embasamento teórico, como também discute-se os fatores que influenciam a percepção sobre a qualidade dos serviços prestados e os indicadores que apontam para uma melhor qualidade de serviços. Por fim, nas considerações finais são expostos os resultados mais relevantes obtidos e a consolidação dos objetivos propostos.

O embasamento teórico do trabalho reúne autores clássicos e contemporâneos com atuação nacional e internacional. As contribuições dos autores para o tema da pesquisa ocorrem no que tange à visão de qualidade na prestação de serviços, a partir do olhar do gestor e da percepção do discente. A teoria abordada trata também da realidade do mundo universitário e dos demais segmentos mercadológicos, além de discorrer sobre os aspectos comportamentais ligados à percepção, confirmação da qualidade, satisfação, expectativas positivas ou não e as confirmações que mudam os rumos das relações comerciais.

Nesses textos, são debatidos os aspectos metodológicos de pesquisas aplicadas e os caminhos adotados no *marketing*, na fidelidade, na construção de valores e na identificação das relações entre gestores e discentes/clientes sobre a percepção da qualidade de serviços. São quarenta e três trabalhos realizados por diversos autores ao longo de trinta anos de pesquisa que fornecem relevada contribuição para esse e outros trabalhos dessa natureza. Dessa forma, constrói-se, aqui, um legado com forte contribuição para o desenvolvimento de trabalhos no campo de estudo sobre a melhoria da qualidade da prestação de serviços em Instituições de Ensino Superior.

Reitera-se que foram selecionados os trabalhos publicados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), de 2008 à 2012, sendo a seleção realizada a partir dos temas publicados que remetiam à questão da avaliação da qualidade percebida pelos atores dessa ação, prestadores de serviços e clientes, independente da natureza, comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Com os trabalhos alinhados ao tema, realizou-se uma seleção da bibliografia utilizada em cada um desses trabalhos, o que resultou no fator quantitativo de “autores” que tratam do tema em estudo com profundidade e sazonalidade. Essa mescla de bibliografia reúne autores

que têm grande contribuição na geração dos trabalhos pesquisados, visto que figuram em diversas citações, dentre os trabalhos selecionados, e, por isso, tiveram prioridades na elaboração das análises realizadas. Os autores foram selecionados de acordo com o seu grau de contribuição e envolvimento com o tema desta investigação.

Na seleção de aproximadamente 60 trabalhos, 29 deles citaram Oliver (1999), 20 trabalhos citaram Zeithaml e Bitner (2003), outros 19 trabalhos, citaram Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985). Desta forma, os marcos teóricos analisados, que tratam do assunto dessa pesquisa, qual seja, a percepção da qualidade na prestação de serviços, constitui um acervo com robusta contribuição para essa e outras investigações.

## 2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nessa seção, busca-se esclarecer o conceito de qualidade, sua importância na construção de valores, nas relações de consumo e nas prestações de serviços. A seção está estruturada com base na contribuição de vários autores clássicos e contemporâneos para direcionar esse trabalho. Em destaque, a importância que a qualidade tem na construção das ações do *marketing*, do *marketing* de serviços, na relação comportamental para identificação dos fatores que compõem a fidelização e a lealdade dos clientes na relação comercial.

Qualidade é um fator que regula o termômetro das vendas no mundo dos negócios e principalmente na oferta de serviços. Entende-se que há a necessidade de se estabelecer parâmetros de avaliação e controle da qualidade, como também de conhecimentos acerca das contingências da qualidade prometida, percebida e entregue.

Faz-se necessário, inicialmente, a compreensão de alguns conceitos básicos para que o entendimento da proposta dessa pesquisa sirva de contribuição para o estudo, a saber: qualidade dos serviços; *marketing* de serviços, estado da arte sobre a qualidade de serviços, comportamento com ênfase nos aspectos da emoção e satisfação de consumo, fidelização, lealdade e construção de valores.

Parasuraman *et al* (1985) preocupam-se em parametrizar um modelo conceitual de qualidade na prestação de serviços e suas implicações. E assim, eles buscam definir indicadores para quantificar os fatores que definem qualidade na prestação de serviços, uma vez que, para os bens tangíveis, essas práticas são dominadas por diversos autores e profissionais de *marketing*.

As expectativas de quem entrega e de quem recebe definirão o futuro dessa relação, ou seja, o desempenho das partes envolvidas constrói a teia de ligação mais ou menos densa, conforme a percepção dos envolvidos. Quem oferece deve perceber, através da manifestação de quem recebe, se o objetivo foi atingido e isso define a qualidade e a continuidade do consumo. É então estabelecido o Estado da Arte sobre Qualidade de Serviço, que é um fator decisório na sobrevivência dos negócios, independente da sua natureza e da sua operação. O Estado da Arte sobre Qualidade de Serviço, frente aos esforços para defini-la e medi-la, principalmente por parte do setor de serviços, pela versatilidade que envolve essa relação, inclusive dos fatores, deve ser considerado no momento da entrega do serviço e da percepção desses atores.

Ainda, segundo Parasuraman *et al* (1985), pode-se realizar uma investigação exploratória, com estudos e entrevistas com grupo focal de consumidores e realização de

entrevistas aprofundadas com executivos da área de serviços, e assim estabelecer um “modelo conceitual” de qualidade de serviços. Segundo eles, aleatoriamente, escolhem-se executivos de empresas prestadoras de serviços reconhecidas no mercado e as categorias de serviços de varejo para investigação.

Com o intuito de obter respostas com clareza e facilitar a formação de conceitos na visão dos executivos, realizam-se entrevistas aprofundadas, compostas de quatro perguntas, dentre elas: Quais os principais atributos da qualidade do serviço sob a ótica de gestores de empresas? Quais as principais dificuldades e tarefas enfrentadas na prestação de serviços de alta qualidade? Qual a percepção dos consumidores sobre a prestação de serviços de qualidade? Quais as discrepâncias evidentes entre a percepção dos consumidores e prestadores de serviços? (PARASURAMAN *et al.* 1985).

O resultado dessa investigação exploratória aponta para a seguinte situação:

Há uma série de discrepâncias ou lacunas fundamentais entre as percepções de qualidade de serviço dos executivos e as tarefas associadas à prestação de serviço aos consumidores. Essas lacunas podem representar grandes obstáculos às tentativas de prestar um serviço que os consumidores percebem como sendo de qualidade elevada. (PARASURAMAN *et al.* 1985, p.21).

Partindo-se desse resultado, nota-se que a expectativa tem um papel significativo na definição de qualidade, assim, os informes contidos nas peças de *marketing* não podem criar expectativas falsas ou difíceis de cumprir. Manifestações comuns dos executivos são de que a maioria dos consumidores não tem conhecimento dos esforços concentrados e de tudo que é feito para bem servi-los. A alta ou baixa qualidade vai depender dessa percepção no ato da entrega do serviço e irá definir a continuidade dessa relação. Uma situação observada pelos supervisores, gerentes e executivos é de que, quanto maior a empresa e a complexidade das suas operações, maior é o desconhecimento das ações de entrega dos serviços, ou seja, menor a aproximação com consumidores. Situação contrária à observada em empresas pesquisadas de menor porte, nas quais os executivos têm controle e mais aproximação com consumidores.

Conforme Paladini (2000), a contribuição de grupos focais fortalece a confirmação de que os consumidores usam critérios similares de avaliação da qualidade de serviço, independentemente do tipo e da natureza. Esses critérios se enquadram em 10 categorias intituladas determinantes de qualidade do serviço e descritas no Quadro 1:

Quadro 1 - Determinantes de Qualidade do Serviço

1	Confiabilidade	Significa que a empresa presta serviços corretamente na primeira vez.
2	Sensibilidade	Respeito à disposição ou prontidão dos empregados.
3	Competência	Disponer das habilidades e dos conhecimentos necessários para prestar o serviço.
4	Acesso	Facilidade de abordagem e contato. Disponibilidade de canais eficientes de comunicação.
5	Cortesia	Polidez, respeito, consideração e comportamento amigável por parte do pessoal de atendimento.
6	Comunicação	Manter os clientes informados, utilizar linguagem simples e dar ouvidos às manifestações ligadas ou não aos produtos.
7	Credibilidade	Ser digno de confiança, ser honesto. Ter em mente os interesses do cliente. Estar disponível incondicionalmente.
8	Segurança	Estar livre de perigos. Fornecer ambiente físico que transpire segurança, sem invasão da privacidade.
9	Compreensão	Esforços para entender o cliente. Estreitar o relacionamento.
10	Tangíveis	Evidências físicas do ambiente definido para ocorrer as transações. Instalações. Pessoal de atendimento. Estabelecer padrões diferenciados.

Fonte: Paladini (2000, p. 28).

Como se pode observar, os consumidores se baseiam em propriedades de experiência para avaliar a qualidade de serviço. A qualidade permeia o Serviço Esperado (SE) e o Serviço Percebido (SP), sendo possível encontrar uma qualidade menos satisfatória ou totalmente insatisfatória, quando o  $SE > SP$ , e, em contrapartida, quando o  $SE < SP$ , a qualidade percebida é mais que satisfatória e tenderá para uma qualidade ideal. Quando  $SE = SP$ , a qualidade percebida é satisfatória.

Ainda segundo Paladini (2000), são dois os planos para definir o conceito de qualidade, o Plano Espacial e o Plano Temporal. Toda qualidade é definida após uma experiência de relação de consumo por atender uma necessidade conectada com o tempo e o espaço dessa relação de consumo. Assim, a mesma aferição de qualidade para um produto, hoje, poderá ser diferente no dia seguinte em razão da velocidade de ofertas de novos produtos e serviços.

As definições sobre “qualidade” envolvem sempre a figura do cliente, já que todo produto ou serviço tem um fim único, o de atender as necessidades de um público alvo, como se observa no Quadro 2:

Quadro 2 – Definições de Qualidade

(JENKINS, 1971).	“Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”.
(EOQC – ORGANIZAÇÃO EUROPEIA DE CONTROLE DA QUALIDADE, 1972).	“Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”.
(JURAN; GRZYNA, 1991)	“Qualidade é adequação ao uso”.

Fonte: Paladini (2000, p. 35).

A natureza dos conceitos acima tem suas raízes, como já dito, plantadas nas necessidades do cliente (PALADINI, 2000), ou seja, as respostas ao consumo dos produtos ou serviços definem o padrão de qualidade dos mesmos. Assim, entender e viabilizar a gestão da qualidade como objetos de estudo e entendimento das ações que definem o conceito de qualidade talvez seja o melhor caminho. Cabe ressaltar que todos têm uma noção intuitiva do que seja qualidade, dessa forma, não devemos ignorá-la.

Uma das prioridades da gestão da qualidade é a sua transformação em valor, ou seja, deve-se adotar essa cultura e implementar a Gestão da Qualidade. Paladini (2000) sugere a revisão nos processos pelos agentes administradores responsáveis pela gestão da qualidade para assim garantir a sobrevivência e sua permanência contínua no acompanhamento da evolução no mercado onde estiver inserido, isto é, gerenciar os programas de qualidade, as estratégias de concepção e implantação desses programas. Relembra e sugere também a utilização do Ciclo de Deming, o PDCA, sigla das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo: *Plan*, planejar; *Do*, fazer ou agir; *Check*, checar ou verificar; e *Action*, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva. Em resumo, Planejar, Fazer, Checar e Agir é uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade e permitem o gerenciamento e o controle do processo. O PDCA foi criado na década de 20 por Walter Andrew Shewart<sup>3</sup>, mas foi William Edward Deming, o guru do gerenciamento da qualidade, quem disseminou seu

<sup>3</sup> Shewhart nasceu em 18 de março de 1891, nos Estados Unidos, se formou em Física pela Universidade de Illinois, estado em que nasceu e, mais tarde, em 1917, obteve seu Ph.D. pela Universidade da Califórnia, em Berkeley. Introduziu pela primeira vez a estatística nos sistemas de produção para impedir a fabricação de produtos defeituosos. Também desenvolveu o PDCA, uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento da Melhoria Contínua.

uso no mundo todo. Por isso, a partir da década de 50, o ciclo PDCA passou a ser conhecido como “Ciclo Deming”.

Para Paladini (2000), a qualidade influenciou diversas áreas das ciências humanas, nas empresas e fora delas. Como exemplo, temos a chamada teoria do pensamento criativo, uma estratégia proposta e desenvolvida por Osborn e Parnes (1938), que se baseia em um modelo conhecido como *Brainstorming*. O método apresenta algumas variantes e é constituído de três estágios: definição do problema, geração de soluções e implementação da solução escolhida. A estratégia deste modelo é obter uma precisa definição do problema e gerar várias opções de soluções.

As técnicas de gestão da qualidade têm, na sua essência, a responsabilidade de gerar facilidades para o desenvolvimento do próprio processo gerencial e permitir que sejam alcançados todos os resultados com eficiência para garantir a evolução contínua dos propósitos da qualidade prometida na sua origem. O uso da inteligência artificial é uma forma de garantir um conjunto de estratégias que melhoram as operações de gestão da qualidade. Essa área é representada pelo universo de ferramentas disponíveis que facilitam o gerenciamento e controle das operações em diversos pontos internos e externos da organização.

Fato concreto é que a Gestão da Qualidade terá seu desenvolvimento associado a ambientes altamente competitivos e, da mesma forma, serão exigidas ferramentas de última geração e com respostas adequadas ao mercado. Além de estratégica, a gestão da qualidade depende dos mecanismos gerenciais e está intimamente ligada às questões de sobrevivência da organização.

De acordo com Garvin (2002), a qualidade se define em quatro níveis de classificação: nível de inspeção, que é o momento de acompanhamento e avaliação da fase de fabricação dos produtos ou andamento da prestação dos serviços; nível do controle estatístico dos eventos para diagnóstico do nível anterior, isto é, criar e implantar métodos de registro e análise dos dados coletados para ajustar os procedimentos futuros; nível garantia da qualidade, que recupera os conceitos básicos de qualidade com a visão global (qualidade total), ou seja, fornecer produtos com a finalidade de atender as expectativas e necessidades dos clientes e; nível da gestão estratégica da qualidade.

Desde que a satisfação do cliente começou a ser entendida como o objetivo principal da organização, aspectos como o “tempo de vida útil do produto” e “o que a concorrência pode oferecer” passaram a ter maior destaque, o fator estratégico deixou de ser só responsabilidade da área de produção; de fato, toda a organização deve estar comprometida

com a qualidade final de seus produtos, e desenvolver uma visão sistêmica do cliente e dos concorrentes.

Garvin (2002) considera a existência de cinco abordagens na definição de qualidade, são elas: (1) a transcendental, a parte que não é tangível, ou seja, benefícios e contribuição para os valores definidos pelos clientes (crença, usos e costumes); (2) a baseada no produto, aquela que está ligada à parte física, como o acabamento, cores, embalagem, facilidades de transporte e armazenamento; (3) a baseada no usuário, ou seja, aquela que busca atender aos desejos do cliente, como facilidades de montagem, preparação e formas de consumo; (4) a baseada na produção, significando que a mesma está em conformidade com as normas e padrões estabelecidos pela sociedade; e (5) a baseada no valor, que leva ao cliente a sensação de justiça para os atributos do produto, ou seja, valor monetário justo pelo uso e consumo (custo-benefício).

O conceito de qualidade também pode ser dividido em elementos básicos. Parafraseando Garvin (2002), as características operacionais básicas de um produto definem o seu desempenho e as funções primárias. A confiabilidade, bem como a probabilidade de um mau funcionamento definem as funções secundárias de um produto. Já a constatação de que as características operacionais estão de acordo com os padrões estabelecidos definem o grau de conformidade de um produto final. No entanto, o período de vida útil de um produto ou serviço é reconhecido como a durabilidade dele no mercado inserido. Porém a rapidez, cortesia, ouvidoria, facilidade de acesso, tempo de resposta e pronta substituição compõem a matriz que define o atendimento, levando em consideração de que as preferências pessoais, grupos sociais, etnias, definem a estética do produto ou serviço. Onde, por fim, o resultado das opiniões subjetivas dos usuários de um determinado produto ou serviços representa a qualidade percebida na oferta desse produto ou serviço.

Grönroos (2003) destaca a importância das peças de comunicação na construção da percepção da qualidade oferecida e a qualidade percebida pelos clientes, ou seja, os profissionais de comunicação da organização devem conhecer, em detalhes, o público alvo da organização e, assim, elaborar peças de comunicação visando atender e, se possível, surpreender a qualidade percebida no momento da entrega do produto ou serviço oferecido.

A questão “qualidade” se define na “hora da verdade”, ou seja, no momento da entrega ou no momento da realização do serviço, pela percepção desenvolvida pelo cliente nesse exato momento. Dessa forma, o *Endomarketing*, ou seja, a qualidade da comunicação interna e das relações interpessoais do público que gera e entrega o produto da empresa, deve contribuir na construção da qualidade, pois é a partir da qualidade disponibilizada e a



qualidade percebida pelo cliente que isso é possível. Outros aspectos importantes são a qualificação da mão de obra dos profissionais envolvidos, a motivação das equipes de trabalho e a manutenção do profissional certo no lugar certo. Já os resultados guardam dependência direta do acompanhamento da evolução da tecnologia envolvida no processo de produção, distribuição e entrega do produto ou serviço.

É importante levar informações aos clientes quanto aos benefícios de lucratividade e custos e investimentos de longo prazo. Cabe ao profissional de *marketing* a construção desse relacionamento orientado para serviços que ofereçam benefícios, como conforto adicional, segurança, custos reduzidos, os quais virão a longo prazo, como também atentar-se para os custos ocasionados pela ausência de qualidade na entrega de produtos e serviços. Em contrapartida, quando a qualidade prometida é a mesma que é entregue, inicia-se, aí, a construção de um relacionamento continuado.

Segundo Grönroos (2003), várias são as formas de redução de custos, na produção, na administração e no uso de tecnologia adequada para aumentar a produção e a circulação dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. O autor destaca, ainda, a necessidade no cuidado com a produção e a “economia de escala”, sem perder o norte da “qualidade”. Para a manutenção de cada linha de produto ou serviços, deve-se manter o foco no ponto de equilíbrio e na relação custo-benefício. Enfim, o foco é trabalhar com uma visão orientada para o mercado.

A organização deve também atentar-se para a demanda e a qualidade percebida pelos seus clientes (fiéis e potenciais), os custos e a velocidade de produtividade, a capacidade técnica, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, além de estabelecer um *marketing* interno favorável e evitar possíveis erros que venham a comprometer a visão dos clientes sobre a imagem da organização e seus produtos e serviços. Deve-se, ainda, orientar o gerenciamento para o mercado e, dessa forma, buscar estabelecer uma identificação das necessidades e percepções dos clientes para produzir e lançar novos produtos e serviços no mercado.

Os estudos explanados nessa seção sobre a questão da qualidade na prestação de serviços contribuíram para a identificação dos atributos que levam os prestadores de serviços a construir uma estratégia para manter um negócio competitivo. Destaca-se que a qualidade, não só na prestação de serviços como em todas as relações de produção e consumo, é a ferramenta que finaliza e prolonga as relações no mundo dos negócios. Há também, nessas contribuições, sugestões de ferramentas capazes de mensurar a qualidade com as necessidades dos clientes. As abordagens dos autores destacam o Estado da Arte sobre Qualidade de

Serviços - a teia de ligação, ou seja, a energia que é criada e percebida nos momentos de entrega e recebimento dos serviços - por ser o fator decisório na sobrevivência dos negócios, independente da sua natureza e da sua operação.

Os estudos permitem concluir que qualidade é o resultado das expectativas que o cliente tem no momento da experiência consumada. Ou seja, quando essa expectativa é correspondida ou superada, entende-se que a qualidade se cumpre e as relações têm grandes chances de continuidade. Os autores consultados registram que essa ferramenta, tão importante nas relações empresariais tem sua responsabilidade distribuída em todos os níveis e hierarquias das organizações.

Na sequência, este trabalho reúne alguns autores que desenvolveram pesquisas ligadas à qualidade na prestação de serviços educacionais no ensino superior e tem forte contribuição na construção dos itens que possibilitam essa análise e avaliação.

## 2.1 QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NAS IES

Reuniu-se nessa seção autores que contribuem fortemente para as pesquisas sobre a qualidade dos serviços prestados nas Instituições de Ensino Superior, alinhados com a construção e identificação dos atributos que fortalecem essas relações de consumo. A prestação de serviços educacionais tem particularidades e pede atenção diferenciada dos gestores por ser uma relação continuada e com dependência de outras áreas que impactam diretamente na manutenção dessa relação. Assim, para esclarecer essa relação, esta revisão reuniu cronologicamente as experiências desses autores com o objetivo de facilitar o entendimento e contribuir para trabalhos futuros.

Para Las Casas (1994), qualidade é um termo abrangente e discutível, cuja interpretação está condicionada a uma série de fatores distintos, como valores, experiências e posição social dos sujeitos, sendo uma maneira de determiná-la em relação a um objeto, pessoa ou atividade, a adoção de dimensões avaliativas. Tal procedimento, contudo, torna-se difícil quando o foco da análise é o setor de serviços, especialmente, devido às condições diferenciadas encontradas na área da educação, por sua característica subjetiva, tempo de relação e pelos seus aspectos intangíveis. A partir da construção de modelos teóricos, fomenta-se a discussão acerca dos procedimentos avaliativos inerentes aos serviços, Las Casas (1994) sugere algumas dimensões correlatas ao setor de serviços educacionais para a avaliação da qualidade.

Las Casas (1994) destaca cinco categorias de avaliação importantes, dentre elas: os aspectos tangíveis que preconizam as condições físicas, que circundam a atividade de prestação de serviços, tais como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários etc.; a confiabilidade, que se refere à habilidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa; a empatia/presteza, concernentes ao grau de cuidado, cortesia, e atenção pessoal dispensado aos clientes; a receptividade, que dispõe sobre a disposição e prontidão em auxiliar os clientes; e, por fim, a segurança, que se refere ao conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança.

Segundo Fornell *et al.* (1996), em *The american customer satisfaction index: natures, purpose, and findings*, a qualidade da relação entre usuários de prestação de serviços de uma instituição de ensino superior, a satisfação do cliente e suas nuances, inclusive dos fatores que compõem o processo de fidelização na relação em tela, não definem o nível de qualidade e a satisfação real desses clientes. A satisfação pode ser definida como um sentimento geral, já que o consumidor pode estar satisfeito com o serviço, mas avalia esse como medíocre comparado com o que poderia ter sido. O consumidor dos produtos de uma instituição de ensino, mesmo insatisfeito, não deixa de adquirir os produtos dessa organização por uma questão de custos, pois isso implicaria maior investimento decorrente da necessidade de se cursar outras disciplinas, que não seriam aproveitadas na nova instituição. Segundo essa pesquisa, esse fator de custo assegura a fidelidade dos consumidores, os quais podem ser considerados, indevidamente, clientes satisfeitos.

No campo da pesquisa, para Zeithaml e Bitner, (2003), encontros de serviço ou momentos da verdade (incidentes críticos) são reconhecidos como um conceito-chave e envolvem interação direta entre a prestadora do serviço e o usuário desta. Além disso, tais encontros têm sido bem articulados dentro da literatura, que sugere que cada momento da verdade gera um impacto e nesse encontro o usuário constrói uma percepção de qualidade do serviço utilizado e emite, ali, a sua avaliação, finalmente. É o que eles são, os clientes, verdadeiros árbitros, os mais adequados para julgar a qualidade de uma prestação do serviço. Esse tipo de pesquisa, sobre a satisfação do cliente, preocupa-se com a identificação dos seus condutores, ou seja, os incidentes críticos, que são, em última medida, as suas satisfações ou insatisfações, ou mesmo ambos.

O método utilizado por Zeithaml e Bitner (2003) consiste na coleta de informações dos dados demográficos, de gênero, idades ou ano de estudo. Assim, foi realizada uma pesquisa através de um questionário pautado no modelo “Técnicas de Incidências Críticas”, distribuído nas Faculdades de Negócios e Direito aos alunos da Liverpool John Moores

University (LJMU). As principais conclusões dessa pesquisa, com esses alunos, foram: identificação de uma série de determinantes críticos, mas apenas poucos tinham significado e eram susceptíveis de levar a uma mudança de comportamento; para os alunos, as principais fontes de insatisfação são atitudes dos atendentes de todos os níveis, capacidade de resposta, bens tangíveis, trabalhos em equipe, comunicação, gestão, acesso e socialização.

As prioridades da mantenedora, segundo as conclusões desse estudo, com os alunos da Faculdade de Negócios e Direito da Liverpool John Moores University, devem estar focadas na importância e na necessidade imediata da criação e manutenção de um ambiente ágil, comunicativo e útil nas áreas de ensino, aprendizagem e avaliação, sem esquecer as áreas auxiliares de resposta, acesso e socialização, como fatores importantes para os alunos de graduação.

Para Cobra e Braga (2004), a Gestão de Instituições de Ensino Superior exige dos gestores uma estratégia específica de captação e retenção de alunos, frente às diversidades de um mercado altamente competitivo. Eles reproduzem, no seu estudo, o cenário do ensino superior e a realidade de mercado, frente aos desafios de se transformar uma instituição de ensino em uma empresa mercantil rentável e com visibilidade. As ferramentas de gestão estratégica, canais de venda e composição de preços, pautadas na lei de mercado, na qual a IES está inserida, deve atender às necessidades operacionais de custeio e remuneração do capital dos investidores.

Os autores discutem o *marketing* educacional e suas especificidades para atender as demandas do segmento, respeitando as características dos produtos ofertados, seus cursos e serviços pedagógicos, e os relacionamentos envolvidos. Definem, também, as técnicas de criação de valores para esse segmento de mercado e oferecem várias formas de se atender às necessidades do público alvo. Destacam o valor da “marca” no mercado educacional e sugerem formas de se construir e fixar um diferencial frente aos concorrentes. Aproveitam as ferramentas do planejamento estratégico de *marketing* e sugerem formas de segmentação do mercado e ações que irão definir um posicionamento da instituição de ensino no mercado.

Cobra e Braga (Op. Cit.) sugerem a utilização das ferramentas de *marketing* de guerrilha, a comunicação e a promoção. Indicam algumas estratégias para a captação de novos alunos para sustentabilidade da instituição de ensino e apontam como os gestores devem utilizar o projeto pedagógico e o desempenho dos docentes em sala de aula como argumento de *marketing* na retenção dos alunos veteranos, ou seja, o *marketing* de sala de aula trabalhando a favor da instituição. Destacam a forma de como chamar a atenção dos gestores para os detalhes e contingências de relacionamentos, ou seja, os pontos de tangência entre

aluno e instituição e também os cuidados com os serviços de secretaria acadêmica, biblioteca, tesouraria e outros.

É importante ressaltar que as ações de *marketing* devem estar ajustadas ao público e aos produtos oferecidos, e que, apesar de, aparentemente, representar uma organização mercantil e prestadora de serviços, como outra qualquer, as instituições de ensino superior entregam um produto com necessidade de assistência direta, de vários departamentos, por um período, normalmente, não menor que dois anos, e isso a faz diferente das demais empresas mercantis, entre outras prestadoras de serviços.

Cobra e Braga (2004) demonstram em sua obra a importância da construção de um caminho que leve o aluno e o gestor a perceberem que a qualidade é um elo para obtenção de seus objetivos que, apesar de diferentes, estão sempre apontados na mesma direção, o sucesso de seus investimentos.

Segundo Perfeito *et al.* (2004), a identificação de fatores, que têm influência na atração de alunos para o curso de administração, facilita o planejamento de ações de *marketing* para captação e retenção desses. A qualidade das peças de *marketing* alicerçadas nesses fatores facilita o processo decisório daqueles que pretendem cursar o ensino superior em Administração. Para isso, Perfeito *et al.* (Op. Cit.), realizaram uma pesquisa com as IES do Extremo Oeste do Estado do Paraná, nas cidades banhadas pelo Lago formado pela Usina de Itaipu, que oferecem esse curso, para identificar os fatores que compõem o processo decisório dos candidatos aos vestibulares dessa região. O público alvo dessa pesquisa foi o dos gestores responsáveis pelo processo seletivo do vestibular das IES e os alunos matriculados nos dois primeiros semestres de todas as instituições que oferecem o curso em referência.

A escolha da pesquisa pelo curso de Administração se deu em razão de que o mesmo é oferecido em todas as IES pesquisadas. Os resultados indicaram que as instituições se preocupam com o planejamento formal das atividades de *marketing* e as propagandas realizadas pelas IES são percebidas pela grande maioria dos acadêmicos. Entretanto, estas ações são pouco representativas, dentre os fatores de influência na atratividade dos cursos de administração das instituições estudadas. As instituições concentram seus esforços de *marketing* somente nas épocas de realização dos vestibulares. Tanto os gestores, como os acadêmicos, elegeram a qualificação dos professores e do ensino como os principais fatores influenciadores na escolha da instituição.

Para Garcia (2006), do ponto de vista da gestão da qualidade, destacam-se três elementos fundamentais na estrutura produtiva da sociedade moderna: a empresa, o produto e

o mercado. O sucesso do produto depende da avaliação que o cliente percebe quando esse chega ao mercado, significa que o sucesso ou fracasso da empresa guarda dependência da avaliação do seu produto pelo mercado. Entende-se, assim, que esses três elementos, a empresa, o produto e o mercado, mantêm entre si uma correlação estreita e profunda. Na gestão acadêmica, esse quadro configura-se da seguinte forma: a empresa é identificada pelas instituições de ensino; o produto é o fornecimento de conhecimento (o ensino, a pesquisa e a extensão), que se reflete nas habilidades e competências dos egressos das instituições; e o mercado é o ambiente de localização e o agente responsável pela avaliação, que determinará o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Nas abordagens apresentadas, observou-se que a qualidade está condicionada ao espaço temporal e também submetida ao fator cultural do grupo consumidor. Avaliar a qualidade dos serviços é uma tarefa que inspira cuidados especiais, assim, para não comprometer essa aferição, os modelos avaliativos devem ser criteriosamente escolhidos, a fim de que se possa extrair, de cada situação estudada, resultados confiáveis e contributivos para a preservação da espécie no mercado.

Reichelt (2007) realizou uma pesquisa cuja coleta de dados foi aplicada com alunos de instituições de ensino superior privadas do Rio Grande do Sul, matriculados em cursos de graduação em Administração, sendo dividida em três etapas.

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas de campo em profundidade com dez alunos, matriculados nos cursos de administração, utilizando os métodos de consulta qualitativa e exploratória. Na sequência, ou seja, na segunda etapa, foram aplicados questionários quantitativos em 133 respondentes para validação e aferição das escalas de mensuração. Com os questionários validados e aferidos, na terceira etapa, foram aplicados e coletados 569 questionários que permitiram o teste de modelos estruturais que relacionam os temas de interesse, ou seja; “Valor Percebido, Satisfação, Satisfação com o Relacionamento e Lealdade”. A base teórica utilizada nos trabalhos de Reichelt (2007) foi a de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) e encontra-se no fato de que:

a relação entre qualidade de serviços e o incremento da retenção está bem documentada na literatura através de um estudo empírico em várias organizações de serviços, [demonstrando] que existe uma forte relação entre qualidade dos serviços, retenção de clientes e consequências financeiras positivas para a organização. Embora a qualidade dos serviços seja condição necessária, não é suficiente à fidelização de clientes. Conforme documentado na literatura, em organizações de serviços, a retenção dos clientes é uma consequência direta tanto da qualidade dos serviços quanto de benefícios relacionais.

Segundo Reichelt (2007), o valor percebido tem influência sobre a satisfação e um dos antecedentes da satisfação é a satisfação com o relacionamento, dando destaque à efetividade das ações de *marketing* de relacionamento em empresas prestadoras de serviços de natureza contínua, em especial em instituições de ensino superior. Destaca Reichelt (2007), em seu trabalho, que os antecedentes da Lealdade são: a satisfação, o valor percebido e a satisfação com o relacionamento, sendo os dois últimos com influência mais acentuada do que a satisfação.

Para Reichelt (2007), a IES privada deve ter seus esforços concentrados no *marketing* de relacionamento e deve ter, como pressuposto, uma abordagem de gestão por processos. Assim, enfoque no *marketing* de relacionamento estabelece que, a partir de uma resposta positiva, qual seja, a experiência de consumo, o relacionamento com esse cliente passa a pertencer a uma categoria de cliente relacional, tratado dentro de uma base contínua, a qualquer instante, independentemente de estar ou não consumindo seus produtos ou serviços.

Sem perder o norte do *marketing* de relacionamento e refletindo sobre o âmbito interno da organização, a qualidade é apontada como fator preponderante para a obtenção de resultados na geração de valores, na construção da lealdade e recomendação positiva, entre outros fatores. Estes resultados confirmam a importância das ações de *marketing* de relacionamento nas organizações, em especial nas instituições de ensino superior privadas. Sendo assim, pode-se concluir que é extremamente importante o estabelecimento de bons relacionamentos com os alunos, como forma de obtenção da sua lealdade. Os esforços para o incremento do valor percebido também se revelam promissores para a formação de clientes leais.

Martins *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa com os candidatos interessados nos cursos de administração de algumas IES da cidade de Belo Horizonte – MG. Foram coletados 397 formulários válidos de oito instituições, com objetivo de identificar os itens que influenciam a etapa de avaliação de alternativas de pré-inscrição no processo seletivo, partindo das ofertas prospectadas nesses cursos. A pesquisa baseou-se no modelo de Processo de Decisão do Consumidor (PDC), em que, depois de sete itens agrupados e mapeados (1 – a qualidade de ensino, 2 - a infraestrutura, 3 - a localização e comodidade, 4 - a reputação da instituição no mercado, 5 - o endosso social, 6 - a competitividade do egresso no mercado de trabalho e 7 – a comodidade de horários), foi apontado ao final da pesquisa, isoladamente, que a “qualidade do ensino” é o item, dominante, que leva o candidato a optar pela IES. Os demais itens estão hierarquicamente classificados nessa sequência: reputação da IES no

mercado de trabalho; competitividade do egresso no mercado de trabalho; comodidade de horários; infraestrutura, comodidade de localização e comodidade.

Desta forma, destacam, Martins *et al.* (2009), a importância da análise do contexto em que a IES está inserida, considerando que há de se ter uma visão sistêmica do ambiente e não valorizar somente a sala de aula. O cliente percebe e valoriza vários itens de acordo com a sua perspectiva, quando pensa em consumir serviços educacionais. Esse é o grande desafio da qualidade em serviços nas IES. Assim, esse processo é infinito, semelhante ao movimento do mercado de trabalho, dinâmico e mutável. Quando a percepção do aluno é negativa, esse fator o leva ao descrédito e, conseqüentemente, à evasão. Os encontros entre alunos e prestador de serviços educacionais devem ser privilegiados, pois é nessa hora que os laços se estreitam ou não. Essa é a imagem que o aluno guarda da IES em relação aos valores que ele percebe.

A qualidade da gestão do ensino depende das atividades definidas no Projeto Pedagógico de cada curso, dele nascem os planos ou programas de ensino das disciplinas, e destes são elaboradas as aulas que serão ministradas pelos docentes e as demais estratégias de relacionamento com os alunos, colaboradores e a população do entorno (MARTINS *et al.*, 2009).

Grönroos (2009), por sua vez, estabelece que a qualidade percebida de um serviço pode ser avaliada, basicamente, em duas dimensões: a técnica e a funcional. A dimensão técnica está relacionada com o que o cliente recebe e isso é importante para a sua avaliação, mas não é um fator determinante de qualidade percebida, porque está ligado somente ao processo físico de produção e entrega. A dimensão funcional é representada pelo “que fica” com o cliente, ou seja, a soma dos resultados de todos os processos, as várias interações com o meio e pessoas envolvidas na prestação do serviço de qualquer natureza, ligada ao sentimento e sensações que constituirão indicadores para se avaliar a qualidade percebida dessa relação. Hill (1995) foi além e relacionou a qualidade com a instabilidade das expectativas dos alunos ao longo de suas vidas acadêmicas, adotando alguns determinantes da qualidade no ensino superior, que são: acessibilidade, desempenho dos professores, metodologia de ensino, envolvimento do aluno, troca de conhecimentos, possibilidades de consulta, facilidades tecnológicas, acervo da biblioteca, interação entre alunos, livreria universitária, serviços de apoio, serviços financeiros, limpeza dos ambientes, acomodação, instalações físicas, *feedback* aos problemas, bem-estar, colocações profissionais, formação de carreira profissional e carreira profissional.

Acrescentam Slack *et al.* (2009, p.98) que deve-se trabalhar com a perspectiva de que a qualidade é algo “intrínseco à administração de qualquer organização”. Verifica-se que as



IES passaram a ser observadas sob o aspecto da qualidade na gestão universitária, principalmente sob a perspectiva estratégica e a condição fundamental para permanência no mercado.

Para Marques e Brasil (2009), o fator lealdade do consumidor é uma das trilhas para realização de pesquisa com relevância acadêmica e gerencial do *marketing* nos últimos anos. Não obstante, o entendimento da lealdade, no contexto do Ensino Superior, ainda apresenta fértil campo para ser explorado, sobretudo no Brasil. Com a entrada de novos ofertantes no mercado e uma gradual aderência às práticas do *marketing*, as Instituições de Ensino Superior brasileiras passaram a valorizar a continuidade do relacionamento com seus alunos, tornando-se oportuno investigar a dinâmica da lealdade em tal contexto.

A referência de Marques e Brasil (op. cit.) é o modelo de Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001), que faz uma análise das relações entre qualidade percebida, comprometimento emocional, confiança e lealdade, a partir de uma amostra de 678 alunos de uma IES privada.

Foram testadas oito hipóteses: 1. Qualidade com Lealdade; 2. Comprometimento Emocional com Lealdade; 3. Comprometimento Cognitivo com Lealdade; 4. Confiança com Lealdade; 5. Comprometimento com objetivos e com Lealdade; 6. Qualidade com Confiança; 7. Qualidade com Comprometimento Emocional; 8. Confiança com Comprometimento Emocional. Dessas, só cinco foram confirmadas, a saber: 1. Qualidade com Lealdade; 2. Comprometimento Emocional com lealdade; 6. Qualidade com Confiança; 7. Qualidade com Comprometimento Emocional e 8. Confiança com Comprometimento Emocional.

Os resultados indicam a existência de relação significativa entre os construtos pesquisados, o comprometimento emocional, a confiança e a lealdade, especificamente, e apontam que a qualidade percebida e o comprometimento emocional influenciam significativamente a lealdade, sendo mais forte o impacto do primeiro construto. Os autores atribuem à qualidade do relacionamento um potencial “antecedente” do quesito “lealdade” do cliente, entendida como um construto especial, formado pela confiança, comprometimento e a qualidade percebida. No contexto da educação superior, a preocupação em relação à questão da competitividade se dá de forma, comprovadamente, acirrada, quando mudanças na legislação facilitaram a abertura de novas IES. A partir daí, seu poder de captação e retenção de alunos passou a ser o grande desafio para os gestores das mantenedoras, ou seja, manter-se no mercado sem apresentar um diferencial competitivo é uma decisão de alto risco para os investidores desse mercado.

Alves e Raposo (2010) utilizaram o fator de modelagem com dois estágios para se chegar ao modelo estrutural de sua pesquisa e, através de regressão com pesos padronizados,

pesquisaram 2.687 alunos portugueses egressos de universidades públicas, concluindo que o fator imagem, ou seja, o conceito da instituição é o construto de muita influência dessa pesquisa, segundo os estudantes, obtendo um índice de 86% na composição do fator satisfação.

Senthilkumar e Arulraj (2011), ao desenvolverem um modelo de medição da qualidade dos serviços prestados no ensino superior na Índia, perceberam que os instrumentos de avaliação da qualidade de serviços no ensino superior, disponíveis e mesmo com ajustes, são insuficientes para atender às especificidades desse segmento. Assim, chegaram a uma conclusão, em seu trabalho, de que a qualidade percebida pelos alunos passa, necessariamente, pelos construtos da qualidade do corpo docente, das instalações e recursos físicos, equipamentos atualizados e pela diversidade de disciplinas a disposição dos alunos.

De acordo com Morosini *et al.* (2011), para agravamento desse quadro, devido ao aumento do número de IES no Brasil, às exigências e à demanda crescente por parte dos clientes (alunos), a concorrência passou a se configurar em uma realidade declarada, com domínio comum de dados estratégicos, no qual apenas cumprir as exigências legais e ofertar os produtos exigidos pelo consumidor pode não ser condição suficiente para manter-se no mercado. O enfrentamento dos gestores passou a ser não só manter a eficiência, mas também a manutenção dos indicadores, exigidos pelo MEC/INEP para que a IES opere nesse segmento, além de atender aos requisitos dos *stakeholders*, que, segundo Prado (2000) e Mainardes, Deschamps e Tontini (2009), são os acionistas ou organizações, direta ou indiretamente ligados, nesse caso, à IES.

Eberle *et al.* (2013) apresentam um estudo sobre a identificação dos atributos e das dimensões (fatores) da qualidade dos serviços prestados por uma Instituição de Ensino Superior (IES) que impactam na satisfação dos alunos do curso de Administração. Os autores iniciaram a pesquisa por meio de um estudo qualitativo de caráter exploratório, com aplicação de dezessete entrevistas individuais, com uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um roteiro de questões. As entrevistas foram analisadas a partir de seus conteúdos e geraram atributos (itens ou variáveis observáveis) intrínsecos à qualidade dos serviços prestados pela IES. Com base nos atributos identificados na pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário estruturado, que foi aplicado aos alunos do curso de graduação em Administração, resultando em 346 casos válidos. Por meio da análise fatorial, os atributos identificados foram agrupados em seis dimensões de análise ou fatores: corpo docente e currículo, imagem e reputação da IES, valor, limpeza das instalações, atendimento aos alunos e segurança. Além disso, por meio da regressão linear múltipla, foi possível explicar 52% da

satisfação geral dos alunos através destes atributos. Os fatores de maior importância, que interferem na maioria das vezes na satisfação dos alunos, são os intangíveis, ou seja, ficam apenas na percepção desses e são acionados quando ocorre reincidência, o que agrava a situação quando não são de caráter “positivo”.

O grande passo da IES, de acordo com Eberle *et al.* (2013), é fazer com que seus princípios sejam realmente percebidos e acolhidos pelos alunos e demais atores desse cenário para criar vínculos com a sua missão, visão e valores. Dessa forma, a credibilidade e confiança estão associadas às IES, nas quais os alunos permanecem geralmente por até quatro anos, ou mais, até se graduarem. Outro aspecto importante é o valor pago e que está relacionado aos benefícios recebidos em função do curso frequentado, somado aos custos incorridos com o pagamento das mensalidades. A qualidade do atendimento, por sua vez, tem relação com os serviços prestados aos alunos, agregando valor ao ensino-aprendizado e à sala de aula, serviço central identificado na análise por meio do corpo docente e do currículo do curso.

As dimensões da qualidade ou os fatores identificados, em ordem decrescente de percentual de explicação da variância da satisfação geral dos alunos, são: corpo docente e currículo (F1), imagem e reputação da IES (F2), valor (F3), limpeza das instalações (F4), atendimento (F5) e segurança (F6). [...] Os resultados indicaram a relevância do papel do professor na composição das dimensões da qualidade do serviço prestado por IESs, especialmente no que se refere à sua qualificação, experiência e titulação, bem como seu compromisso com o cumprimento do plano de ensino da disciplina ministrada. Além disso, as disciplinas que compõem o currículo do curso, bem como a flexibilidade para cursá-las também se mostram relevantes no que diz respeito à percepção de qualidade do curso de graduação em análise, no caso, o curso de Administração. É interessante observar que a pesquisa foi aplicada em uma IES em que a maioria dos alunos não é contemplada com bolsas de ensino, portanto, precisam custear seus cursos de graduação. (EBERLE *et al.*, 2013, p.178).

Conforme Eberle *et al.* (2013), a credibilidade e a visibilidade que a comunidade tem da IES contribui acentuadamente na percepção de qualidade dos serviços prestados por parte dos alunos. Deve-se considerar que os alunos observam a relação custo x benefício, ou seja, os valores investidos nas mensalidades, durante, pelo menos, quatro anos, devem estar de acordo com os valores percebidos pela comunidade do entorno, pois é esse valor que determina o padrão social (*status*) desses alunos.

Neste capítulo, os autores destacam as relações de consumo nas IES e a importância que tem a qualidade percebida pelo aluno na prestação dos serviços educacionais. Relatam,

também, que a qualidade dessa relação, entre o aluno e a IES, contribui para a captação e retenção dos alunos e é um item determinante para a IES se manter no mercado.

Os atributos encontrados para avaliar a percepção dos gestores e discentes foram: Comunicação e Atendimento às demandas por Serviços e Equipamentos e Recursos didáticos.

Na próxima seção, reúnem-se alguns autores que discutem sobre o *marketing* e a sua importância na construção das relações de consumo e nas prestações de serviços.

### 3 MARKETING

Nessa seção, o levantamento reuniu autores que tratam do *marketing* e as suas ferramentas com o objetivo de manter viva no mercado as organizações com os seus produtos ou serviços. Assim, espera-se contribuir para esse e outros trabalhos nos quais será aferida a qualidade dos produtos ou da prestação de serviço, muitas vezes avaliadas nas peças e campanhas de divulgação desses, junto ao público consumidor, com a utilização dessas ferramentas.

Historicamente, de acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), o *marketing* sempre foi mal compreendido durante a maior parte da sua existência. Alguns elementos da sociedade encaravam o *marketing* como algo extremamente nocivo e pouco profissional.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) afirmaram que a origem dos serviços profissionais surgiu na Idade Média. As primeiras profissões estavam ligadas às leis, à igreja e às forças armadas e ofereciam à aristocracia uma forma socialmente aceitável de ganhar a vida. As pessoas que exerciam essas profissões tinham uma importância social elevada e viviam como cavaleiros, um sinônimo do conceito de profissionalismo. Durante o século XVI, deu-se a expansão dos serviços profissionais com o surgimento de novas profissões, inclusive a medicina e contabilidade, como resultado do desenvolvimento do capitalismo e da expansão da indústria. Travou-se então uma verdadeira batalha para a reserva de mercado entre as profissões e o mercado de trabalho. Prestadores de serviços cultuavam a ideia de diferenciação dos demais trabalhadores e, nessa visão, estava incluso a aversão à concorrência, à propaganda e ao lucro, inclusive a ideia de que o profissional deveria ser remunerado antes de trabalhar e não o contrário.

Assim, durante séculos, os profissionais criaram estratégias de distanciamento das demais áreas de atividade, criando práticas exclusivistas para se protegerem da concorrência no mercado. A qualificação profissional era realizada por categoria, com exclusividade de forma a manter a participação somente dos seus pares. O exercício de cada profissão era policiado de forma rigorosa pelos seus membros, com o intuito de não permitir o exercício da profissão por pessoas não reconhecidas para esse fim. Eles acreditavam ser respeitados e ocupar um lugar especial na sociedade frente aos trabalhadores, segundo eles, comuns. Cada segmento elaborou o seu código de ética para orientação dos seus profissionais e assim elevou ainda mais os seus conceitos perante a sociedade. Dessa forma, os profissionais, nesta época, conquistaram um lugar privilegiado na sociedade, dentro de um mercado que não exigia

nenhuma prática competitiva, ou seja, correspondiam à sobrevivência das instituições que já estavam estabelecidas.

Para Grönross (2009), o *marketing* é um fenômeno que pode ser abordado de diversas formas. Frequentemente, ele é visto como um amontoado de ferramentas e técnicas de aproximação entre usuários, fabricantes e prestadores de serviços. Essa é uma maneira muito perigosa de se definir o *marketing*, principalmente se for para uma empresa de prestação de serviços, em que essas ferramentas ficam sob a responsabilidade de técnicos que as dominam, criando, dessa forma, uma dependência mórbida, ou seja, criando grupos e procedimentos não dominados pelos demais integrantes da organização. Nessa situação, os demais setores do negócio dificilmente tomarão conhecimento das ações de *marketing* da empresa.

É necessário, dessa forma, atentar-se para o fato de que o *marketing* é uma maneira de pensar, ou seja, corresponde à filosofia de uma organização. Essa filosofia tem que disseminar uma cultura única para orientar as pessoas, processos, funções e departamentos de uma organização. Tem que ser igualmente entendida e aceita por todos os níveis da organização, da alta administração até o menor escalão. Sendo um instrumento no processo de gestão, o *marketing* pode não resolver, sozinho, todas as questões pendentes da organização, pode ser bem ou mal utilizado. Assinala Drucker (2000, p.120), “o objetivo do *marketing* é tornar a venda uma coisa supérflua”.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) concordam que o *marketing* é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas. Pautando-se nessa definição, verifica-se que o processo gerencial responde a programas cuidadosamente elaborados e não por ações aleatórias, ou seja, se a gerência de uma loja de calçados, por exemplo, em ação isolada, define um plano de trabalho aos seus vendedores para focar as suas ações na captação de novos clientes, os resultados que obterão, com certeza, serão os esperados. É importante perceber que o *marketing* acontece antes da conclusão de qualquer propaganda ou vendas.

De acordo com Sandhusen (2003), uma pessoa sempre reage ao *marketing* quando se sente motivada a comprar ou a consumir serviços ou produtos. O fato desse produto ou serviço atender a uma necessidade, exigência ou desejo, e estar disponível em determinado local e horário, é forte evidência da efetividade de um sistema de *marketing*. Assim, o *marketing* considera os desejos, exigências e necessidades de um público alvo, devendo os seus profissionais empenharem-se ao máximo para compreendê-los numa comunidade onde o seu produto ou serviços serão lançados. É fundamental, também, para o *marketing*, o valor da

troca, ou seja, o valor percebido e o valor da aquisição do bem ou serviço. A diferença entre os dois valores deve estar a favor do cliente/consumidor para que a relação de negócios não seja interrompida por agentes terceiros. Outro fator importante é a escolha de mercado que se quer atingir, pois a segmentação desse é muito importante para definir as melhores respostas a serem obtidas. Enfim, o sucesso de *marketing* a longo prazo está fundamentado na satisfação proporcionada aos clientes, ou seja, se a sua expectativa foi superada ao adquirir o produto ou serviços da organização. Peter Drucker (2002, p.350) considera que:

O maior perigo para o empreendimento é querer “saber mais” do que o cliente, o que é realmente o produto ou serviço, ou o que deveria ser, como deve ser vendido e para que deve ser usado. Acima de tudo, o empreendimento precisa estar disposto a enxergar o sucesso inesperado como oportunidade e não como uma afronta à sua perícia. E precisa aceitar o axioma elementar do *marketing*: as empresas não são pagas para transformar clientes. São pagas para satisfazê-los.

Grönross (2009) referencia três regras básicas para orientação do desenvolvimento de um programa de *marketing*, são elas: em primeiro lugar, identificar quais são os recursos e as atividades da empresa que influenciam as preferências e o comportamento do cliente; em segundo lugar, estabelecer uma forma de mapear os caminhos do cliente e constituir um diagnóstico com as preferências e tudo que impacta no seu comportamento; em terceiro, definir os recursos de *marketing*, pautado nas informações deixadas pelos clientes. Em instância final, chega-se à conclusão que somente os clientes podem decidir o que de fato lhes causam impacto, cria valores e quais recursos e atividades de uma empresa influenciam as suas preferências. Portanto, como os clientes e ambientes são diversos e mudam ao longo do tempo, uma abordagem de *marketing* não pode jamais ser genérica, ou seja, cada produto, cada grupo de clientes tem as suas peculiaridades, que devem ser identificadas e estudadas. A trajetória percorrida pelos autores citados demonstra que os empreendedores, em parceria com os profissionais de *marketing*, contribuem para a evolução dos negócios e têm a responsabilidade de lograr ou não a proposta inicial dos investidores.

Vargo e Morgan (2005) consideram que os itens físicos e não físicos, além do paradigma do *marketing*, circulam a partir do desenvolvimento da atividade econômica e da planilha financeira, com foco nos seus aspectos sócio político, filosófico e científico. Sugerem que o modelo de serviços centrado apenas na troca de mercadorias ou serviços envolvendo valores financeiros, durante o período dessa operação, é o mais apropriado para o avanço da compreensão das relações dessa troca.

Vargo e Morgan (2005) reiteram que a forma de ver o mundo é um resultado do nosso patrimônio de percepção e que o *marketing* tem herdado uma visão dominada pelo impacto dos produtos e serviços na atividade econômica, que refletem na economia do segmento do mercado afetado. Entre estas visões, está a legitimação no contexto social, político e filosófico, entrelaçados no período do seu desenvolvimento. Em termos de *marketing* acadêmico, é originalmente a interpretação de como a entrega desse produto, com características especiais e diferenciadas, desafia os profissionais e exige formas e veículos para obtenção das respostas esperadas pelos mantenedores das IES do segmento privado.

Ainda, segundo Vargo e Morgan (2005), o *marketing* abrange mais do que a facilitação da circulação de mercadorias e serviços, o seu foco é reconhecido como agente facilitador do processo de troca nas operações comerciais. Para alguns envolve bens, considerando o fator econômico, além da construção e identificação de valores junto ao público consumidor. Essa troca é limitada pelas mercadorias ou serviços e as suas nuances de contingência mercantil. É essa troca de serviço pelo serviço, mesmo envolvendo produto físico, que é a essência dessa relação e não a saída física do produto, que às vezes produz reações diversas e surpreendentes, quando a avaliação desse consumo fica além ou aquém da expectativa esperada. Dessa forma, os profissionais de *marketing* podem aproveitar o momento dessa troca e construir uma relação pautada nos sentimentos percebidos, sendo que o nível da qualidade desses se torna combustível de fundamental importância para trabalhos futuros em *marketing*.

Resumidamente, nesta seção, reuniram-se autores que disponibilizam os seus trabalhos ligados ao *marketing* e utilizam as suas ferramentas, que servem de suporte para as organizações na divulgação e distribuição dos seus bens e serviços. Assim, o desafio dos profissionais de *marketing* é a diversidade de ofertas de produtos e serviços justificada pelos diferentes meios de divulgação e formas de interagir com os consumidores. O momento do encontro entre o prestador de serviço e o consumidor é foco da maioria dos autores e, nos seus trabalhos, a qualidade dessa relação sempre se define pelo sentimento que desperta no consumidor após acontecer esse encontro.

Assim, nesta subseção, encontramos o atributo: Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos para analisar a percepção dos gestores e discentes em nossa pesquisa.

Na próxima subseção, verifica-se a ideia e as contribuições dos autores acerca do *marketing* de serviços, ferramenta que serve às organizações mercantis que agregam aos seus



produtos uma parcela invisível, mas mensurada pelo sentimento da qualidade recebida que fica no consumidor.

### 3.1 *MARKETING* DE SERVIÇOS

Os autores reunidos nessa seção oferecem as suas experiências sobre o *marketing* de serviços como referência para o desenvolvimento dessa e de outras pesquisas. No conceito dos autores citados, o *marketing* de serviços, na sua particularidade, nasce dessa relação, ou seja, em serviços é o agente de ligação entre prestador e consumidor, é o nível da qualidade do sentimento percebido pelas partes nesse momento de troca e que será tratado em alguns detalhes no decorrer dessa pesquisa.

Os serviços têm o seu diferencial na intangibilidade e isso a torna um grande desafio para os profissionais de *marketing*. Segundo Las Casas (2002), serviços é um processo ou operação que acontece entre um indivíduo ou empresa, em que não ocorre, necessariamente, a transferência de um bem “material”, pois todo produto tem algum composto de serviços e todo serviço tem algum composto de produto, como, por exemplo, os contratos de prestação de serviços educacionais. Ele considera *bem* como alguma coisa, objeto, artigo, artefato ou material, e *serviço* como um ato, uma ação, um esforço ou um desempenho.

Para Hoffman e Bateson (2003), a distinção entre bens e serviços nem sempre é clara. O fornecimento de um bem e o benefício por ele promovido sempre tem, na sua composição, uma cota de serviços, sendo o benefício provocado por essa permuta. A diferença principal entre um bem e um serviço é a atributo da intangibilidade – ausência de substância física. Os bens puros são predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros são predominantemente intangíveis. Empresas que produzem bens e ignoram, ou pelo menos esquecem, os elementos de serviços (intangíveis) das suas ofertas estão negligenciando um componente vital do negócio.

Ainda de acordo com Hoffman e Bateson (2003), quando um cliente compra um serviço, ele está realmente comprando uma experiência. Pela intangibilidade do serviço, o seu conhecimento se dá de maneira diferente ao se adquirir um bem. Por exemplo, quando se compra uma peça de roupa, normalmente se experimenta primeiro para depois adquiri-la, o que é diferente quando se vai pela primeira vez ao médico ou ao cabeleireiro, nos quais não é possível experimentar antes, para então decidir contratá-los ou não.

Os autores também discorrem sobre a interiorização dos benefícios de um produto ou serviço na mente do cliente, considerando que todos os produtos, sejam bens ou serviços,

entregam um pacote de benefícios ao cliente. Para um bem (produto), como um detergente, por exemplo, o seu maior benefício poderia ser simplesmente a limpeza, entretanto, muitos indivíduos consideram outros atributos do produto, que vão para além da sua apresentação natural. A qualidade da limpeza, a preocupação com o meio ambiente e cuidados básicos com a família são incorporados no perfil do produto e muito pontuados em algumas culturas e regiões. A determinação do pacote de benefícios que o produto abrange será um fator determinante para a aceitação desse no mercado. Assim, Hoffman e Bateson (2003) tratam desse fator, a atribuição do valor ao produto ou serviço pelo cliente ou usuário, como o coração do *marketing*, transcendendo todos os bens e serviços.

Las Casas (2002) afirma que, apesar de fugir ao convencional, todo serviço tem a sua embalagem, citando, como exemplo, um escritório de uma organização prestadora de serviços, onde a aparência dos seus vendedores e a eficiência e desempenho dos seus profissionais embalam os serviços, da mesma forma como a logomarca de uma instituição financeira embala todos os seus serviços oferecidos. Kotler (2016) oferece, na sua obra, um quadro no qual, através de estímulo e resposta, pode-se compreender o comportamento do consumidor:

Quadro 3 – Modelo de Estímulo e Resposta

Estímulo de <i>Marketing</i>	Outros Estímulos	Características do Comprador	Processo de Decisão do Comprador	Decisões do Comprador
Produto	Econômico	Culturais	Reconhecimento de Problemas	Escolha do Produto
Preço	Tecnológico	Sociais	Busca de Informações	Escolha da marca
Praça	Político	Pessoais	Avaliação de Alternativas	Escolha do Revendedor
Promoção	Cultural	Psicológicas	Decisão de Compras	Frequência de Compra
			Comportamento após a compra	Montante de Compra

Fonte: Kotler (2016, p.12)

A partir do quadro acima, verifica-se que o modelo de estímulo e resposta é o ponto de partida para entender o comportamento do comprador. Estímulos ativados em ambientes de distribuição e de *marketing* vão se fixando na memória consciente do comprador. As características pessoais e do grupo, ao qual ele pertence, vão construindo o modelo de processo de decisão, de forma que o levará, na primeira oportunidade, a dar resposta a esse

estímulo recebido. O desafio do profissional de *marketing* é exatamente esse, o de perceber o que acontece na memória consciente do comprador, quando ele recebe o estímulo de consumo, e o tempo em que ele constrói seu processo de decisão de comprar ou não certo produto ou serviço. Os profissionais do mercado imobiliário e das concessionárias de veículos têm a seguinte orientação do *marketing* para essas situações: “[...] quando um cliente recebe o estímulo, tem acesso ao produto ou serviço, manifesta interesse na aquisição, a ordem é fechar, imediatamente, a operação de venda, caso contrário, em outro momento, ele com certeza terá pouca chance de ser realizado” (KOTLER, 2017, p.102). Basta que esse cliente realize uma consulta com outros profissionais e ou familiares acerca da transação para que a proposta de aquisição seja radicalmente alterada ou cancelada.

Segundo Kotler (2017), o *marketing* de serviços deve ser focado em dois grandes fatores: o momento da oferta e o benefício percebido pelo usuário. Assim, a proposta levada ao mercado deve estar de acordo com a expectativa do seu consumidor e considerar os fatores ligados à qualidade.

Para Lovelock e Wright (2003), o desafio dos profissionais de *marketing* de serviços é acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas com serviços inovadores substituindo experiências anteriores. É possível exemplificar tal fenômeno com situações como a da telefonia fixa sendo substituída rapidamente por outras conexões, os serviços de taxis pelos diversos aplicativos, e, recentemente, as redes de hotéis enfrentando a onda de aplicativos que interferem diretamente na taxa de ocupação dessa rede. Com a quebra das fronteiras pela tecnologia, as características dos serviços sofrem uma migração, que deve ser percebida pelos profissionais de *marketing*, para cumprir o ciclo de vida dos produtos e serviços.

No que concerne ao *marketing* de serviços e a empregabilidade, Morales (2011) relata que, no setor de serviços, entre 2003 e 2010, de acordo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2011, a empregabilidade liderou o avanço das vagas formais, com um crescimento de 36,5%. Só a terceirização empregou mais de 1,5 milhão de pessoas entre 2015 e 2016. A evolução destes números demonstra a importância do setor de serviços no contexto econômico, comprovado, ainda, através da pesquisa do IBGE (2017), que indica que o setor é responsável por mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB).

Em resumo, o *marketing* de serviços deve ser focado em dois grandes fatores, o momento da oferta e o benefício percebido pelo usuário. Dessa forma, a proposta levada ao mercado deve estar de acordo com a expectativa do seu consumidor e considerar os fatores ligados à qualidade. O desafio dos profissionais de *marketing*, quando trabalham nesse segmento, é explorar experiências, identificando as necessidades dos clientes para seduzir os

consumidores. O fator “intangibilidade” em serviços, explorado por alguns autores, atualmente já pode ser estocável e tangível, com o advento das prestações de serviços educacionais em educação à distância.

Para avaliar a percepção dos gestores e discentes definimos os atributos: Avaliação do Corpo Docente e Avaliação dos Cursos e Programa de Ensino.

Na próxima seção, os autores selecionados trazem, com seus trabalhos, contribuições relevantes sobre o comportamento dos consumidores nas relações mercantis e suas contingências. Discute-se a construção de valores, a análise e as considerações sobre as emoções, a satisfação, o compromisso, a fidelização e a lealdade.

#### 4 COMPORTAMENTO NAS RELAÇÕES DE CONSUMO

Nesta seção discute-se as relações de consumo, valores, emoções satisfação, compromisso, fidelização e lealdade em prestação de serviços, cujo foco central é manter o cliente satisfeito e vinculado aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações e, assim, aumentar o tempo de vida dessa relação para a manutenção e sobrevivência do negócio.

Westbrook e Oliver (1991) tratam da relação de consumo pelos fatores da emoção e satisfação no pós-compra ou pós-consumo de serviços, demonstrando que existe uma correlação de percepção da prestação dos serviços a partir desse viés. Embora existam vários julgamentos em relação aos fatores emoção e satisfação no consumo, estes podem ocorrer também no período pós-compra. O estudo sobre a emoção e satisfação é investigado por esses autores a partir da inter-relação das duas construções por meio de análises taxonômicas e dimensionais para identificar padrões de resposta emocional às experiências de aquisição de produtos e ou consumo de serviços.

Cinco padrões discrimináveis de experiência afetiva foram observados, baseando-se em três dimensões afetivas independentes de hostilidade. Como resultado, revelou-se que as medidas de satisfação variam em sua capacidade para representar o conteúdo afetivo da experiência de consumo. As respostas afetivas têm sido mostradas como sendo hábeis em influenciar processos cognitivos, tais como avaliações, lembranças e julgamentos, verificando-se que emoções no consumo são prognósticos significantes do comportamento de reclamações e informações “boca em boca”. Tem havido, ainda, investigação sobre o relacionamento entre emoções de consumo e satisfação, na qual verificou-se, por exemplo, que afeto coexiste com cognição na formação dos julgamentos de satisfação e que ambos fazem contribuições independentes à satisfação. A emoção tem sido mostrada como associada à resposta de satisfação dos consumidores e, indiretamente, à intenção de recompra. Todos estes estudos têm demonstrado que emoções são componentes essenciais da resposta do consumidor e a sua importância na esfera do comportamento do consumidor tem sido firmemente estabelecida (WESTBROOK; OLIVER, 1991).

Os processos afetivos, descritos como aqueles que envolvem sentimentos subjetivos, de acordo com Westbrook e Oliver (1991), mesmo sendo geralmente relegados a um papel secundário e com os avanços em cognição social, psicologia cognitiva e psicologia social, sugerem que estes podem constituir não apenas uma poderosa origem de motivação humana, mas também uma grande influência sobre o processamento de informações e escolha. Como resultado, profissionais de *marketing* e pesquisadores estão cada vez mais interessados em

compreender a natureza do afeto/emoção e sua contribuição para a tomada de decisão do consumidor. Assim, a satisfação pode ser analisada pelo mesmo instrumento de avaliação cognitiva e afetiva, para que o produto ou serviço obtenha o desempenho esperado por questões lógicas. Dessa forma, pode-se considerar que a satisfação é um processo de comparação da experiência completa de consumo/uso de determinado produto ou serviço. A satisfação não significa a sensação de “agradabilidade” proveniente de uma experiência de consumo, mas a avaliação de que a experiência tenha sido tão boa quanto deveria ser.

Ainda de acordo com esses autores, o processo se inicia com os consumidores formando expectativas sobre a experiência de consumo a partir de crenças sobre o objeto desta (produto ou serviço); após o consumo, o desempenho efetivamente observado do produto/serviço é comparado com as expectativas pré-consumo. As percepções entre desempenho realmente experienciado e níveis de expectativa (superar/atender/não atender) são combinadas, produzindo crenças de “desconfirmação”, que levam à formação de julgamentos de satisfação ou insatisfação. Por serem julgamentos globais sobre a experiência de consumo, os julgamentos de satisfação devem ser determinados, pelo menos em parte, pela ocorrência de “respostas afetivas” relacionadas à experiência de consumo, além das variáveis de crença cognitiva / semântica.

Conforme Westbrook e Oliver (1991), o reconhecimento dos antecedentes emocionais da satisfação reforça que as emoções são responsáveis por processos mediadores entre a “desconfirmação” e a satisfação, mostrando que a satisfação possui antecedentes emocionais. As medidas de satisfação variam em sua capacidade de representar o conteúdo afetivo das experiências de consumo.

Considerando que a premissa de que a satisfação consiste em um processo cognitivo-afetivo, que indica o nível global de fruição e prazer/felicidade do cliente, como resultado da experiência com o produto ou serviço, falhas de serviço não só levam à insatisfação do cliente como resultado da comparação entre expectativas e resultados, mas também desencadeiam processos afetivos. A investigação do papel mediador das emoções raiva e arrependimento na relação entre insatisfação e comportamentos agressivos pós-consumo (intenção de mudar de fornecedor, reclamação e boca em boca negativo) encontra suporte empírico para essa suposição. Relatam, ainda, os autores acima, que o encantamento do cliente é definido como uma emoção, caracterizada por altos níveis de alegria e surpresa, sentidos por um cliente através da empresa ou sua oferta (produto/serviço). Assim, o encantamento do cliente é definido como um estado emocional profundamente positivo à experiência de compra/consumo, geralmente resultante da “desconfirmação” surpreendentemente positiva

das expectativas. O encantamento seria então caracterizado como uma emoção, composta de aspectos cognitivos e afetivos, incluindo aqui a surpresa.

#### 4.1 VALORES EMOÇÕES, SATISFAÇÃO E COMPROMISSO

Para Garbarino e Johnson (1999), em *marketing*, a satisfação dos consumidores pode ser abordada dentro de um enfoque comportamental, cuja dimensão pode ser a econômica, cognitiva e emocional. A escolha do tipo de abordagem é importante, já que é notório que o papel da satisfação de clientes é um fator determinante não somente de retornos crescentes, como também de fidelidade por parte dos consumidores através da geração de valor para os mesmos. A satisfação, a confiança e o compromisso são fatores fundamentais para continuar uma relação de negócios pautada no atendimento das necessidades das partes envolvidas.

Ainda segundo esses autores, várias teorias de *marketing* de relacionamento consideram que os clientes variam em suas relações com o prestador de serviços, em uma série contínua de operações transacionais para relações altamente personalizadas de fidelização.

Roger e Dorf (2005) oferecem uma definição resumida dessa relação em: Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar (IDIC). Basicamente, as quatro vertentes se referem à implementação da relação *one-to-one*<sup>4</sup> com o público. Primeiramente, deve-se estudar e identificar o cliente, depois diferenciá-los e segmentá-los, em seguida, interagir com seus desejos e necessidades e, por último, customizar os produtos e serviços ideais para cada tipo de consumidor.

Garbarino e Johnson (1999) sugerem duas vertentes indispensáveis para a utilização do *Marketing* de Relacionamento, com foco na vantagem competitiva, dentre elas: a satisfação e o relacionamento com o cliente que é responsabilidade da empresa, com destaque a necessidade de um constante monitoramento da qualidade dessa relação.

A pesquisa, realizada por Garbarino e Johnson em 1999 com os clientes de um teatro em Nova York, Broadway, utilizando os resultados da análise de equações estruturais, verificou que as relações de satisfação, confiança e compromisso com atitudes de satisfação compunham as intenções dos clientes dessa companhia de teatro e seus repertórios. O autor considera que a ideia de formação de um mercado baseado no relacionamento e projetado

---

<sup>4</sup> Os cartões inteligentes facilitam o *marketing* direcionado e individual (uma a um), armazenando informações valiosas sobre os consumidores e seus hábitos (cartão fidelidade).

através da recompra ou repetição da operação é que mantém uma abrangência global e sempre orientada para as relações, propondo que as organizações analisem a posição de seus clientes de forma continuada nas relações de intercâmbios colaborativos.

Dessa forma, de acordo com os pressupostos teóricos defendidos por Garbarino e Johnson (2000), a organização deve agir, simultaneamente, tanto através do *marketing* transacional como pelo relacional, porque nem todos os clientes querem a mesma relação de permuta. Também verifica-se a importância do acompanhamento sistemático dessa relação, com destaque para as trocas transacionais, que são discretas permutas, comprador-vendedor de uma mercadoria ou de desempenho financeiro, com as relações pessoais, com o mínimo ou nenhuma antecipação ou obrigação de trocas futuras, ou seja, sem compromisso. No outro extremo dessa continuidade de relação, constata-se que, em trocas relacionais, que são caracterizadas por ações cooperativas e ajustamento mútuo da troca, e com planejamento para o futuro intercâmbio, ou seja, relacionamentos programados para o futuro próximo ou mesmo a médio prazo, as operações comerciais são planejadas e realizadas com base na relação da construção mental, tais como a satisfação do cliente, qualidade percebida no serviço, valor percebido, confiança e compromisso. Essa avaliação global serve para confirmar que os consumidores conhecem uma empresa através da experiência adquirida em particular, orientando as ações futuras subsequentes desse consumidor.

Conforme Garbarino e Johnson (1999), uma das construções globais tem sido a satisfação geral do cliente, podendo prever o comportamento desses consumidores, tendo em vista que a ênfase na mudança para o *marketing* relacional ampliou a lista de fatores que predizem a intenção futura de incorporar novas construções, como a confiança. Assim, concentram-se sobre o papel destes três construtos gerais, a ver, satisfação, confiança e compromisso, para predizer as intenções futuras de clientes com diferentes vínculos relacionais. Nessa hipótese, não só estes podem ser identificados separadamente, mas eles também interagem de forma diferente para diferentes tipos de clientes.

Holbrook e Gardner (2000) buscam entender os fatores que levam os clientes a consumirem os produtos e serviços utilizando o “bom humor” como agente de apelo dessa missão. Para isso, usam a pesquisa de dados primários, realizada em vários segmentos do mercado de produtos, serviços e lojas de conveniência. Mencionam, os autores, que pesquisas anteriores já haviam examinado o humor e o estado de espírito, como um antecedente, com vários resultados relacionados com o consumo. No referido estudo, foi explorado como os consumidores reagem no ambiente de consumo através de tentativas de gestão baseada no humor e no estado de espírito. Apesar da existência da relação consumo-estado de espírito,



pouca atenção se tem dispensado a esse fator, como um resultado afetivo que reflete a dinâmica de desdobramento de experiências de consumo ao longo do tempo.

Esses autores propõem um modelo de processo para utilizar o humor num futuro próximo, em que o “humor” dependerá de humor passado (situação passada), alterado por juízos de valor, que são, por sua vez, influenciados pelas experiências de consumo, por predisposições e pelo próprio estado de espírito anterior. Um exemplo ilustra esse modelo empírico, a atualização do humor no ato de ouvir uma música, caracterizada pelo fator emoção como uma resposta afetiva e específica causada por uma experiência de consumo particular. Apesar da divergência de conceitos encontrada na literatura, de acordo com Holbrook e Gardner (2000), são encontradas evidências consistentes e congruentes para a existência de duas dimensões primárias de emoção – prazer e incitação à ação.

Nos estudos sobre a satisfação, Prado (2002) propõe avaliar a satisfação através da qualidade percebida pelo usuário em ambiente da internet, ou seja, o da *WEB*, no qual os clientes não mantêm contato direto com os prestadores de serviços, onde, portanto, os indicadores e as ferramentas utilizadas são importantes para o desenvolvimento de qualquer pesquisa. Nesse tipo de avaliação, as estatísticas univariadas convencionais e a técnica de modelagem de equações estruturais fornecem dados importantes para avaliar os indicadores de percepção dos atores. A satisfação do consumidor é considerada um dos pilares na elaboração de plano de *marketing*, sua importância é explicada pelos reflexos provocados na retenção de clientes, fator que apresenta melhor relação custo-benefício para as empresas do que a aquisição de novos clientes. O *pós-marketing* tem como objetivo manter os clientes satisfeitos após a compra ou utilização dos serviços e aumentar a recompra de clientes atuais, reconhecê-los como indivíduos e mantê-los conscientes de que estão sendo cuidados. Prado (2002, p.134) afirma que:

A avaliação da satisfação pode ser realizada por meio da utilização de diversos métodos. Os métodos mais difundidos são aqueles originados no paradigma de desconformidade, que se baseia na divergência percebida entre o desempenho e o padrão de referência. A compra e o uso subsequente revelam os níveis de desempenho reais, que são comparados aos níveis de expectativa pelo uso de parâmetros do tipo “melhor do que” ou “pior do que o esperado”, com base na experiência própria dos consumidores. O julgamento que resulta dessa comparação é rotulado de desconfirmação, que pode ser negativa se o produto for percebido como pior do que o esperado; desconfirmação positiva, se percebido como melhor do que o esperado; ou simples confirmação ou desconfirmação zero, se ocorre o esperado.

A satisfação e a qualidade percebida pelo cliente possuem efeitos diretos e positivos sobre a fidelidade e confiança. Esse trabalho foi realizado através de amostra final coletada de 5.793 usuários, que utilizam *sites* de *download*, utilizando dados primários e referenciais teóricos de diversos autores no decorrer da pesquisa.

Para Grönroos (2003), o produto, o cliente e os colaboradores da organização estão vinculados em um só processo. Através da coleta dessas informações, pode-se construir um diferencial para a empresa, pois, quando levamos um produto para “casa”, estamos levando um conceito global da organização fornecedora, conceito esse que é construído pela somatória dos fatores: produto, acesso, valor monetário e benefícios percebidos. Nas contingências da modernidade e no contexto mercadológico, deve-se tratar de “serviços” com exclusividade e as questões do “relacionamento” como um dos fatores de tratativas com a concorrência.

Serviço deve ser visto como um processo, ou seja, consiste em várias etapas, muitas vezes intangíveis, que, normalmente, ocorrem em perfeita interação entre o cliente, colaboradores da empresa e recursos físicos. Destaca-se a importância financeira e sua particularidade na economia, pela sua natureza inseparável dos produtos comercializados. Uma empresa vende não somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos. Com a disseminação do conhecimento e o avanço da tecnologia, as empresas e seus respectivos produtos são constituídos das mesmas características, diferenciando, somente, algumas vezes, a sua logomarca. Assim, é necessário buscar um diferencial na prestação dos serviços oferecidos quer seja na recepção, na entrega e/ou no pós-venda. A empresa, que considerar os elementos que compõem os serviços uma estratégia de ligação com os clientes, ganhará, para os seus produtos, destaques no mercado consumidor.

Grönroos (2003) considera que é importante, também, nesse processo, conhecer detalhadamente as informações relacionadas ao cliente de uma organização. Essa política de relacionamento ganhou espaço quando a globalização e o avanço da tecnologia se tornou uma realidade para o ser humano. Sobre a construção do relacionamento, o papel da organização destaca o cumprimento das promessas mantidas nas peças publicitárias, que prometem satisfazer as necessidades dos seus clientes, identificadas em programas de *marketing*. O serviço está presente na trajetória do consumo e durante a participação do cliente nesse processo. Assim, a organização deve estar atenta para definir as características e classificações de cada uma dessas etapas na logística desse processo. O resultado do diagnóstico da percepção do cliente, normalmente, define o fator de qualidade de um serviço, ou seja, qualidade total deve ser objeto de exploração de todo fornecedor de serviços. Daí a importância dessa pesquisa para identificação das necessidades dos clientes. Dessa forma, a

organização surpreenderá o cliente em suas expectativas, com a qualidade percebida, de maneira satisfatória, pois só consegue destaque, entre os concorrentes, a organização que agrega valores aos seus serviços, na medida em que os clientes são surpreendidos e superados nas suas expectativas.

Segundo Argenti (2014), as comunicações, interna e externa, deverão ser integradas e conduzidas de forma objetiva dentro e fora da organização entre os colaboradores. Deve-se ser cuidadoso com as informações disponíveis nos pontos de tangência, onde são entregues produtos e serviços. O próprio processo de comunicação deverá ser planejado e gerenciado de maneira a fixar os valores ligados à “marca”, ao “produto” ou ao “serviço” em determinado mercado, já que os veículos de comunicação são as ferramentas responsáveis pela fixação da imagem da sua organização. Enfim, a organização como um todo deverá estar orientada totalmente para o mercado, infraestrutura, recursos tecnológicos, pessoas, seu capital intelectual, afinados com os objetivos da sociedade em que estiver inserida. Tais recomendações justificam o destaque dado para implantar o *Endomarketing*, um sistema fiel de comunicação interna, entre os setores e colaboradores da organização. Para que isso ocorra, a organização precisa entender seus colaboradores como um primeiro mercado a ser conquistado, para que eles venham a dominar os detalhes técnicos dos produtos e serviços, e assim promover melhorias na linha de produção e no relacionamento com os clientes na prestação dos serviços.

De acordo com Grönroos (2003), administrar serviços é abordar suas ocorrências, gerenciar os relacionamentos, definir padrões de referência focados na qualidade dessa prestação de serviço. Dar destaque as formas de se obter sucesso através de um planejamento orientado para obter o grau de satisfação dos clientes. Catalogar as novas e adequadas abordagens com os clientes e dessa forma promover a interação, vendedor – comprador para construir um padrão de *marketing* interno e eficiente, com visões orientadas para a qualidade e assim, captar a percepção do cliente [...] Garbarino e Johnson (2009, p.70 – 87) consideram que:

A qualidade do produto ou serviço será julgada pelo cliente de acordo com o grau com que este o satisfaça ou exceda suas expectativas. A satisfação é uma reação de curto prazo ao desempenho específico de um serviço, a partir do qual o cliente irá avaliar e definir a qualidade do serviço e da própria organização prestadora. [...] Os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço, mas as opiniões sobre a qualidade não dependem necessariamente da experiência.

Quando interagem com serviços que nunca consumiram, as pessoas muitas vezes baseiam seus julgamentos de qualidade na palavra de consumidores anteriores ou na campanha de propaganda da empresa. Para satisfazer o cliente, é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Os clientes, através de informações pré-concebidas, têm expectativas em relação aos produtos e serviços. Ao entrarem em contato direto, isto é, ao utilizarem estes produtos e serviços, os clientes terão suas percepções e opiniões positivas, negativas ou até mesmo de indiferença. A relação entre estas duas variáveis é que determina a satisfação do cliente. Assim, pode-se dizer que:

### **SATISFAÇÃO = PERCEPÇÕES / EXPECTATIVAS**

Fonte: Garbarino e Johnson (2009, p.75).

Desta maneira, conforme demonstram Garbarino e Johnson (2009, p.75), na equação acima, o cliente estará, no mínimo, satisfeito, quando percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava. Caso contrário, haverá insatisfação ou até mesmo frustração. Assim, é confirmada esta afirmação, quando “os desempenhos de serviço surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviços desejados e serão vistos como de qualidade superior”. O oposto desta situação, por consequência, trará insatisfação aos consumidores. Não se deve deixar lacunas na satisfação do cliente, pois isto afeta diretamente a qualidade percebida por ele sobre a empresa.

Ainda, pode-se criar diferentes níveis de satisfação ou insatisfação experimentadas pelos clientes após cada experiência com a prestação de serviços, à medida que eles atendam ou ultrapassem suas necessidades, conforme sugestão a seguir:

Quadro 4 - Grau de Satisfação

1	muito insatisfeito
2	relativamente insatisfeito
3	indiferente
4	relativamente satisfeito
5	muito satisfeito

Fonte: Lovelock e Wright (2003, p.122).

O quadro acima demonstra que os clientes classificados entre 1 e 3 são muito inclinados a não mais utilizar esses serviços, visto que suas expectativas não foram superadas. Os clientes com nota 4 ficam parcialmente satisfeitos, pois o serviço é percebido como, no mínimo, adequado, isto é, suas expectativas foram iguais às suas percepções, o que significa que, a qualquer momento, um serviço concorrente pode oferecer maiores vantagens e atrair esses clientes. E, finalmente, os clientes classificados como 5 foram encantados e permanecerão fiéis à empresa, provavelmente oferecendo um boca a boca gratuito a favor da empresa.

A qualidade dos serviços de uma organização pode ser mensurada a partir das cinco dimensões sugeridas no quadro 5. Nessa abordagem, as variáveis são definidas em forma de perguntas, pelas quais usuários as respondem, para que a prestadora dos serviços reflita e opere conforme as respostas obtidas nesse processo. Vide sugestão a seguir:

Quadro 5 – Dimensões Mensuráveis da Qualidade

1	<u>Confiabilidade</u> : a empresa é confiável no fornecimento de serviços, conforme o prometido, no curso do tempo?
2	<u>Tangíveis</u> : como estão apresentadas as instalações físicas e equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?
3	<u>Sensibilidade</u> : os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
4	<u>Segurança</u> : os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
5	<u>Empatia</u> : a empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Fonte: Lovelock e Wright (2003, p. 9).

Conforme apresentado no quadro 5, a confiabilidade é a variável que merece destaque nas suas respostas pela importância e dependência das demais respostas a serem fornecidas pelos consumidores, por ser definida após a experiência consumada e criar fatores de ponderação às demais variáveis. A empresa que oferece um serviço de qualidade obtém vantagens consideráveis na competição por mercados maiores, já que isolará o cliente da concorrência, pois, o mesmo, depois de atraído, será mantido na empresa como cliente fiel, reduzindo assim os custos de fornecimento. Além do mais, um cliente satisfeito é um perfeito exemplo de propaganda gratuita e confiável.

Segundo Kotler e Keller (2006), usa-se uma estratégia de *marketing* de relacionamento para alcançar, identificar e manter o cliente fidelizado por período de conveniência dupla, ou seja, atender as necessidades do cliente, sem comprometer os investimentos da organização nessa relação, seja ela mercantil ou na prestação dos serviços, semelhante às relações dos

alunos do curso de administração com os gestores da faculdade pesquisada. Assim, o *marketing* fornece, em linhas gerais, as ferramentas de gestão para entender as relações de produção, distribuição e consumo. Deve-se identificar os elementos-chave de uma estratégia sempre orientada para o cliente e dar destaque aos conteúdos sobre as orientações de administração de *marketing* que direcionem essa estratégia. A administração de relacionamento facilita a identificação de estratégias para criar e capturar valores para os clientes. Desta forma, a composição de *portfólios* de negócios, estratégias de crescimento, a utilização das ferramentas de *marketing* e o desenvolvimento de ações com os parceiros devem criar e entregar valor para o cliente. As estratégias de *marketing*, orientadas para o cliente a partir de um *mix* de *marketing*, influenciam e potencializam as relações de consumo. Cabe ressaltar que as mudanças nos ambientes demográficos e econômicos afetam a capacidade de consumo e passam a depender das respostas programadas pelas estratégias de *marketing*.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os sistemas de informação de *marketing* devem ser estruturados para promover ações contributivas e ligar os fatores de interesse da empresa, ou seja, características dos produtos, do mercado e dos clientes. É preciso focar sobre mercado consumidor e a construção de um modelo simples de identificação do comportamento de compra do consumidor, ficando o mercado alvo dividido em três etapas: segmentação de mercado, identificação do mercado e posicionamento de mercado. Nesse conceito, o mercado segmentado, após a sua identificação e posicionamento dos profissionais de *marketing*, deve criar uma estratégia de *branding*, isto é, desenvolver e gerenciar sua marca. É necessário compreender as percepções que o cliente tem do valor pago pelo produto ou serviços, identificando e definindo os outros importantes fatores externos e internos, que afetam as decisões de preço de uma empresa. Impactam, na facilidade de transmitir o “valor” para o cliente, os processos logísticos e a comunicação integrada de *marketing*.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e *marketing* direto definem os fatores considerados na composição do *mix* de promoção geral. Assim, torna-se um diferencial a utilização dos serviços de relações públicas para se comunicar com seu público e mantê-los informados das decisões mais importantes no desenvolvimento do programa de propaganda. A criação de valor para os clientes, além de ser uma estratégia competitiva de *marketing*, encontra o equilíbrio entre a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente, e mantém a empresa centrada no seu mercado alvo.

Rossi e Slongo (1998) relatam que a satisfação dos clientes e o seu estado da arte são fatores relevantes na relação empresa e consumidor, e devem ser avaliados e medidos para promoção da melhoria da qualidade e conseqüente desempenho financeiro. Segundo os autores, a pesquisa de satisfação de clientes é um imperativo para o estudo e a prática de *marketing* e de comportamento do consumidor. Haja visto que se vive em um ambiente empresarial, cujos fatores de entrega de valor para os acionistas mudaram, e a competição global, os processos de fusões, aquisições e alianças, a redução de fornecedores, a maior seletividade dos clientes, a administração do risco, as barreiras internacionais à entrada e à saída, a capitalização em mercados globais, a integração global da empresa e as compras globais moldam um cenário no qual as atividades das empresas devem ser cada vez mais sensíveis ao mercado. Todos os desempenhos empresariais precisam responder pronta e competentemente aos requerimentos dos clientes e redundam em compreender a sua satisfação. Dessa forma, a pesquisa de satisfação de clientes é uma resposta da empresa aos giros de mercado e uma estratégia de identificação dos movimentos da concorrência.

Hoffman e Bateson (2003), com a realização de pesquisas no campo da satisfação do cliente, reconhecem a ligação entre o estudo da satisfação e o movimento dos consumidores. Verificam que a ligação entre o conceito de *marketing*, satisfação e consumo continua a ser uma das forças propulsoras na construção do perfil do consumidor. Segundo esses autores, a *Tecnical Assistance Research Program* (TARP), ou programa de pesquisa de assistência técnica, realizou um trabalho de campo e encontrou situações, como: as empresas pouco escutam seus clientes, isto é, 96% deixaram de ouvir as insatisfações; para cada queixa recebida, na verdade, 26 clientes tiveram o mesmo problema; foi identificado que as pessoas que têm um problema contam em média para 9 ou 10 outras pessoas; em contrapartida, os clientes que tem queixas resolvidas satisfatoriamente contam em média para cinco outras pessoas sobre o tratamento que receberam. Outro dado importante, que foi identificado, é que os que fizeram queixas têm 54% à 70% mais possibilidade de fazer negócios com você outra vez, se tiveram suas queixas totalmente resolvidas, e 95% de chance, se foram resolvidas rapidamente.

Ainda, segundo Hoffman e Bateson (2003), os números demonstram que os clientes não reclamam diretamente ao prestador de serviços e sim aos seus pares, à concorrência e aos clientes potenciais da prestadora de serviços. Os números da TARP mostram os dois lados do desempenho de uma prestadora de serviços. A mesma multiplicação, que macula o nome da empresa de forma negativa, pode transportar o nome dessa empresa, também, para os patamares de prestadora de bons serviços. Embora a velocidade das notícias positivas seja a

metade da velocidade das notícias negativas, a propagação de notícias positivas pode se traduzir em fidelização e novos clientes.

Para os autores, a definição mais popular da satisfação ou insatisfação do cliente é que ela é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro real com a prestação dos serviços. Essa comparação, os profissionais de *marketing* chamam de quebra de paradigmas, ou seja, modelo de quebra de expectativa. Se as percepções de um cliente satisfizerem suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e o cliente está satisfeito. Se as percepções e expectativas não forem iguais, diz-se que a expectativa foi quebrada. Existem dois tipos de quebra de expectativa, a negativa e a positiva. A negativa acontece quando a percepção do serviço prestado está aquém da expectativa e a positiva, quando esta fica além da expectativa do cliente.

Grönroos (2009) afirma que, desde a década de 80, a troca de valor, entre produtos físicos por moeda corrente, tem sido considerada o maior fenômeno e preocupação do *marketing*. Mantendo essa visão, todas as ações e esforços de produtos de *marketing* têm privilegiado esse “momento” da troca e o ambiente e movimentos onde deve “isso” acontecer. Assim, os programas de *marketing* não têm tido outra preocupação a não ser a de incrementar a “fome” de consumo, que leva o indivíduo a comprar e consumir sempre mais.

A maioria dos programas de *marketing* reserva uma pequena parcela de atenção para gerenciar os clientes antigos. Assim, essa forma de *marketing* tem sido habitualmente chamada de *marketing de transação*, isto é, todo o esforço e campanha estão na conversão em compra de produtos ou serviços, por toda clientela em potencial, seja pela primeira vez ou não, e, muitas vezes, o preço se torna o grande “mote” desta promoção. O foco está sempre concentrado mais na facilitação da compra do que na manutenção dos relacionamentos já existentes com os clientes. Essa abordagem parece interessante para os casos de campanhas para captação de clientes novos, entretanto, hoje, para a maioria das empresas, é mais interessante a manutenção dos clientes conquistados e, na medida em que os negócios evoluam, procurar converter novos clientes para os seus produtos ou serviços. Embora os serviços e todo o seu processo aconteça, necessariamente, através de relacionamentos, alguns clientes não se sentem bem quando esse relacionamento não é destacado. Eles preferem uma relação discreta e com outro foco, onde, segundo Grönroos (2009), a prestação de serviço deve ser orientada para relacionamento.

O autor considera que se deve gerenciar o relacionamento com os clientes, identificar suas necessidades e valores, e fazer com que a qualidade nos serviços oferecidos seja a mesma qualidade criada na expectativa desses, além de controlar os agentes de mercado que



regulam a distribuição e o acesso dos produtos e serviços da empresa. Os elementos táticos e estratégicos de uma “estratégia de relacionamento” promovem uma alteração de comportamento em um canal orientado para transações, no qual consumidores vão à cata de produtos e serviços. Assim, com as ações voltadas para potencializar o valor do cliente e do seu produto, a empresa estará construindo, segundo Porter (2004, p.129) uma “vantagem competitiva” sobre a concorrência. Os três elementos táticos capazes de produzir esse efeito são: buscar o “corpo a corpo” com clientes e com outros agentes do negócio; criar uma plataforma para colher as informações dos seus clientes e transformá-las em um precioso banco de dados; além de planejar uma plataforma de serviços orientada para o cliente.

Grönroos (2009) aponta que uma perspectiva de gerenciamento de processos se faz necessária, quando se busca agregar valor na oferta total de serviços e se requer colaboração interna entre departamentos, que são responsáveis por diferentes elementos da oferta, tais como produto central (bens ou serviços), anunciar o produto, entregar o produto, cuidar das reclamações e reparar os erros e as falhas de qualidade, fazer manutenção na cadeia produtiva, rever as rotinas do fluxo administrativo e tratar toda documentação. Toda a cadeia de atividades deve ser coordenada e gerenciada como um processo total. Além disso, sem perder o foco no lucro e na produção, a execução deve estar centrada somente nas atividades que produzem valor para os clientes. Para ele, o *marketing* de relacionamento tem como base uma visão diferente do relacionamento entre uma empresa e um cliente. Trata-se de uma perspectiva sobre como criar valor para os clientes. Esses valores são normalmente criados em conjunto com as partes envolvidas e transcendem as fronteiras entre as funções especializadas e os meios de produção (GRÖNROOS, 2009).

Em uma situação na qual a concorrência em serviços é uma realidade agressiva, os mercados encontram-se ativos e atuantes, ou seja, todos antenados e municiados de informações. Assim, as ferramentas de *marketing* (*mix de marketing*) utilizadas precisam fornecer respostas rápidas e objetivas, por uma questão de sobrevivência. Disso decorre, infelizmente, que áreas ou setores de tomadas de decisão, quando fora do escopo do *marketing* de relacionamento, omitem-se de participar dos grupos de criação das campanhas direcionadas ao *marketing* por se perceberem distantes ou não ligadas diretamente à essas ações, cujos setores, departamentos ou diretorias matêm ligação com os clientes, para completar o ciclo de relacionamento comercial (transporte, produção, distribuição etc.). Observa-se que, na maioria das vezes, o ciclo de vida do relacionamento com clientes é, em grande parte, desprezado, já que as atividades de *marketing* são tratadas como processo e não como um conceito, como se verifica no lançamento de uma campanha promocional, na qual

todas as etapas são respeitadas durante a execução da campanha, mas o relacionamento da empresa com os clientes não são vistos e encarados da mesma forma. Percebe-se que, na maioria das vezes, passado o período de alguma campanha, alguns setores esfriam o relacionamento e isso compromete a qualidade dessa relação (GRÖNROOS, 2009).

Numa classificação de relacionamento com visão prática, Kotler e Bloom (2002) identificam três categorias de programas de fidelização: a primeira inclui os mecanismos de premiação para o cliente e alguma retribuição financeira, como bônus, descontos, cartão fidelidade, etc. De alguma forma, essa modalidade acaba afetando o preço final do serviço e alguém acaba financiando esse custo, que, na maioria das vezes, é o cliente. Esse tipo de programa tem provado ser o de mais fácil imitação, portanto, não consegue sustentar uma vantagem competitiva por muito tempo. Basta uma análise nos programas de milhagem das companhias aéreas, cartões de créditos, entre outros. Na segunda categoria, a empresa vai além da retribuição financeira, construindo relacionamentos no terreno social. Tenta personalizá-lo através de clientes-chaves, procurando conhecer as necessidades e desejos destes, identificar pessoas-chave na organização parceira, conhecer as pessoas envolvidas na parceria, oferecer brindes e envolver as empresas parceiras nos eventos promovidos pela organização. Essa segunda categoria de fidelização, pelo fato de introduzir alguma iniciativa de customização, obtém respostas mais favoráveis do que os da primeira. Na terceira categoria de fidelização, chamado de estrutural, é a vez de usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente, não disponível na concorrência. Normalmente, as organizações disponibilizam seus produtos ou serviços aos seus parceiros de base tecnológica para melhorar o desempenho e eficiência dos seus resultados. Os instrumentos dessa categoria têm um elevado potencial de fidelização, pelos investimentos e poder de influência que sua marca promove em seus usuários (carros importados com teste *drive* de 30 dias ou mais, rede de hotéis, agência de passagens, etc.).

Kotler, Hayes e Bloom (2002) alertam sobre o desafio de manter cativos os clientes usuários dos serviços de uma organização. Os clientes que, normalmente, recebem o que desejam, tendem a ficar satisfeitos. Não obstante, constata-se que, mesmo satisfeitos, alguns clientes procuram os serviços da concorrência. Os autores citam Frederick Reichheld como, talvez, o principal estudioso dos efeitos da fidelização de clientes. Em um artigo que escreveu junto com Robert Markey Jr. e Christopher Hopton, os três sócios da *Bain & Co.*, afirma que as forças da fidelidade só são mensuráveis, em termos de fluxo de caixa, em função das ligações entre a fidelidade, o valor para o cliente e os lucros, e garantem que a fidelidade não se separa da criação de valor para o produto ou serviço oferecido.

## 4.2 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE

Dick e Basu (1994) indicam que a construção do processo de fidelidade passa, necessariamente, pelo mapa das relações de consumo de produtos e serviços, ou seja, uma relação se inicia e se encerra em determinado lugar no tempo com eventuais abordagens sobre essa relação de prestação de serviços e suas particularidades. Os autores consideram que os fatores “qualidade e percepção do cliente e do fornecedor estão implícitos nas normas sociais, nos fatores situacionais, nas condições de cognição dos clientes, nos antecedentes e históricos de relação com a marca e ou empresa fornecedora” (DICK; BASU, 1994, p.?). A lealdade do cliente pode ser vista como a força da relação entre a atitude de um consumidor e a disposição para patrocinar a repetição de um ato de compra ou reutilização desse serviço. As atitudes têm sua origem desde a cognição, passando pela afetividade, até a intenção de se tornar leal às condições ofertadas pela instituição que disponibiliza bens ou serviços. Com esse entendimento, a lealdade pode ser reconhecida como “lealdade” e “não lealdade”. Além dessa definição, existem duas posições intermediárias. Esta definição é um produto da relação entre os aspectos atitudinais (atitude positiva com relação a produto / marca / loja, em detrimento das alternativas) e os comportamentais (processo de recompra e adesão) do cliente. O modelo proposto pode ser visualizado no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Processo de Recompra e Adesão

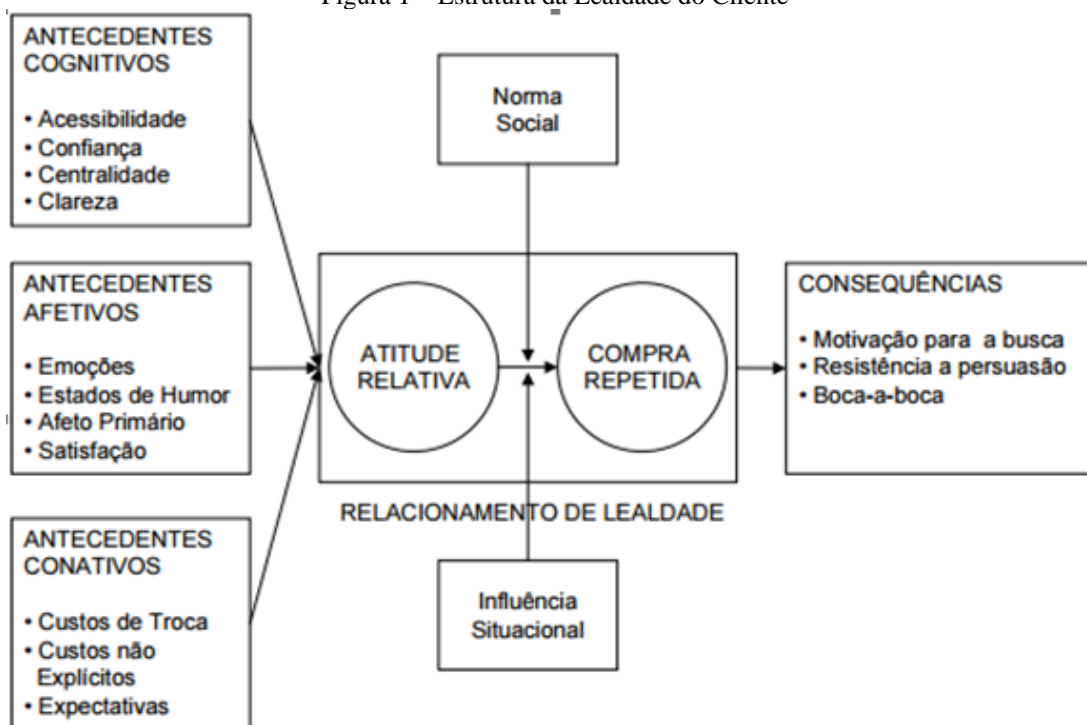
		TAXA DE RECOMPRA / ADESÃO	
		ALTA	BAIXA
ATITUDE POSITIVA	ALTA	<b>Lealdade</b>	<b>Lealdade Latente</b>
	BAIXA	<b>Lealdade Espúria</b>	<b>Não-Lealdade</b>

Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994 – tradução nossa)

Para Dick e Basu (1994), a partir deste modelo, pode se afirmar que a lealdade só existe em sua plenitude a partir do ajuste entre um alto estado de atitude positiva e uma alta taxa de recompra e fortalecimento do vínculo. Caso contrário, indica o estado de “não lealdade”. Os meios termos, apresentados no modelo, são combinações diferenciadas, que podem, efetivamente, nublar a visão dos gestores. A lealdade latente é um estado interessante, pois, o cliente possui uma tendência expressiva em suas atitudes de levar um relacionamento

adiante, devendo ser trabalhado. Por outro lado, a lealdade espúria demonstra uma relação por conveniência, com uma baixa atitude aliada a altas taxas de recompra. A retenção, que não vislumbra os aspectos atitudinais, mascara a lealdade espúria, onde os clientes podem, a qualquer momento, deixar o relacionamento. A visão multidimensional do construto, o comportamento e a atitude possibilitam a estruturação de modelos que permitem melhor avaliação dos antecedentes da lealdade e prometem maior poder de predição de comportamentos futuros, propondo uma estrutura conceitual para compreender melhor a dinâmica da lealdade dos consumidores, vide figura a seguir. Já a estrutura de relações, baseia-se nos modelos tradicionais que dividem os componentes da atitude em três categorias diferentes, sendo que o componente cognitivo incorpora as crenças e conhecimentos em relação ao objeto; o componente afetivo aborda os sentimentos; e o conotativo diz respeito às tendências comportamentais. Ao se considerar os aspectos cognitivos, segundo Dick e Basu (1994), a identificação da lealdade está associada à existência de uma avaliação positiva da marca ou empresa, que será mais intensa naqueles casos em que a avaliação realizada pelo cliente é bem estruturada, digna de confiança, facilmente recuperada na memória e apresenta grande compatibilidade com importantes aspectos do sistema de valores desse cliente. A Figura 1 mostra a estrutura de lealdade do cliente.

Figura 1 – Estrutura da Lealdade do Cliente



Fonte: Dick e Basu (1994, p.100).

Nos antecedentes afetivos, esse modelo destaca a importância dos aspectos: emoções, estados de humor, afetos primários e a satisfação. Já nos antecedentes conativos, são apresentados fatores associados a custos e troca, custos não explícitos e expectativas em relação ao desempenho futuro do objeto de atitude. O modelo apresenta ainda, como mediadores do relacionamento de lealdade, as normas sociais e influências situacionais e, como consequências da lealdade, maior motivação para a busca, resistência à persuasão e comunicação boca a boca. No centro desse modelo, está o relacionamento de lealdade, que tem como premissa a existência conjunta de um padrão de comportamento de recompra por parte do cliente e uma atitude favorável em relação a uma entidade avaliada, seja ela marca, loja, *shopping*, fabricante ou distribuidor.

Segundo Dick e Basu (1994), a atitude e a frequência de recompra determinam o grau de lealdade do consumidor, possibilitando a proposição da tipologia de lealdade, a saber: lealdade verdadeira, identificada por alto padrão de recompra e forte atitude relativa; lealdade latente, representada por baixo padrão de recompra e forte atitude relativa e; lealdade espúria, caracterizada por alto padrão de recompra e fraca atitude relativa.

A incorporação de elementos da atitude para o estabelecimento de tipologias da lealdade é o processo empregado em diversos estudos sobre o comportamento dos consumidores. Para Reichheld e Frederick (1996), a estratégia da lealdade – a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucro e valor, ou seja, os apontamentos que levam a fidelização de clientes e incrementam as margens de lucro da organização - identifica a retenção de clientes, a área que oferece maiores oportunidades para a própria empresa. Esse tem sido um dos principais objetivos táticos perseguidos por organizações, sendo reconhecido como a forma de medição do sucesso do *marketing* de relacionamento e está vinculado ao aumento da retenção, com o aumento do valor da empresa no mercado.

Segundo Reichheld (1996), é quebrado o paradigma de que só é possível fidelizar e manter clientes fiéis através de caros sistemas de *CRM – Customer Relationship Management*, ou Gestão de Relacionamento com o cliente, utilizados, principalmente, por grandes empresas. A estratégia da lealdade pode ser utilizada por qualquer empresa, de qualquer ramo e de qualquer porte. O *marketing* de relacionamento, utilizado para alcançar maior competitividade e lucratividade, nada mais é do que o gerenciamento das atividades de atração, manutenção e aumento contínuo do nível de relacionamento com o cliente.

É importante entender a razão pela qual um cliente volta a comprar ou fazer negócios, e é aqui que entra a estratégia da lealdade. Reichheld (1996) relata que a estratégia da lealdade

é descrita em quatro níveis, a saber: relação financeira, é quando a fidelidade do cliente é mantida com empresas que trabalham com ofertas de preços baixos. Ou seja, o cliente sempre volta a comprar aquele produto ou serviço, porque é o que tem menor preço na praça. O cliente tem um vínculo financeiro com a empresa. Esse vínculo é muito frágil. E nem sempre o cliente irá dar preferência para o preço mais baixo, mas sim para o que tiver melhor custo-benefício para ele. Assim, o denominamos de cliente eventual; relação social, significa que a relação de consumo se dá através da teia social, que envolve os clientes e fornecedores com motivos de aproximação física, geográfica, ou, ainda, com parentes e ou amigos. Essa relação é frágil por depender de indicações e condições emocionais adquiridas nas experiências de consumo; relação customizada, é uma relação construída a partir do valor percebido pelo cliente em relação ao produto ou serviço consumido. A recompra se dá de forma natural, ele volta sem os apelos do *marketing* e sim pela relação custo-benefício percebida. Esse é o caminho que as empresas se esforçam para trilhar e vencer os obstáculos para se manter no mercado; relação integrada, nessa relação, são consideradas as três ações anteriores. Busca oferecer os atributos valorizados pelos clientes, o equilíbrio na relação de custos-benefícios e ajusta suas ofertas de acordo com o interesse do consumidor, ou seja, melhora a customização.

Cabe destacar a *Internet* no cenário empresarial, revolucionando as comunicações e expandindo o potencial para relacionamentos mais profundos com clientes e fornecedores. Ao mesmo tempo, as aplicações alternativas da Internet desafiam a própria relevância de relacionamentos duradouros. A *Internet* permite aos analistas descobrirem a poderosa economia, quando se fideliza um cliente, em qualquer área. A Estratégia da Lealdade serve como mapa para as regras de fidelidade. Com acionistas qualificados e exigentes, qualquer líder de uma empresa, que investiu na construção de lealdade sem entender o argumento econômico, está flertando com o suicídio de carreira e comprometendo os objetivos dessa organização.

Pode-se afirmar que o Efeito da Lealdade explica o quadro econômico básico e deixa uma rigorosa linguagem, que agrada tanto aos analistas financeiros, assim como os filósofos. Além do apelo intuitivo de tratar as pessoas de uma maneira digna de sua lealdade, demonstra os benefícios da linha de fundo de tal filosofia de liderança. Ela fornece a ponte entre o mundo da ética empresarial e o mundo da economia do núcleo central da organização. A maioria dos conflitos aparentes entre esses dois mundos se reconcilia, quando a economia da lealdade é revelada. O fato é que “O Efeito da Lealdade” comprova uma melhoria de 5% nas

taxas de retenção de clientes e renderá um aumento entre 25 e 100% dos lucros da instituição, orgulho e segurança dos investidores (REICHHELD, 1996).

O autor destaca, ainda, que as forças da fidelidade dos clientes são mensuráveis em termos de fluxo de caixa, devido às ligações entre a fidelidade e valor para os clientes e os lucros. A fidelidade está ligada à criação de valor, como um efeito de primeira ordem, ela indica que, se foi fornecido valor superior, os clientes voltam, porque querem mais. A partir daí, a fidelidade inicia uma série de efeitos econômicos a serem analisados pelos profissionais da área financeira da organização, a saber: o aumento da receita, com a retenção dos melhores clientes e defensores da marca, justificando uma ampliação de mercado para melhor posicionamento da empresa no seu segmento; os custos tendem a ser reduzidos com a economia de escala na ampliação dos negócios; a retenção de colaboradores passa a ser uma realidade em razão do sentimento de pertença crescer em decorrência da visibilidade da empresa, ou seja, os mesmos sentem orgulho de fazer parte dessa empresa e isso aumenta a retenção de clientes, pela criação de valores nessa relação, proporcionando uma melhor prestação de serviços.

Oliver (1999), no seu estudo, demonstra a importância dos benefícios da fidelidade e sugere quatro questões para ponderar ou aferir o grau de fidelidade, qual sejam: o objeto da fidelidade; a natureza do comportamento do consumidor; as medidas atitudinais e comportamentais apropriadas; e a análise dos dados coletados.

Na construção da fidelidade, a qualidade e a satisfação dos clientes são dois fatores de destaque, pois, quando a logística de desenvolvimento dos processos leva os produtos e serviços até os clientes e estes confirmam a qualidade percebida, desenvolvem um sentimento de “quero mais”, ou seja, constroem o processo decisório de continuar a consumir os seus produtos e serviços, iniciando, aí, um ciclo de “fidelidade”.

Para Oliver (1999), na construção das hipóteses para criação de diagnósticos (pesquisa de campo), as teorias comportamentais se relacionam com o processo de aproximação e com os sentimentos que as constroem, e assim levam os consumidores a decidirem ou não pela compra, e sua continuidade de relacionamento ou não. Com dados primários, ou seja, coletados junto a fornecedores e consumidores, bem como de dados secundários, coletados por outros pesquisadores em épocas, ambientes e momentos diferentes, pode-se obter a confirmação ou não dessas hipóteses, após a avaliação dos dados fornecidos pelos consumidores. Os clientes fidelizados, por conhecerem a empresa, o produto ou o serviço, fazem menos exigências e facilitam essa transação, e isso os confirma como clientes fiéis, desembaraçando as relações de consumo, mantendo a frequência regular de visitas e

demonstrando que estes se identificam com o sistema de acesso ao serviço e contribuem para o efetivo controle do custo dessa prestação.

Ainda, segundo Oliver (1999), a retenção de clientes leva a uma tendência natural de retenção de colaboradores, uma vez que os mesmos desenvolvem um sentimento de pertença com a organização, passando a ser motivo de orgulho ser reconhecido através da empresa, onde mantém vínculo de emprego. Colaboradores mais antigos mantém uma relação com os clientes focadas nos valores constituídos nessa relação, ou seja, a relação de confiança entre esses dois públicos facilita a aproximação e comercialização dos produtos e serviços oferecidos, e inclusive de novos produtos, sem o necessário reforço de *marketing*, o que acaba impactando em baixos investimentos e margem de lucros interessante para os cofres da organização. Como consequência, a fidelização dos clientes dá à empresa uma experiência muito rica em informações sobre a logística de seus produtos e serviços. Isso faz com que a mesma melhore seus processos e automaticamente seu desempenho financeiro.

Blattberg e Malthouse (2005, p.1) relatam que, “na etapa final de toda análise, estamos interessados em indicadores de comportamento do cliente em longo prazo”. As organizações se dedicam a premiar os clientes preferenciais, porque elas interpretam que esses continuarão seus clientes, e se você tem sido um bom cliente, as empresas o manterão nos seus cadastros e oferecerão seus produtos e serviços enquanto durar o interesse. Estes são os aportes financeiros de *marketing* discricionários, concedidos a clientes desatentos e destinam-se a cultivar a continuação do negócio rentável entre os melhores usuários.

Bolton *et al.* (2007) afirmam que as estratégias de sobrevivência e manutenção das empresas no mercado competitivo, “na maioria das vezes canibalizadas”, apontam para um caminho de competir através do servir, e as empresas que atentarem para essa direção estarão com probabilidade de avançar no mercado em exploração. Os relacionamentos se fortalecerão se houver mais seriedade da empresa e se os clientes tiverem a perfeita compreensão dessa postura. Assim, a empresa levantará barreiras, que impedirão a entrada da concorrência em seu mercado.

Segundo Bolton *et al.* (2007), pode-se trabalhar com seis estratégias para competir com a prestação de serviços, quais sejam: usar fontes fundamentais de geração de valores dos patrocinadores do negócio; realizar a gestão da percepção das propostas de valor dos serviços oferecidos; customizar os preços focados nos lucros; planejar os ajustes nas ações detectadas como fora do padrão de qualidade estabelecida; garantir a excelência na prestação dos serviços e; gerenciar as percepções captadas nas experiências consumadas. Percebe-se, dessa forma, que comercializar com maior competência leva ao sucesso. Na prestação de serviço,



estabelece-se uma relação cujo objetivo é proporcionar o bem-estar ao “outro” e, dentro desse princípio, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento, isto é, os recursos operantes e o domínio (conhecimento) de seus clientes. Suas percepções trarão à empresa fatores econômicos como uma vantagem no mercado de atuação.

Bolton *et al.* (2007) descrevem a lógica dominante de serviço, na qual os varejistas devem concentrar-se simultaneamente nos aspectos de seus negócios, ou seja, nas mercadorias e nos serviços a eles ligados. Salientam a importância de fornecer, aos clientes, comodidades, durante as várias etapas do processo de compra: na decisão, no acesso, na transação, nos benefícios e nos pós-benefícios. Portanto, as estratégias eficazes de serviços permitem aos fornecedores aumentar a conveniência e o valor para o cliente em cada fase.

Ainda conforme Bolton *et al.* (2007), gerenciar as percepções dos clientes e a proposta de valor do serviço é uma das responsabilidades dos gestores e profissionais de *marketing*, pois a dificuldade se dá pela divergência de necessidades apresentadas pelos clientes usuários dos serviços, frequentadores de lojas e prestadores de diversos serviços. As empresas, que desenvolvem programas promocionais, devem ser objetivas quando atingirem o seu público alvo, contemplando suas reais necessidades ligadas à sua autoimagem. Por isso, pode ser muito eficaz para as empresas a criação de publicidade e mensagens promocionais, que conectam os clientes com a experiência de serviço ao sinalizar que outros clientes da empresa são como você, ou é quem você gostaria de ser.

A disposição dos clientes para pagar pelo serviço está ligada com suas percepções de qualidade e valor recebido, portanto, esse preço é a parte complexa dessa relação. Os preços devem ser customizados para atender ao fator de lucratividade e contribuir para a manutenção geral dos serviços da organização.

Além da necessidade que a empresa tem de recuperar os clientes perdidos ao longo do caminho, a criação de valor com foco na reconquista, através de ofertas especiais, fornece diretrizes para descrever a relação custo-benefício que os mesmos receberam no passado e assim monitorar essas transações, identificando os clientes perdidos e as causas de sua deserção. Deve haver foco na importância da inclusão das ferramentas tecnológicas e suas consequências para os fatores de qualidade e custos na prestação dos serviços, frente aos crescentes custos da mão de obra. Esse uso da tecnologia, nas empresas e pelos seus clientes, é crescente, destacando-se a necessidade de se entender como a sua implantação influenciará na obtenção dos objetivos estratégicos (BOLTON *et al.*, 2007).

Cohen (2004) relata que, no âmbito do *marketing*, as relações de longo prazo são as que definem a qualidade financeira do negócio e atendem satisfatoriamente às necessidades

das partes envolvidas na transação comercial, seja nas trocas de mercadorias ou na simples prestação de serviços. A integração Lealdade – Fidelização se apresenta como um dos principais pilares do relacionamento e todo planejamento de *marketing* deve criar caminhos, que levem a empresa a canalizar seus esforços no sentido de fidelizar seus clientes e alinhar seus valores para manter a base de compradores conquistados, em razão de que os esforços físicos e financeiros, na conquista de novos consumidores ou da substituição dos evadidos, são consideravelmente maiores.

Para Salazar e Farias (2006), a relação direta com a satisfação do cliente está ligada ao clima ambiental da instituição prestadora de serviços. Os autores consideram a atmosfera do ambiente uma ferramenta estratégica para os lojistas e prestadores de serviços, em geral. A ampliação deste estudo teve como foco a atmosfera de restaurantes gastronômicos. Foi investigado como esta atmosfera influencia as emoções do consumidor e qual a influência destas emoções na satisfação com o ambiente e com o serviço do restaurante de maneira geral. A investigação utilizou de metodologia descritiva, através da aplicação de questionários e uma amostra não probabilística de 251 consumidores, que realizam refeições em restaurantes associados em Recife, Pernambuco, vinculados à Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança. Os construtos utilizados foram: atmosfera de serviço, prazer e ativação, satisfação do consumidor com a atmosfera e satisfação do consumidor com o serviço do restaurante.

A aplicação de análises estatísticas multivariadas, aliada ao referencial teórico, permitiu identificar que a atmosfera influencia positivamente o prazer na experiência dos consumidores em restaurantes e que este, por sua vez, contribui para a satisfação dos consumidores, tanto com a atmosfera do restaurante, quanto com o serviço oferecido. Identificou-se que os consumidores frequentam estes locais por razões mais hedônicas e, assim, buscam preencher mais as necessidades emocionais, do que as utilitárias (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982).

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), é importante tratar diretamente a construção de valores dos clientes (da base de uma empresa) e sua relação na prestação de serviços, isto é, a construção de valor da base de cliente e suas relações com os custos envolvidos no processo de divulgação, captação e retenção dos mesmos, para a continuidade da prestação de serviços. Normalmente, as empresas empregam esforços para focar no cliente, utilizando sistemas obsoletos, métricas e estratégias enraizadas em sua visão centrada na tecnologia, no produto e no mundo. Para facilitar essa mudança para um foco no cliente, especialistas utilizam uma estratégia de *marketing*, através de um modelo dinâmico, que eles chamam de *Customer*

*Equity*, um quadro estratégico projetado para maximizar os indicadores do mais importante ativo, o valor total do tempo de vida de sua base de clientes.

A partir desse plano estratégico (quadro de trabalho), os *Customer Equity* geram *insights* poderosos que ajudarão qualquer empresa a aumentar o valor da sua base de clientes. Os autores acima introduzem três condutores de *customer equity* – o valor patrimonial, o valor da marca, e a retenção de capital - e explicam, em linguagem clara e não técnica, como os gestores podem basear suas estratégias em uma ou mais combinações desses fatores. Assim, demonstram como os gestores podem criar e utilizar métricas competitivas, que revelam, da sua empresa, o *Customer Equity* (o valor do cliente – valor patrimonial) em relação aos seus concorrentes. Com base nesses indicadores, os autores mostram como os gestores podem determinar quais *drivers* (itens, caminhos) são os mais importantes em sua empresa, como eles podem tornar eficientes e estratégicos seus *trade-offs* (produtos – negócios) entre os gastos com esses *drivers*, e como projetar um retorno financeiro de tais dispêndios.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), pode-se utilizar o sistema de diagrama da pirâmide para demonstrar a relação do cliente e uma abordagem na qual essa segmentação represente a base de sua rentabilidade a longo prazo. Sugerem, ainda, os autores, o uso dos recursos da *WEB* e a possibilidade de emprego dos produtos existentes e suas inovações para incrementar ferramentas de *Customer Equity*. Comprovadamente, algumas organizações melhoraram seu desempenho financeiro após terem usado mais de um ou todos os três *drivers* para aumentarem seu *Customer Equity*.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) compreendem que o *marketing* boca em boca e a compreensão de como administrar e conduzir o patrimônio “cliente” é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Em particular, administrar o *Customer Equity* (valor do cliente) será de fundamental importância para qualquer gerência de *marketing* e para qualquer gestor preocupado com o crescimento do valor da base de clientes da sua empresa. É um quadro estratégico projetado para maximizar o resultado do mais importante ativo, o valor total do tempo de vida de sua base de clientes. O tratamento das “pegadas” que são deixadas pelos clientes, quando em trânsito pela empresa ou no contato por ocasião da prestação dos serviços, dão “pistas”. A quantidade dessas pistas observadas e “traduzidas” pelos profissionais de *marketing* são objeto de vital importância na gestão da experiência dos clientes. Não são construídas da noite para o dia e sim depois de várias jornadas recheadas de diversos procedimentos para a construção de uma nova competência, ou seja, extratifica, assim, o “motivo da experiência”, que será o diagnóstico da empresa: Auditoria da Experiência do Cliente.

Hennig-Thurau *et al* (2002) sugerem a utilização da experiência na identificação dos construtos de satisfação, compromisso e confiança do cliente, como dimensões da qualidade do cliente, em destaque, o fator confiança passa a ser também um tipo de benefício relacional. Nesse contexto, a qualidade técnica tem pouca importância, quando não combinada com um benefício social percebido pelo consumidor. É importante estabelecer essas etapas aos pesquisadores, para identificar e entender que, quando as variáveis são gerenciadas, estas influenciam nos resultados. Assim, a fidelidade do cliente e a comunicação boca em boca, os benefícios relacionais, o seu foco concentrado nos benefícios percebidos pelos clientes, além do serviço principal e a qualidade do relacionamento, refletem no resultado global e mostram abordagens que facilitam a compreensão da fidelidade do cliente e a comunicação boca em boca.

Os autores consideram que existem dois conceitos que integram esse posicionamento: (1) satisfação do cliente e (2) compromissos como dimensões de qualidade de relacionamento, que interligam as relações entre os três benefícios relacionais (benefício de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento especial) e as duas variáveis de resultado (benefícios e qualidade das relações). Esses resultados fornecem suporte para o modelo e indicam que os conceitos de satisfação do cliente, compromisso, os benefícios de confiança e os benefícios sociais servem para contribuir de forma significativa para os resultados de *marketing* de relacionamento em serviços (HENNIG-THURAU *et al.*, 2002).

Segundo Berry (1995), a fidelidade do consumidor tem influência positiva na lucratividade através dos efeitos de redução dos custos e do aumento de receita causada pelos clientes fiéis. Manter os clientes fiéis é menos dispendioso do que a conquista de novos. Os clientes experientes facilitam o atendimento pelo domínio e aproximação com os produtos ou serviços da empresa, exigem, nesse processo, menos investimento, dessa forma promovem a redução dos custos ligados ao atendimento e fortalecem as relações. A lealdade do cliente também contribui para o aumento das receitas ao longo do ciclo de vida do relacionamento, por causa das atividades de *cross-selling* (recompra), e os indicadores de crescimento de clientes aumentam. O entendimento do sucesso do relacionamento de longo prazo entre consumidores e prestadores de serviços está pautado nos benefícios relacionais e na comunicação positiva boca em boca. Além disso, eles integram os benefícios relacionais com a abordagem da qualidade do relacionamento, interpretando dimensões deste último e a satisfação do cliente e o comprometimento como mediadores entre benefício relacional e os resultados de *marketing* de relacionamento. O papel da satisfação e do compromisso como

mediadores entre os benefícios relacionais e os resultados de *marketing* de relacionamento são geralmente apoiados pelos dados coletados.

Berry (1995) Pode-se admitir três componentes-chave da qualidade do relacionamento - satisfação, comprometimento e confiança - com influência significativa sobre os resultados do *marketing* de relacionamento, que mantém influência direta na Relação de Qualidade. Em particular, a satisfação e o comprometimento têm um impacto direto, significativo e forte, tanto na fidelidade do consumidor, como na comunicação positiva boca em boca. Confiança também tem uma forte relação com as variáveis de resultado. Os resultados sugerem que as empresas de serviços devem criar e comunicar ofertas de mercado que satisfaçam as necessidades dos consumidores e sirvam como base para um forte compromisso de relacionamento. Satisfação e comprometimento são teórico e empiricamente demonstrados para servir como mediadores da relação entre os benefícios relacionais e os resultados de *marketing* de relacionamento. O uso desse quadro de mediação permite uma compreensão mais completa do impacto que o benefício relacional tem sobre a fidelidade do consumidor e a comunicação positiva boca em boca.

Ainda, para Berry (1995), os benefícios de confiança e segurança, quando reconhecidos, desempenham um papel fundamental no relacionamento e na sua qualidade. Dessa forma, os benefícios relacionais se aproximam. Em relação ao conceito e proximidade, foram combinados esses dois conceitos em um único benefício de confiança/segurança e construção. Formada essa combinação, a construção, por ter uma relação forte com a satisfação, de fato, é a relação mais intensa de todos os caminhos no modelo. Operacionalizada a qualidade do relacionamento como sendo uma ordem superior, a construção, composta de confiança e satisfação, deverá ser alinhada para avaliação da qualidade do relacionamento e na identificação de valores.

As análises dos dados, de acordo com Berry (1995), sugerem que a influência de benefícios de confiança e compromisso ocorre por meio de uma via indireta, os benefícios de confiança influenciam a satisfação, que, por sua vez, influenciam o compromisso. Existe, na fidelidade do consumidor, a influência do benefício de confiança, que também ocorre por meio de uma rota indireta. No entanto, embora o impacto direto dos benefícios de confiança na fidelidade não seja tão forte como a influência direta de outras construções, tem uma influência sobre a fidelidade através da satisfação. Como tal, as empresas de serviços devem considerar a criação de benefícios de confiança, como tática na fidelização do seu consumidor.

Berry (1995) propôs que os clientes, que desenvolvem a confiança em prestadores de serviços, com base em suas experiências com eles, têm boas razões para permanecer nessas relações. Isso implica que a fidelidade à organização prestadora de serviços será maior quando os consumidores têm a percepção de confiança ou de confiança no provedor de serviços.

Bitner (1995) ecoou esta proposição, quando afirmou que cada encontro de serviço representa uma oportunidade para o provedor construir confiança e, assim, aumentar a fidelidade do consumidor. A relevância da satisfação em ganhar clientes fiéis e gerar *marketing* positivo boca em boca é, em grande parte, indiscutível. De fato, estudos têm encontrado, no fator satisfação, um determinante da fidelidade. Da mesma forma, a satisfação tem sido identificada como um fator-chave na geração de *marketing* positivo boca em boca no comportamento do consumidor. O compromisso também é visto como um construto na relação focal e anterior aos comportamentos relacionais de um cliente. O sucesso do relacionamento de longo prazo entre consumidores e empresas de serviços é o benefício relacional com a abordagem dessa qualidade. O papel da satisfação e compromisso como mediadores entre os benefícios relacionais e resultados de *marketing* de relacionamento são, geralmente, por eles apoiados. Seus resultados sugerem os construtos de satisfação do consumidor, compromisso e confiança como dimensões da qualidade desse relacionamento. Além disso, questionam a adequação da base econômica em programas de fidelidade, uma vez que a oferta de benefícios especiais de tratamento para os consumidores não parecem influenciar significativamente a satisfação do consumidor ou a fidelidade desses, fica claro que o benefício econômico, como diferencial competitivo, tem pouco impacto no processo de fidelização dos consumidores de serviços, visto que valores não tem preço, não são mensuráveis. A Importância do Benefício Social, conexão direta entre os benefícios sociais e a lealdade, salientam a necessidade de se considerar aspectos comuns de relacionamentos, juntamente com a qualidade do relacionamento, como determinantes da lealdade.

Berry *et al.* (2002) abordam a questão da construção de valores para o cliente, na qual o empresário ou prestador de serviços estabelece um conjunto de ações a partir das pistas deixadas pelo cliente, que poderão ser traduzidas e/ou observadas e, a partir disso, elaborar um plano de *marketing* para atender às expectativas dos clientes, definido como: Gerenciamento Total da Experiência do Cliente. Os autores ainda consideram que o tratamento de “rastros”, que são deixados pelos clientes, quando em trânsito pela empresa ou no contato, por ocasião da prestação dos serviços, dê “pistas”, ou seja, a quantidade de pistas observadas e “traduzidas” pelos profissionais de *marketing* da empresa ou de uma agência

responsável por essa demanda pode ser transformada em matéria importante na mudança positiva dos resultados de qualquer organização. Assim, o conjunto dessas pistas formam a experiência total do cliente e representa, depois de interpretadas, a sua vontade, necessidade, visão e valores em relação ao produto ou serviço oferecido naquele contexto.

Berry *et al.* (2002) indicam que, na identificação das pistas, pode-se trabalhar com dois tipos; a funcional e a emoção, como segue: a primeira constituída das características técnicas, composta de preços e demais características físicas do produto; já a segunda é composta de valores etéreos, bem como as emoções, sensações, como odor, paladar, som, ambiente, iluminação, facilidade de acesso e disponibilidade. Estas podem ser classificadas em dois aspectos: mecânicos, que são os opostos de componentes físicos, e humanos, provocados, ou produzidos com a interferência das pessoas, as abordagens e os tratamentos dispensados nas relações.

A gestão da experiência do cliente é construída depois de uma jornada com diversos procedimentos para execução dessa tarefa. A construção e identificação do motivo da experiência do cliente será o resultado do diagnóstico dessas ações auditadas, ou seja, depois de um período de observação, entrevistas em profundidade com todos envolvidos no processo de produção, comercialização, prestadores de serviços e pós-vendas pode-se mapear a Experiência do Cliente. Oportunidade em que serão mapeados os ambientes através de sistemas de gravação áudio e vídeo, e todas as imagens e sons vistos e analisados pelos profissionais para elaboração de relatórios conclusivos para os comitês de avaliação. Uma vez que a auditoria foi concluída, a equipe encarregada de reformar a experiência do cliente deve utilizar os resultados para desenvolver uma experiência ou motivo que reflita os valores e marcas, núcleo da estratégia da organização. Capturado em poucas palavras, o motivo serve então como uma referência, uma lista de pistas, para todos os esforços da gestão da experiência. Ele atua como o elemento unificador para cada pista na experiência do cliente recém-projetado. Uma instituição financeira, por exemplo, quer que seus clientes se sintam reconhecidos, tranquilizados e engajados; esses termos se tornam um código para o motivo.

Segundo Berry *et al.* (2002), todo processo inovador de uma organização tem a concorrência no seu encaixe e essa não será uma exceção a essa regra, porém, quando a empresa define seus caminhos pautados na Gestão da Experiência Total do Cliente, a concorrência poderá copiar alguns detalhes do seu processo, mas sua empresa estará, sempre, alguns passos à frente, por se tratar de um estudo específico. Ou seja, seu público e seu produto ou serviço, e, mesmo sendo similar, o produto ou serviço da concorrência, seus fatores e resultados sempre serão inferiores ao resultado alcançado. Vínculos emocionais

entre as empresas e os clientes são difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Ao contrário de muitas melhorias do produto ou serviço, a natureza holística destes projetos experimentais, o Gerenciamento Total da Experiência do Cliente, torna muito difícil para os concorrentes reproduzirem esse processo. A análise das pistas deixadas pelos seus clientes podem construir uma relação fortalecida na identidade do cliente com a marca e produto ou serviço oferecido pela empresa. Também é uma forma de construir uma avaliação da qualidade de seus produtos e serviços oferecidos, e essa relação é percebida, quando se trata de serviços educacionais, ou seja, entre alunos de um determinado curso superior e a instituição que oferta esse produto.

Quanto ao enfrentamento da concorrência, Lovelock e Wright (2003) utilizam os fatores de construção do relacionamento com os clientes, ou seja, a identificação e a realização das necessidades do público consumidor. Para eles, a abordagem integrada dos serviços e o relacionamento com clientes são questões de *marketing*, que estão dentro do contexto mais amplo da administração geral e oferecem uma estrutura que consegue unir desde elementos básicos de serviços até seus conceitos mais importantes, assim como aplicações práticas.

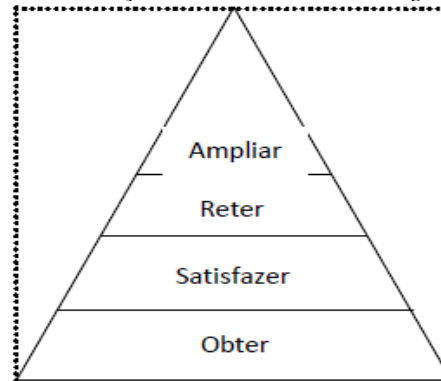
A economia do mundo moderno é pautada nas relações de prestação de serviços, assim, o *marketing* de serviços desempenha um papel de destaque nesse cenário, quando comparado com a mercantilização dos bens tangíveis. Essa relação caminha a passos largos frente à globalização, definindo, para o setor de serviços, duas etapas que justificam seu crescimento. A primeira é a mudança de perfil dos consumidores, ou seja, a forma de negociar ficou próxima do consumidor final, a pessoa física ou a pessoa jurídica tem acesso aos fabricantes, distribuidores e prestadores de serviços. A segunda etapa observa o uso das ferramentas tecnológicas associadas aos aplicativos de telefonia móvel e isso muda o conceito de serviços, em razão do consumidor de alguns serviços poder até experimentá-lo antes de adquirí-lo. Portanto, com as mudanças na forma de produzir, negociar, entregar e servir, o *marketing* de serviços passa a ter mesmos traços do *marketing* de produtos, com reservas a determinados segmentos de mercado.

Produtos e serviços necessitam atender aos anseios dos clientes e converter valores financeiros em satisfação e *status* para atender necessidades, desta maneira, precisam estar, de forma efetiva, presentes na memória dos consumidores. Nesse contexto, a responsabilidade do *marketing*, principalmente o voltado para serviços, é desenvolver peças focadas no seu público alvo, para fixar, na memória destes, as vantagens e benefícios proporcionados nas experiências desse relacionamento.



Zeithaml e Bitner (2003) defendem que a instituição deve se concentrar na atração, retenção e na fortificação dos relacionamentos com seus clientes. É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica, cujo foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes. Já a atração dos novos, passa a ser uma consequência lógica do processo. Os autores pressupõem que os clientes preferem um relacionamento continuado a trocar regularmente de instituição, pois a captura de clientes com o reforço de *marketing* torna esse processo oneroso. A Figura 2 ilustra graficamente as metas do *marketing* de relacionamento. O objetivo maior é mover o máximo de clientes rentáveis para o topo da pirâmide, trazendo-os da posição de novíssimos clientes para aquela de clientes ampliados de alto valor.

Figura 2 – Metas com Relação a Clientes no *Marketing* de Relacionamento



Fonte: Zeitham e Bitner (2003, p. 122).

A pirâmide da Figura 2 demonstra as vantagens financeiras obtidas com a retenção de uma base de clientes, frente aos custos de captação de novos clientes. Fornece estratégias para a manutenção do negócio através da retenção de clientes, ou seja, focando na qualidade final do produto ou serviço, monitoramento contínuo do relacionamento, cuidadosa segmentação de mercado e atenção especial no mercado alvo.

Assim, é importante definir a direção para o *marketing* em serviços, desviando as atenções para a importância do relacionamento nas operações de compras e vendas de produtos ou serviços, privilegiando, dessa forma, a construção, manutenção e fortalecimento da base de clientes. Estreitar o espaço de relacionamento entre cliente e fornecedor é mais que uma meta das organizações, principalmente, na prestação de serviços.

Segundo Payne e Storbacka (2010), a criação do valor para o cliente e o seu gerenciamento pela empresa, através de diálogo constante e a observação de campo, é ponto de fundamental importância para a manutenção dos produtos e serviços no mercado consumidor e a fidelização dos mesmos. A lógica é a prestação de serviços com uma visão cada vez mais reconhecida de que serviços é o denominador comum numa relação de troca, e

que, mesmo uma relação de troca envolvendo a entrega de produto físico, existe uma entrega de serviços, que são o relacionamento e a sua qualidade envolvida. Destacam também o processo de criação de valor, que ocorre quando um cliente consome ou usa um produto ou serviço.

Para se ter uma visão geral da investigação sobre a cocriação, devemos identificar os principais componentes de valor, a “cocriação”, e explicar como estes podem ser integrados em um quadro conceitual. Assim, o processo de cocriação de valor define a organização como responsável pelas ofertas de propostas de valor acima das expectativas dos clientes a partir do momento em que um bem ou serviço é consumido. As ações de *marketing* e de relacionamentos com os clientes são vistas como um facilitador e uma forma de estruturar a criação de valor, com as experiências do fornecedor e dos clientes para ganhar credibilidade. Dessa forma, os clientes podem se envolver em diálogo com os fornecedores durante cada estágio de geração desses produtos ou serviços e suas entregas.

Esta metodologia de comunicação deve ser vista como uma forma interativa de aprendizagem em conjunto. Juntos, a empresa e o consumidor têm a oportunidade de criar valor através de ofertas customizadas, coprodução. A cocriação de valor é uma meta desejável, pois, ela pode ajudar as empresas a destacar o ponto de vista do cliente ou consumidor para melhorar o desempenho e identificar as necessidades dos clientes (LUSCH; VARGO, 2006).

De acordo com Payne e Storbacka (2010), o termo cocriação é definido como: o envolvimento, considerando as relações emocionais através das publicidades; a transferência das responsabilidades para os clientes, com ações que os preparem e os envolvam para se auto atenderem, como acontece nos restaurantes com modalidade *self service* e lojas de montagens de móveis do tipo *faça você mesmo!*; as situações em que o cliente experimenta o envolvimento direto com o produto, a exemplo das concessionárias, que disponibilizam carros na modalidade teste *drive* e com outras experiências; quando um fornecedor dá várias opções de solução em particular para o cliente, antes da decisão de consumo, situação comum no relacionamento bancário; outra forma interessante, que é utilizada pelas empresas que desenvolvem *softwares* financeiros, é a disponibilização de um colaborador para que, esse, junto ao cliente, desenvolva ferramentas que atendam às necessidades do consumidor.

Dentre os trabalhos em *marketing* experienciais realizados por especialistas em consumo, Holbrook e Hirschman (1982) relatam que emoções e contexto são aspectos simbólicos e fatores decisórios para o consumidor, ou seja, o contexto do ambiente de negócios interfere diretamente nos resultados financeiros da organização.

Holbrook (1996) define valor para o consumidor como uma experiência preferencial relativista e interativa, argumenta que a experiência define, para o cliente, o que é valioso. Do ponto de vista gerencial, o trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004) é de particular interesse, como, por exemplo, suas pesquisas, que abraçam uma perspectiva holística sobre cocriação. Sua caracterização da evolução e transformação de clientes em plateias passivas para jogadores ativos tem particular ressonância na valorização da cocriação. Os clientes apontam para uma nova direção, incorporando valores diferentes e desenhando um relacionamento estreito entre as partes (empresa, produto e consumidor). Trata-se de uma geração de novos comportamentos e produtos, a partir da experiência comprovada (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Segundo Gummesson (2002), há a construção de um quadro conceitual de construção de valores na visão do cliente. O quadro desenvolvido foi criado com os resultados das ideias durante uma série de três *workshops* e de entrevistas individuais com os gerentes seniores. Os participantes da pesquisa foram selecionados em 18 grandes organizações que operam em setores de geração de negócios, serviços e de relação de consumo. As organizações participantes da pesquisa representam diferentes segmentos da indústria de bens de consumo e prestadores de serviços, que estavam interessados em explorar como se envolver com seus clientes na cocriação de valor. Seis, das 18 organizações, eram grandes empresas globais; 12 eram grandes empresas regionais ou nacionais. Todas eram hábeis estrategistas substanciais dentro do seu setor.

O trabalho de campo foi realizado ao longo de um período de nove meses no Norte da Europa, no Reino Unido e nos EUA. Cada participante teve ciência de que o objetivo do estudo era desenvolver um quadro referencial para a cocriação de valor. Os gestores escolhidos para atuar na pesquisa foram de nível sênior, vice-presidentes, executivos e seus subordinados diretos. Foram envolvidos, nesse processo, somente profissionais comprometidos com o objetivo da pesquisa, ou seja, na criação de um quadro referencial da cocriação de valor. Assim, os *workshops* foram divididos em três dias, tendo a participação dos executivos durante o dia inteiro. No primeiro encontro, foram apresentados novos *insights* e avaliadas as relações cliente-empresa das organizações participantes, no tocante à cocriação de valor. No segundo encontro, a pauta foi o foco nas críticas dos novos quadros para melhorar a cocriação de valores, com muito debate sobre o mapeamento de encontros (cliente e empresa atendentes). No terceiro e último encontro, aconteceram debates detalhados sobre como refinar as referências do quadro em construção. Posteriormente, foram reconsideradas algumas delas para o quadro, tendo como base uma pesquisa de campo sobre a iniciativa das

empresas participantes. Dessa maneira, criou-se um quadro conceitual de referência para a cocriação de valor, reconhecendo-se a centralidade dos processos neste processo.

Vargo e Lusch (2004) reconhecem que o *marketing* deve oferecer uma proposta de processos e recursos com os quais a empresa busca criar propostas de valor. Os processos incluem os métodos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor. Esta visão de processo acentua a necessidade de se ver a relação entre o prestador de serviços e o cliente como um conjunto dinâmico longitudinal e interativo de experiências e atividades realizadas pelo prestador e o cliente, e, dentro de um contexto, o uso de ferramentas e práticas, que são parcialmente abertas e deliberadas, em parte, com base no comportamento de rotina e inconsciente. Lembram ainda que, nas oportunidades oferecidas pelos clientes por ocasião dos encontros, visitas ou qualquer prática de interação ou troca necessitam ser acompanhadas com maestria necessária para desenvolver formas de cocriação de valor. Destaques feitos para cliente, fornecedor e encontros formam a base do quadro de cocriação de valores para o cliente. Observa-se que o sistema de comunicação da empresa tem importância crucial no desencadear das ações de *marketing* e dos diálogos da cocriação.

As comunicações devem ser direcionadas em todos os canais, com visão cuidadosa a respeito de que tipos de encontros devem apoiar a aprendizagem, a cognição, a emoção e a ação com base no foco estabelecido. Finalmente, as oportunidades de cocriação de valor podem ser identificadas pelo fornecedor (empresa) para ensinar os comportamentos de cocriação ao cliente certo. Assim, pode-se identificar exemplos de comportamentos novos, ou seja, os fornecedores (empresas ou prestadores de serviços) podem criar '*scripts*' para comunicar as expectativas para o cliente sobre como eles podem participar ativamente na cocriação de valores. Dessa forma, o fornecedor pode então apoiar o cliente na aprendizagem em curso sobre as ofertas e processos, desenvolvendo a capacidade e a vontade de aprender, nos diferentes segmentos de clientes.

De acordo com Johnson, Herrmann e Huber (2006), a partir de estudos realizados na Alemanha com usuários de telefonia celular, a operacionalização do construto valor percebido foi realizada através de quatro itens, com opções de resposta variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Os itens da escala foram: o telefone celular tem um bom nível de desempenho pelo dinheiro que eu pago; o telefone celular é um bom negócio, comparado com outras ofertas disponíveis no mercado; o preço do meu telefone celular é mais que justo pelo desempenho que recebo; o telefone celular tem um grande valor. A análise demonstra que, em geral, considera-se o padrão da comparação entre benefícios recebidos e sacrifícios realizados para obtê-los para a mensuração do valor percebido,

conceito proposto por Zeithaml (1988). As diferenças entre as escalas se referem a adaptações setoriais ou culturais e diferenças de percepção entre o que são considerados benefícios e o que é considerado sacrifício para o consumidor.

Os conceitos de Zeithaml (1988) definem valor como uma função positiva de qualidade, atributos extrínsecos (como funcionalidade e outros) e intrínsecos (prazer, valores pessoais e outros), e negativos dos custos, que podem ser tanto monetários quanto não monetários, como o tempo, esforço e desconfortos sensoriais. Os resultados obtidos, a partir desse estudo, trazem contribuições voltadas para a tomada de decisão gerencial para empresas prestadoras de serviços. Uma das implicações gerenciais é que a importância da Qualidade Percebida se limita à sua influência sobre o Valor Percebido do cliente, não tendo influência direta sobre a sua satisfação. Isso não significa que a preocupação com a qualidade percebida pelos clientes devam ser abandonada, que não é estratégico apostar todos os recursos e esforços na qualidade. O modelo analisado indica que: a Qualidade Percebida é um dos elementos testados com menor influência sobre o Valor Percebido, ou seja, é necessário que os gestores preocupem-se também com outros elementos que incrementam o valor para os clientes.

Segundo Johnson, Herrmann e Huber (2006), desta forma, ganham importância, na construção de valor, elementos subjetivos, como a resposta emocional e a reputação da empresa. É fundamental, portanto, fazer com que o cliente se sinta envolvido, através do estímulo de sentimentos, como alegria, prazer e orgulho. Investir na imagem da marca também assume importância vital para a obtenção de vantagem competitiva, através do aumento do valor percebido pelos clientes. A reputação, construto que envolve a imagem e o *status* da empresa, é um dos antecedentes de contribuição do valor percebido.

Segundo Kramer e Faria (2007), existem onze elementos constitutivos para criação do vínculo com a organização, são eles:

a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, a criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a autonomia.

Para facilitar os processos dessa natureza, foi adotado um questionário fechado e a análise documental. A partir disso, obteve-se a caracterização dos fatores que são importantes na construção e manutenção dos vínculos e, conseqüentemente, para o comprometimento dos indivíduos com os objetivos, as políticas, os problemas, o desempenho e os resultados da

organização. É inegável que toda instituição busca desenvolver suas atividades focadas em seus objetivos, o que, na realidade, nem sempre seus objetivos — responsavelmente planejados — são realizados da maneira formulada. A presença de fatores, que não compõem o planejamento e que dificultam a consecução de objetivos, é bastante comum. A consciência dos indivíduos, de que devem executar uma tarefa, pode ser obliterada por fenômenos ou situações que emergem das relações interpessoais e da interação entre indivíduos e organização. A ideia de que a organização, composta por indivíduos e grupos, possui um plano consciente e explícito, que indica a sua finalidade e é representado pelo planejamento, objetivos, estrutura organizacional, etc., é um plano não consciente e não planejado, que pode ser caracterizado pelos vínculos, conflitos, temores, relações interpessoais, idealizações, desejos do poder, sentimentos de inveja, de vaidade, de identificação, etc.

Em função da grande dependência dos indivíduos que as instituições mantêm para cumprir com seus objetivos, a observação da caracterização dos vínculos é fator decisivo para atingir os objetivos da organização. Os grupos que desenvolvem suas atividades mantêm suas motivações e sentimento de pertença, na medida em que suas necessidades pessoais e profissionais são correspondidas pela instituição e guardam dependência, também, na qualidade das relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho. Os indivíduos se vinculam à “instituição” através de regras e regulamentos, ou seja, esses fatores de controle devem estar explícitos para que os indivíduos e grupos criem suas estratégias de sobrevivência nos relacionamentos e atendam suas necessidades pessoais, profissionais e sociais. Estar ciente dos objetivos da instituição facilita estabelecer os caminhos, a cooperação, gerir os conflitos e realizar o que foi planejado.

Dessa forma, os vínculos possibilitam que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as instituições, baseadas no comprometimento e respeito mútuos. Nas Instituições de Ensino privado, onde as relações interpessoais são intensas e, na maioria das vezes, ruidosas, os vínculos de ligações e dependência pessoal e profissional são evidentes, e, para atingir os objetivos da organização dessa forma, é necessária uma comunicação desses objetivos, mantendo-os presentes no cotidiano dos diversos departamentos, nas rotinas de trabalho e disseminados nos pontos de tangência da instituição. O foco deve ser direcionado para o cliente, suas necessidades e para o meio ambiente, tanto macro, como micro, determinante para as relações de troca, privilegiando os fatores tangíveis e intangíveis para fortalecer as relações comerciais.

Berry (2002) lembra que outro fator debatido é a questão comportamental na relação de consumo, em que a teoria de Maslow<sup>5</sup> dá uma forte contribuição aos profissionais de *Marketing* de serviços e de relacionamentos. Nessa teoria, a expectativa, a percepção e a confirmação dos fatores levam o cliente a consumir o serviço para satisfazer as suas necessidades. Fidelização, Confiança, Lealdade e Qualidade são substantivos e objetos de perseguição dos profissionais de *marketing*, sendo o grande desafio do empresário moderno. Qualquer organização, que não atentar para atender aos atributos destes substantivos, estará trilhando uma direção com muitos obstáculos.

Enfim, o legado dos autores reunidos nessa fase da pesquisa aponta que os antecedentes emocionais da satisfação reforçam que as emoções são responsáveis por processos mediadores entre a desconfirmação e a satisfação, mostra que a satisfação possui antecedentes emocionais, pautados no comportamento do consumidor. Lembra que a organização como um todo deve estar orientada, totalmente, para o mercado, infraestrutura, recursos tecnológicos, pessoas, seu capital intelectual, afinado com os objetivos da sociedade em que ela estiver inserida. Afirma que os fatores de construção do relacionamento com os clientes, ou seja, a identificação e realização das necessidades desse público consumidor é sujeito de preocupação dos profissionais de *marketing*. Descreve que os elementos-chave de uma estratégia de *marketing* devem ser orientados para o cliente. Destaca a administração de relacionamento com o cliente e a identificação de estratégias para criar valor para os mesmos e capturar valor dos clientes (*feed back*). Reforça que o *Marketing* de relacionamento trata de uma perspectiva sobre como criar valor para os clientes, normalmente criados em conjunto com as partes envolvidas, transcendendo as fronteiras entre as funções especializadas e os meios de produção. Demonstra que o comportamento do consumidor é o “divisor de águas e fonte de vida” para os investidores e o caminho mais curto para se construir o processo de lealdade e fidelização de consumo.

Infere-se, assim, que a qualidade e a satisfação dos clientes são de extrema importância na construção da fidelidade, pois, quando a logística de desenvolvimento dos processos leva os produtos e serviços até os clientes e estes confirmam a qualidade percebida, desenvolve-se um sentimento de “quero mais”, ou seja, constrói-se o processo decisório de continuar a consumir os seus produtos e serviços, iniciando, aí, um ciclo de fidelidade. Essa retenção de clientes leva a uma tendência natural de retenção de colaboradores, uma vez que

---

<sup>5</sup> Abraham Harold Maslow, 1908 – 1970 – Psicólogo, Americano, responsável pela Teoria da Hierarquia das necessidades humanas.

os mesmos adquirem um sentimento de estabilidade profissional com a organização e passam a ter motivo de orgulho em ser reconhecidos através da empresa, onde mantém vínculo de trabalho. Assim, gerenciar as percepções dos clientes e a proposta de valor do serviço é uma das responsabilidades dos gestores e profissionais de *marketing*, pois a dificuldade ocorre pela divergência de necessidades distribuída entre os clientes e usuários dos serviços.

Em destaque e para análise da percepção dos gestores e discentes, encontramos dois atributos: Relação Interpessoal entre o Discente e a Instituição e a Confiabilidade e Atendimento de Prazos.



## 5 A PESQUISA SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS IES

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior privado, no bairro do Comércio em Salvador – BA, que, em 2004, iniciou suas atividades com a oferta dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, com o objetivo de atender à população da península Itapagipana, que abrange todos os bairros e comunidades da Cidade Baixa. A oferta dos cursos atendeu a um apelo do projeto de urbanização capitaneado pela Prefeitura através do Programa de Revitalização do Centro Comercial e Financeiro da Cidade Baixa, ações iniciadas em 2001, conforme Santos (2007), pelo plano de urbanização elaborado pela Fundação Mario Leal Ferreira (FMLF)<sup>6</sup>.

A faculdade atua nesse mercado há 14 anos. Em 2018, ofereceu mais cursos, inclusive na área de saúde, de Comunicação Social e Direito, tendo, em seu sistema acadêmico, matriculados, naquele ano, aproximadamente 2.500 alunos. Desses, cerca de 260 de administração, ou seja, pouco mais de 10% do total fazem parte da massa de pesquisados.

Os trabalhos de pesquisa aconteceram entre os meses de janeiro e julho de 2018, no curso de Administração em razão do mesmo ser oferecido pela maioria das IES particulares nessa capital e o pesquisador fazer parte do corpo docente da IES desde a implantação desse curso. O questionário, Anexo 1, foi aplicado com discentes e gestores, objetivando analisar a percepção destes sobre a Qualidade de Serviços Prestados pela Faculdade. A aplicação dos questionários aos discentes englobou os alunos dos oito semestres oferecidos. Contudo, alunos do segundo e do quarto semestre não devolveram os formulários ou tiveram suas respostas não validadas. Dessa forma, obtiveram-se as respostas válidas para os alunos de seis semestres. Portanto, de um total de 260 alunos matriculados, o pesquisador obteve 110 formulários válidos, sendo 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino, faixa etária média de 30 anos, como se pode verificar nas Tabelas a seguir:

---

<sup>6</sup> Av. Vale dos Barris, nº125 - Barris, Salvador, BA - <http://www.fmlf.salvador.ba.gov.br/>

Tabela 1 - Percentual de Discentes Respondentes

<b>Semestre</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade de Alunos</b>
Primeiro	7,5	8,0
Segundo	0,0	0,0
Terceiro	15,0	17,0
Quarto	0,0	0,0
Quinto	7,5	8,0
Sexto	17,5	19,0
Sétimo	40,0	44,0
Oitavo	12,5	14,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>110,0</b>

Fonte: Pesquisador desta dissertação (2019).

A aplicação da pesquisa ocorreu com a participação dos alunos do curso de administração. Da mesma forma, o gestor foi representado pelos profissionais que desempenham atividades de gestão e respondem direta ou indiretamente aos alunos e aos mantenedores, são eles: 2 diretores, geral e acadêmico; 7 coordenadores de cursos, que representam a figura do gestor e, dentre eles o coordenador do curso de administração; 5 funcionários técnicos e 12 administrativos, conforme Tabelas 2 e 3:

Tabela 2 - Percentual de Gestores Diretor e Coordenador de Curso

<b>CARGO</b>	<b>QTD</b>
Diretor	2
Coordenador de Curso	7
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Fonte: Pesquisador desta dissertação (2019).

Tabela 3 - Gestores do Corpo Técnico Administrativo

<b>CARGO</b>	<b>QTD</b>
Técnicos	5
Administrativos	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

Fonte: Pesquisador desta dissertação (2019).

Os gestores respondentes correspondem aos cargos de Diretoria Geral e Diretoria Acadêmica, responsáveis, respectivamente, pela estrutura física e pelos Projetos Pedagógicos dos cursos da IES. Eles acompanham e dão provisão às demandas pedagógicas e financeiras dos cursos, alunos, professores e colaboradores do quadro de pessoal da IES. Os Coordenadores dos Cursos mantidos pela instituição estão ligados diretamente aos alunos e professores, sendo responsáveis pelo bom andamento dos cursos e respondendo pela sua qualidade pedagógica. Os Técnicos respondentes são responsáveis pelos laboratórios de informática, de som e imagem, pela tecnologia de informação, logística e manutenção das instalações físicas do *campus* Comércio. Os respondentes do corpo Administrativo são os profissionais ligados à supervisão de Secretaria Acadêmica, Biblioteca, Setor Comercial e o Setor de Responsável pela retenção dos alunos e Orientação Profissional da IES, também se responsabilizam pela Central de Atendimento ao Discente e ao Docente. A partir da visão desse grupo de gestores, o pesquisador constrói, de forma objetiva, uma compreensão diferente da percebida pelos alunos dessa IES.

O questionário, aplicado para levantamento da percepção dos Discentes e Gestores sobre a Qualidade de Serviços Prestados pela Faculdade, utilizou o modelo da média estatística, pautado na visão dos respondentes e distribuídas em tres dimensões, ou seja, na dimensão (B), perguntas para avaliar o desempenho da IES (faculdade) e de seus colaboradores; na dimensão (C), para avaliar o corpo docente, técnicas pedagógicas, programas de formação e mercado de trabalho; (D) para avaliar a qualidade do relacionamento e o grau do sentimento de pertença entre alunos e a IES. O questionário é composto de 66 perguntas objetivas, e 4 perguntas abertas, com respostas facultativas. As perguntas objetivas são apoiadas em uma escala de repostas com cinco dimensões e uma opção de “não sei”; cada dimensão oferece uma pontuação com escala progressiva conforme modelo abaixo:

Discordo Totalmente					Discordo Parcialmente					Neutro					Concordo Parcialmente					Concordo Totalmente					Não Sei
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0	

Assim, pautado na fundamentação teórica em que vários autores contribuem com seus trabalhos que tratam da Qualidade em Serviços, bem como da Qualidade em Serviços Educacionais nas IES, do *Marketing*, do *Marketing* de Serviços, do Comportamento nas Relações de Consumo, da Construção de Valores, dos estudos da Emoção, da Satisfação, dos

fatores que definem a Lealdade e a Fidelidade, estabeleceu-se, sem a intenção de esgotar as diversas possibilidades de exploração desse segmento, a Qualidade da prestação dos serviços em IES. O pesquisador utilizou as tres dimensões do formulário (B, C e D) e elegeu os atributos para avaliar a percepção dos gestores e discentes quanto à qualidade da prestação dos serviços oferecidos pela IES no curso presencial de Administração:

- a) Equipamentos e Recursos Didáticos;
- b) Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços;
- c) Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos;
- d) Avaliação do Corpo Docente;
- e) Cursos e Programa de Ensino;
- f) Confiabilidade e Atendimento de Prazos;
- g) Relação Interpessoal entre o Discente e a Instituição.

Com os dados obtidos na aplicação do questionário, calculou-se, separadamente para Discentes e Gestores, a média aritmética de cada pergunta na sua respectiva dimensão e a construção dos atributos, conforme estabelecido no questionário aplicado. Após agrupamento das respostas por atributos, construíram-se gráficos comparativos para avaliar a divergência de percepção sobre Qualidade de Serviços Prestados pela Faculdade nos atributos descritos acima.

O modelo de análise utilizado pelo pesquisador foi construído a partir da contribuição dos autores citados na fundamentação teórica, alinhados com os atributos capazes de destacar as diferenças de percepção entre os atores dessa pesquisa vide Quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de Análise

PERGUNTA	FATORES	ATRIBUTOS	AUTORES
Qual a Percepção dos Gestores e Discentes sobre a Qualidade da Prestação dos Serviços no Curso, Presencial, de Administração?	Qualidade em Serviços	Comunicação e atendimento às demandas por serviços	Palladini (2000) Parasuraman <i>et al</i> (1985)
		Equipamentos e recursos Didáticos	Juran & Gryna (1991)
	Marketing	Cordialidade, atendimento e disponibilidade dos funcionários administrativos	Grönross (2009) Peter Drucker (2002)
		Avaliação do corpo docente	Las Casas (2002) Kotler (2016)
	Marketing em Serviços	Cursos e programa de ensino	
	Comportamento nas relações de consumo	Relação interpessoal entre o discente e a instituição	Dick & Basu (1994)
		Confiabilidade e atendimento de prazos	Westbrook & Oliver (1991)

Fonte: Pesquisador desta dissertação (2019).

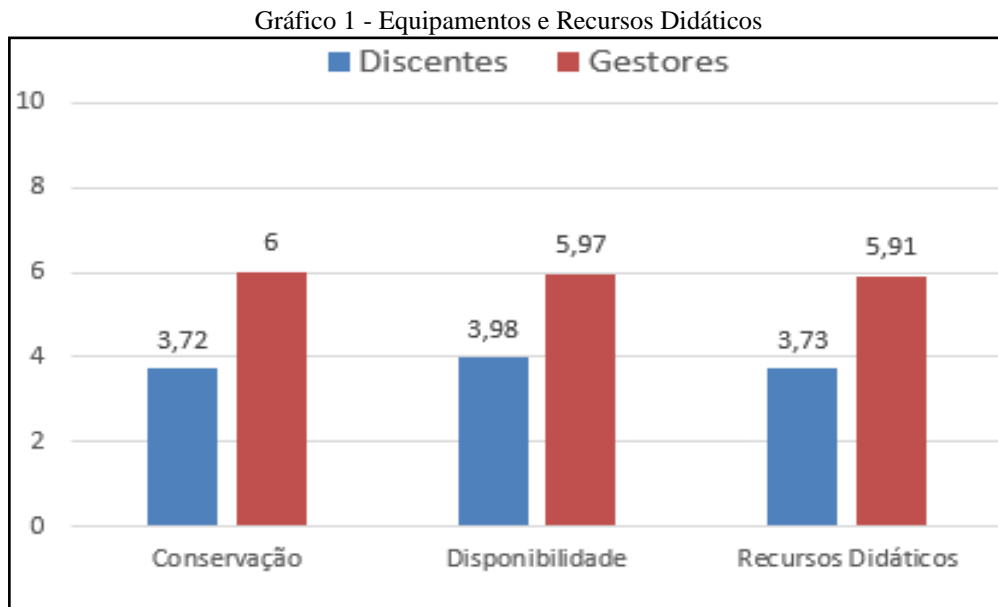
A análise desses resultados será apresentada nas seções seguinte,s com a sustentação dos indicadores apurados na pesquisa presente.

## 5.1 PERCEPÇÃO DE GESTORES E DISCENTES

A pesquisa realizada confirma a diferença de percepção entre gestores e discentes de forma distinta e com suas particularidades no que se refere à qualidade da prestação dos serviços. Os gestores, aqui, demonstram preocupação com os dispêndios financeiros e os discentes buscam obter a formação com a qualidade que o mercado exige e isso gera uma força motriz que mantém as relações em atrito constante.

### 5.1.1 Equipamentos e Recursos Didático

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 1, em seguida, a análise desse atributo.



Fonte: Dados primários.

Na percepção dos gestores, os equipamentos e os recursos didáticos disponibilizados, atendem, medianamente, em 59,6%. Assim, na visão deles, gestores, as necessidades dos alunos estão atendidas acima da média no que se refere a esse atributo. Isso reforça a distância que existe entre a percepção de alunos e gestores, ou seja, pela natureza do exercício de suas atividades, pautadas no controle financeiro, não percebem as necessidades dos alunos.

A falta de investimento nesse quesito é percebida de forma muito clara por parte dos alunos, e os gestores, pela visão apresentada, não atentam para a importância deste tributo na qualidade da formação acadêmica e profissional dos egressos.

Nessa direção, os alunos avaliaram abaixo da média suas respostas, deixando clara, ao pesquisador, a sensação de abandono dessas demandas, que, na visão do aluno, são fundamentais para a qualidade da formação dos mesmos.

Diferente dos gestores, os discentes percebem que os equipamentos estão em condições de conservação comprometida, ou seja, poderiam ter uma “guarda” mais cuidadosa, pois o estado de abandono dos mesmos é visivelmente perceptível. A disponibilidade dos equipamentos é um índice que merece cuidadosa atenção, pois sua oferta não atende às necessidades dos acadêmicos desse e de outros cursos.

Apesar da percepção dos gestores, para o item Recursos Didáticos, estar em quase 60% e a dos alunos em torno de 37%, essa diferença de visão entre as partes é o combustível que alimenta os conflitos gerados nas relações entre prestador de serviços e consumidor, ou seja, ela define o grau de dificuldade de entendimento das partes.

O pesquisador percebeu, pelos índices apurados, que os discentes têm uma visão de que os recursos didáticos utilizados no ambiente de laboratórios não atendem às demandas do curso e não são em qualidade e quantidade suficientes para prepará-los adequadamente para o mercado de trabalho.

Conforme registro nos questionários respondidos, constatamos observações acerca de laboratórios, destinados aos alunos de todos os cursos da IES, lotados na unidade física onde acontecem as atividades pedagógicas (aulas) do curso de Administração e de outros cursos oferecidos pela IES. Ali, no período da pesquisa, consta um laboratório com 20 computadores conectados no ambiente *web*, disputados por aproximadamente 900 alunos, nos horários entre 17h30min e 22h00min de segunda a sexta feira. Ou seja, 45 alunos disputam o uso de um computador, com o agravante que a rede *wifi* não atende satisfatoriamente aos usuários, como é a proposta da IES, em seu projeto pedagógico.

Assim, a divergência de percepção entre os atores dessa pesquisa merece atenção especial neste quesito, em razão do distanciado hiato observado. Para os alunos, essa necessidade só é atendida em aproximadamente 40%, quando os gestores a percebem por volta de 60%; indicador que também causa preocupação.

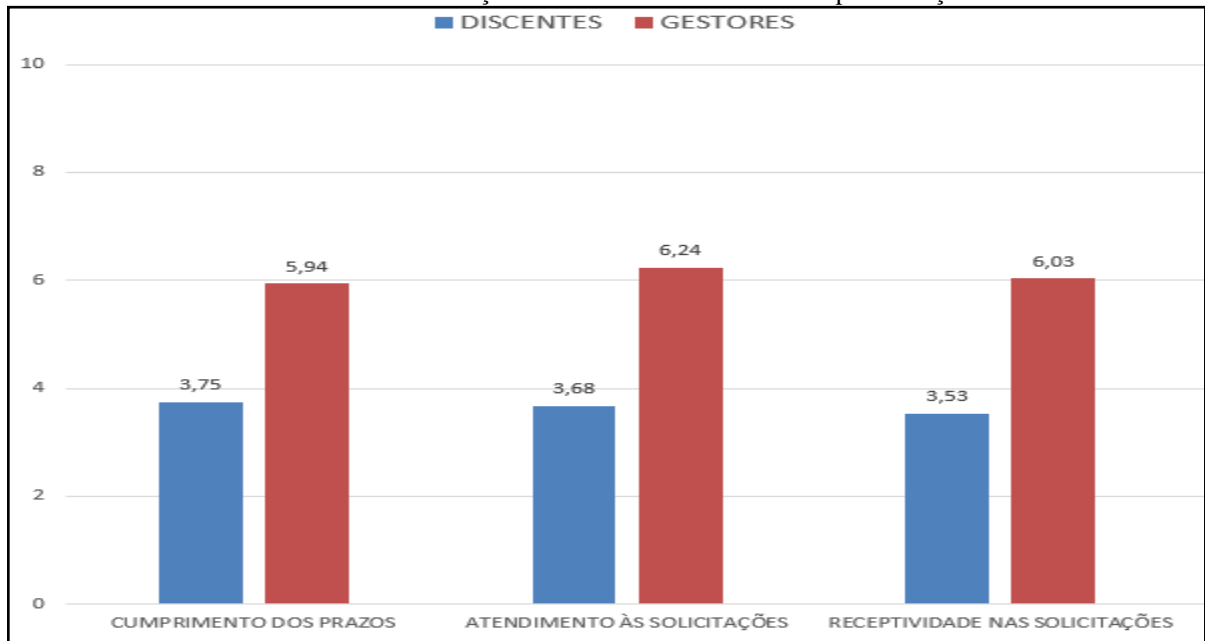
Nesse atributo, o indicador médio de qualidade com a percepção de 38,1% representa a dificuldade do cotidiano dos alunos em relação à utilização dos equipamentos para desenvolvimento das atividades de pesquisas ou nas aulas práticas. Assim, nessa linha está também o comprometimento com a guarda e conservação destes. Do parque disponibilizado, existem estações de trabalho (computadores) sem condições de uso ou sem conectividade na *web*, situação essa recorrente para alguns alunos respondentes.

Para o pesquisador, a percepção dos gestores para esse atributo, na média, com índice de 60%, também é insatisfatória, dada a importância desse item para a qualidade da formação acadêmica e profissional dos discentes.

### **5.1.2 Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços**

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 2, em seguida, a análise desse atributo.

Gráfico 2 - Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços



Fonte: Dados primários.

A análise dos resultados sobre a Comunicação e o Atendimento às Demandas por Serviços, Gráfico 02, pelas respostas dos gestores, medianamente, em 60,7%, aponta o baixo grau de importância e desconhecimento que os mesmos demonstram no exercício de suas funções, e o quanto estão fora da realidade vivenciada pelos alunos. Suas pontuações dão destaque à distância de visão entre as partes. Os gestores não são envolvidos nas áreas operacionais, não acompanham as ações do cotidiano nos setores de atendimento e não percebem os ruídos dos corredores.

Já os discentes pesquisados deixam claro sua percepção quanto à insatisfação pelo não cumprimento dos prazos, pela baixa qualidade dos atendimentos e pela falta de receptividade nas solicitações. O sistema de comunicação está aquém do esperado, conforme algumas manifestações<sup>7</sup> encontradas nos formulários.

Desta maneira, o indicador de 36,5% de percepção da qualidade do atendimento deixa um espaço muito grande para insatisfação, fato destacado pelos teóricos desta pesquisa, que indicam que, nas relações de consumo de serviços educacionais, o fator satisfação não é decisório para continuidade dos mesmos e sim outros fatores são considerados, como preço, localização e outras relações sociais (FORNELL *et al.*, 1996).

Segundo alguns respondentes, o fato de haver, em sala de aula, alguns colaboradores da IES na condição de alunos e os mesmos dominarem os trâmites internos, funciona como

<sup>7</sup> (\*) Observação de alguns respondentes, campo D6 do formulário: “A faculdade não comunica suas decisões de forma clara e não cumpre os prazos.”



ponto de apoio nas orientações aos alunos e isso evita situações desconfortáveis e corrige algumas falhas de comunicação.

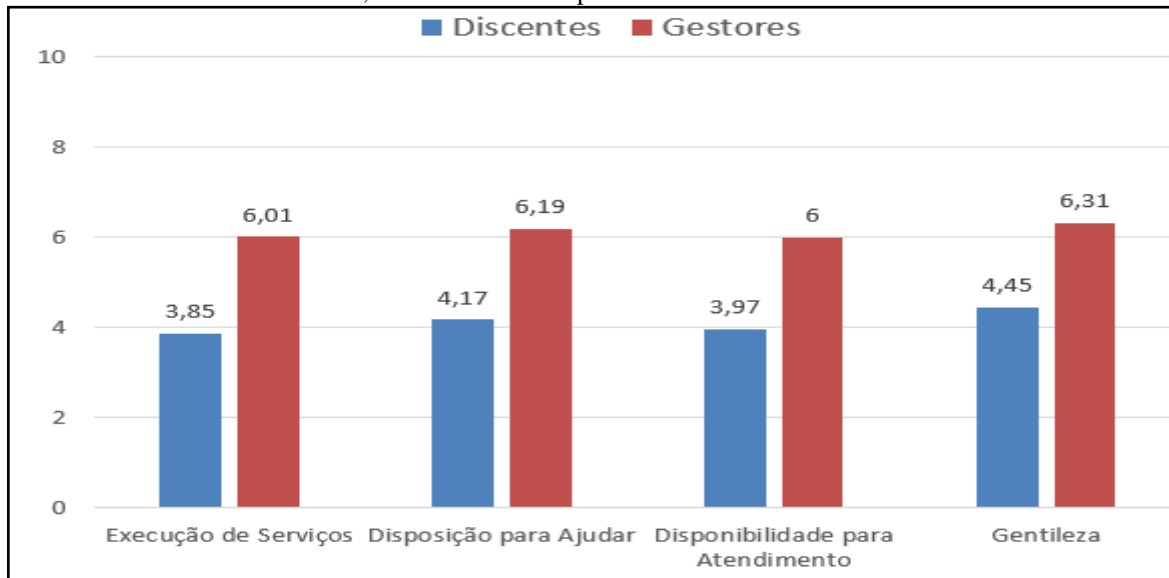
Para esse atributo, a percepção dos alunos está na média em 37,0% ,sendo o Indicador mais comprometido dessa pesquisa, ou seja, a IES não prioriza o acesso às informações acadêmicas, tais como: os processos pedagógicos, requerimentos, eventos e cerimônias, e isso compromete os demais indicadores. Ao estarem desinformados, os estudantes ficam sem direção para as demandas e assim gasta-se muito tempo com idas e vindas no âmbito administrativo e acadêmico, gerando insatisfação e conflitos entre os atores desse processo. Douglas *et al.* (2008) e Eberle *et al.* (2013) relatam, em seus trabalhos, que os aspectos intangíveis da prestação de serviços, bem como as orientações e respostas dos requerimentos ligados à demanda dos alunos devem fluir em ambientes ágeis e comunicativos, com utilidades perceptíveis, conforme as expectativas dos usuários.

Pelos indicadores oferecidos nas respostas dos alunos, o pesquisador percebe uma insatisfação gritante por parte dos alunos, pela ausência de informação sobre seus direitos e responsabilidades. Alguns alunos registraram, nos formulários de pesquisa, as dificuldades que passam nos processos de matrícula e rematrícula, momentos em que enfrentam uma verdadeira batalha para atender aos tramites burocráticos da IES, administrativamente, financeiramente e academicamente, que, se comunicados corretamente, seriam evitados.

### **5.1.3 Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos**

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 3, em seguida, a análise desse atributo.

Gráfico 3 - Cordialidade, Atendimento e Disponibilidade dos Funcionários Administrativos



Fonte: Dados primários.

Na avaliação desse atributo, os gestores “saem de cena”, mesmo que de forma inconsciente. Eles não percebem os conflitos gerados nesses encontros. Por não acompanharem as rotinas do cotidiano acadêmico, dirigem suas atenções aos colaboradores que atuam nas áreas de atendimento, já que é nesses setores que acontecem a maioria dos contatos entre alunos e IES. Para eles, gestores, fica na memória os poucos momentos em que visitam esses locais, quando acompanham, presencialmente, alguns atendimentos realizados, conforme orientação da mantenedora, e, na maioria das vezes, sem embaraço para o aluno. Assim, essa percepção, que fica na memória do gestor no momento das visitas, não representa a realidade do cotidiano desses alunos.

As respostas fornecidas pelos gestores estão distantes da realidade percebida pelos alunos que, medianamente, percebem atendidos 41%, e os gestores perceberem esse atendimento, medianamente, em 61%. Isso fortalece a necessidade de ações para corrigir essas diferenças, pela importância que os mesmos representam nessa relação. Destaque para a contribuição dos teóricos dessa pesquisa, que confirmam a importância dos colaboradores nessa relação, pois empresa, produto e colaboradores devem atuar na mesma direção e todos alinhados para a qualidade dos serviços oferecidos (GRÖNROOS, 2003).

Na outra ponta da linha, os discentes, que no cotidiano frequentam esses setores para dar encaminhamento às suas demandas, ficam reféns das contingências administrativas, dependem do domínio, do conhecimento e da experiência de quem os atende, pois, estes, na maioria das vezes, não dominam os processos internos da IES e causam diversos embaraços na vida acadêmica dos alunos.

O quadro de pessoal dos setores de atendimento aos alunos na modalidade presencial é preenchido por colaboradores, nem sempre preparados adequadamente para essa função, pois são, na maioria das vezes, trabalhadores em primeiro emprego, devido à faixa salarial oferecida, ou seja, remuneração inicial igual a um salário mínimo, mais benefícios de ordem legal<sup>8</sup>. Daí podem advir os baixos índices de qualidade fornecidos pelos discentes pesquisados, ou seja, os alunos percebem uma relação de qualidade de atendimento de apenas 41,1%, deixando muito a desejar em um dos pontos de tangência de grande importância para a IES e seus usuários.

Ressalta-se que os teóricos consultados nesta pesquisa relatam que as instituições devem maximizar a satisfação dos alunos sobre a percepção da qualidade da prestação dos serviços, uma vez que os mesmos serão estimulados a indicar ou não a instituição aos seus pares (ZEITHAML; BITNER, 2003). Esses resultados podem ser verificados no Gráfico 03.

Parafraseando os autores citados na Fundamentação Teórica, esta pesquisa reforça a importância de que, na oferta dos serviços, os itens desse atributo compõem os fatores que definem a qualidade do relacionamento com os alunos, ou seja, para Grönroos (2003), o produto, o cliente e os colaboradores da organização estão vinculados em um só processo. Através da coleta das informações sobre a cordialidade e disponibilidade dos colaboradores administrativos, pode-se construir um diferencial para a IES. Portanto, percebe-se que os pontos de tangência, ou seja, o serviço de atendimento nas recepções, estão comprometidos, conforme destacam os indicadores da pesquisa, com uma percepção, média, dos alunos em 41,1%.

Os gestores, conforme observado pelo pesquisador, tem uma percepção distante da realidade dos alunos, quando, na média, percebem apenas 61,0% , demonstrando que desconhecem o desconforto dos alunos nos itens que compõem esse atributo.

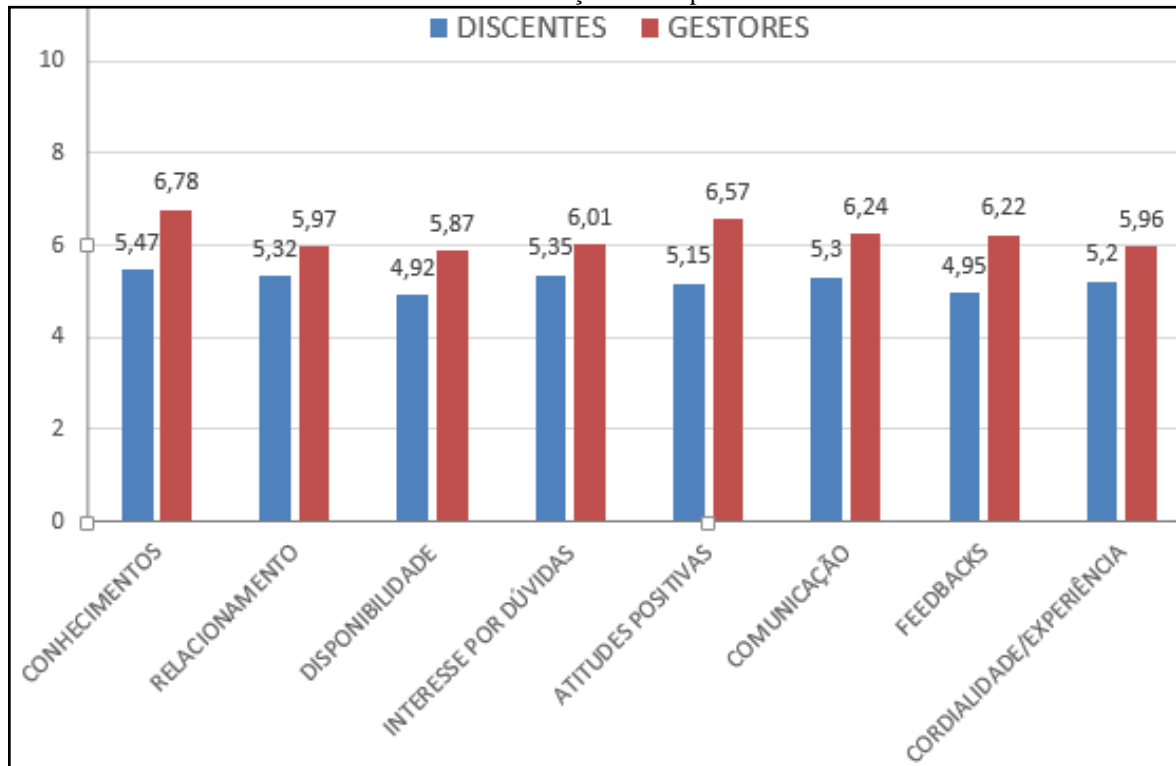
#### **5.1.4 Avaliação do Corpo Docente**

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 4, em seguida, a análise desse atributo.

---

<sup>8</sup> Cenário constatado pelo pesquisador nas entrevistas com os alunos e gestores.

Gráfico 4 - Avaliação do Corpo Docente



Fonte: Dados primários.

Com o nível das respostas oferecidas pelos gestores, na média, de 62%, o pesquisador percebe o quanto os gestores estão distantes da percepção dos alunos para um item de fundamental importância na formação dos egressos. Isto denota a falta de envolvimento dos gestores com os processos que contribuem para a qualidade da formação dos egressos da IES.

Os discentes pesquisados, diferentemente dos gestores e por estarem diretamente ligados com os itens desse atributo, deixam, nas suas respostas, o manifesto, ou seja, a sensação de que não estão sendo atendidos e que muito pode ser feito para melhorar essa relação.

A composição das respostas aponta, além dos outros itens do quesito, que o relacionamento e as metodologias de “*feedback*” são o que carece de maior atenção pela IES. A visão dos alunos deixa clara, para esse atributo, a falta de interesse dos gestores, quando os discentes se percebem atendidos somente em 52%, muito abaixo da realidade de importância desse no contexto da formação profissional. Para alguns teóricos referenciados neste estudo, esse quesito, na relação com os alunos, tem sua relevância, pois, segundo Zeithaml e Bitner (2003), as áreas de aprendizagem, de avaliação das respostas e comunicação, diretamente envolvidos na composição dos itens (conhecimento e domínio dos docentes, comunicação, cordialidade em sala de aula e outros) desse atributo (corpo docente), são fatores críticos, ou seja, focos de desgaste das relações e motivos de evasão, que merecem a atenção dos gestores,

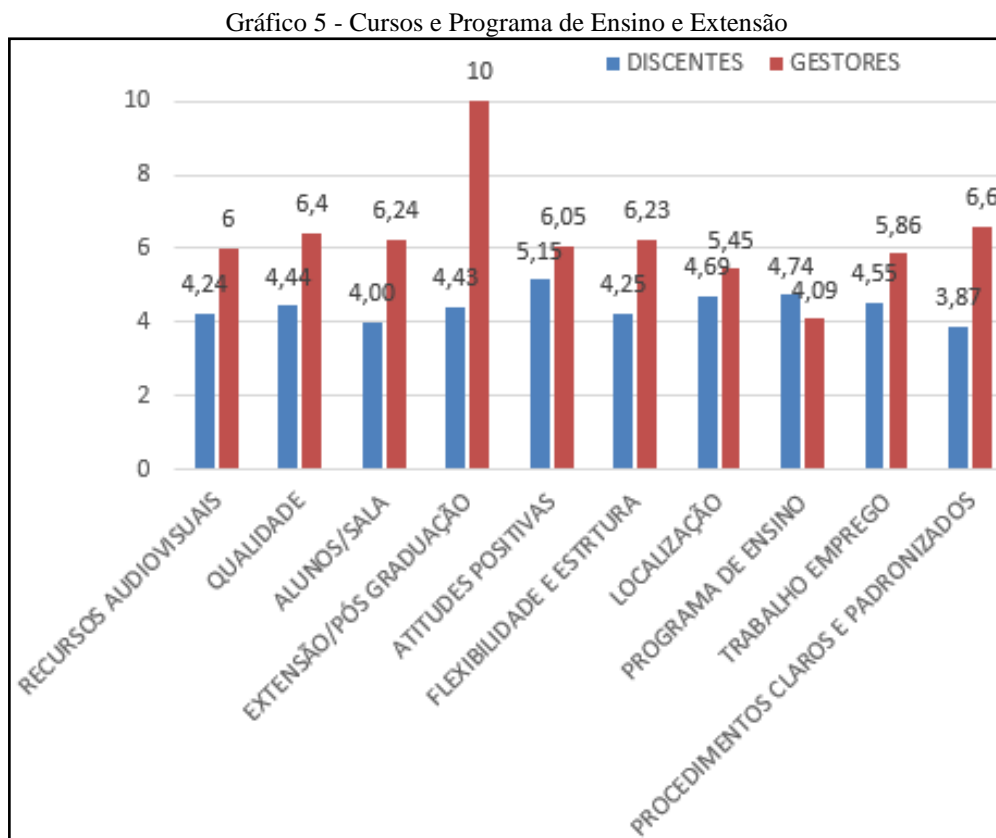
pois eles interferem diretamente nos resultados da relação aluno e IES. Em alguns formulários, foram registradas manifestações espontâneas<sup>9</sup>.

Nesse atributo, o pesquisador percebe a insatisfação dos alunos com a percepção mediana de atendimento em 52,0% e a lacuna deixada pela IES, no que tange à qualidade de formação acadêmica e profissional de seus egressos. Senthilkumar e Arulraja (2011) afirmam que os construtos da qualidade em prestação de serviços na área de ensino superior estão vinculados à qualidade do corpo docente, instalações de excelência e quantidade de disciplinas disponibilizadas pela IES na formação dos egressos.

Da mesma forma, o pesquisador percebe que os gestores, para esse atributo, veem atendido medianamente em 62% e apresentam respostas distante da expectativa dos alunos, não percebendo o valor dos itens que compõem esse atributo na formação dos egressos.

### 5.1.5 Cursos e Programa de Ensino e Extensão

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 5, em seguida, a análise desse atributo.



Fonte: Dados primários.

<sup>9</sup> Formulário da Pesquisa, pergunta do campo D6: alguns respondentes apresentam sugestão de manter e contratar professores com o mesmo perfil.

Em relação aos Cursos e Programa de ensino, os resultados da pesquisa demonstram o pouco envolvimento dos gestores para com essa dimensão. Assim, a matriz dos cursos e as extensões disponibilizadas pela IES não têm o envolvimento destes, deixando claros os limites dessa zona de conforto, ou seja, sem compromisso com esses atributos, quando percebem o nível de atendimento com média em torno de 54%, muito distante da percepção dos alunos, que ficou em torno de 44%, como se pode constatar no Gráfico 5.

Já no olhar dos alunos, as respostas se apresentam em sentido inversamente proporcional, ou seja, a IES poderia oferecer mais opções de cursos e mais qualificações específicas na extensão. Os estudantes justificam esse olhar pelas exigências que o mercado de trabalho apresenta nas constantes modificações, visto pelo rigor nos processos seletivos com a cobrança de habilidades técnicas, domínio de ferramentas tecnológicas para os cargos almejados pelos egressos, conforme registros em alguns formulários<sup>10</sup>. O índice de resposta desse quesito merece uma atenção especial, pois tratamos do principal “produto” oferecido pela IES, qual seja, o ensino e a profissionalização do egresso, que de 100% teve uma percepção de qualidade, de apenas 44%. Tal medida merece destaque, pois se trata de observação do corpo discente, que vive a realidade do mercado de trabalho.

Parafraseando Juliatto (2007), o estudante universitário combina privilégio com responsabilidade, quando assume o compromisso da sua formação e conta com a responsabilidade da IES para atender a essa proposta. Assim, a sua formação deve ser consolidada no mesmo nível de exigência do mercado de trabalho, ou seja, dominar as ferramentas utilizadas nas plataformas de trabalho.

O pesquisador percebe a fragilidade neste atributo. Na percepção dos alunos, em média, o índice de atendimento em 44,4% indica o grau do desconforto com que os mesmos sentem o decorrer da sua formação e o quanto fica comprometido sua entrada no mercado de trabalho, com as poucas qualificações disponibilizadas.

Percebe-se que a IES forma profissionais sem observar as mutações no mercado de trabalho e suas contingências, ou seja, coloca nesse mercado profissionais com poucas habilidades técnicas, com baixo domínio de ferramentas tecnológicas e de gestão, isso tudo dificulta a entrada do egresso no mercado de trabalho. Diminuir a lacuna entre a qualidade da formação e a inserção no mercado de trabalho é responsabilidade da IES, situação que vem sendo frustrada na percepção dos alunos. A qualidade do ensino é o item mais observado

---

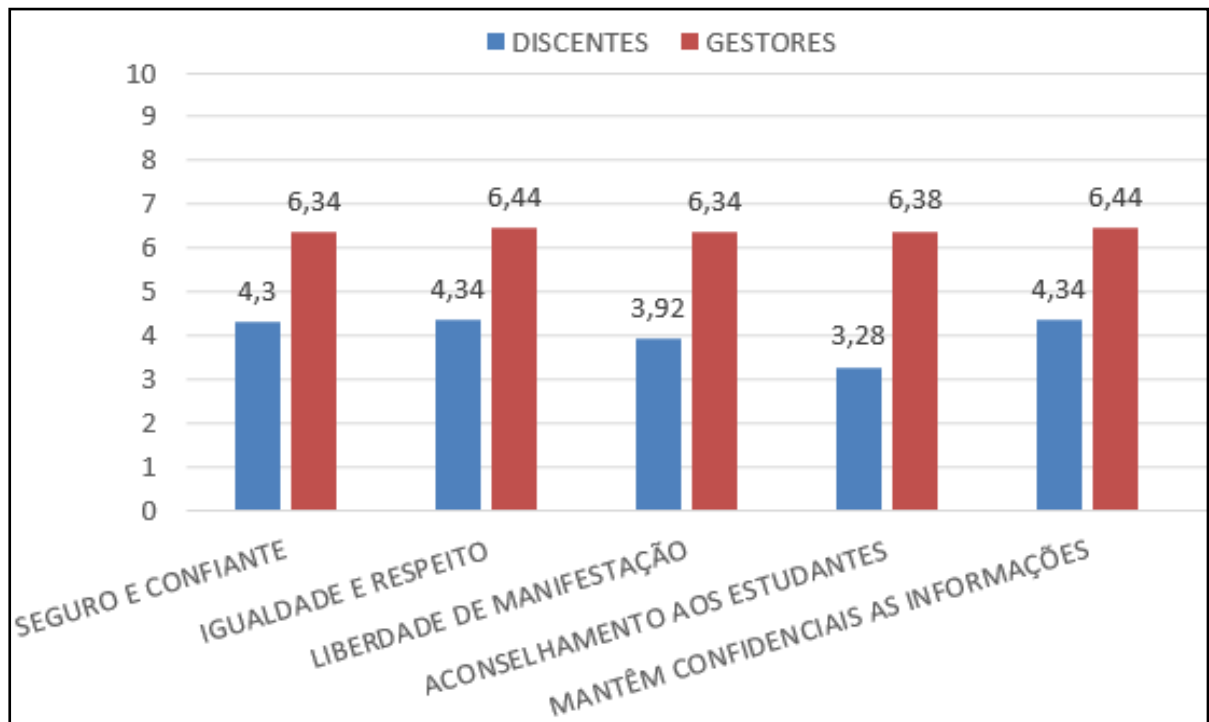
<sup>10</sup> Formulário da Pesquisa – Item D6: “A Faculdade deveria oferecer cursos de atualização profissional para acompanhar a evolução do mercado de trabalho, principalmente, com uso de novas ferramentas tecnológicas”.

pelos alunos e é o responsável pela retenção desses (MARTINS *et al.*, 2009; EBERLE *et al.*, 2013).

### 5.1.6 Relação Interpessoal entre Discentes e Instituição

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 6, em seguida, a análise desse atributo.

Gráfico 6 - Relação Interpessoal entre Discentes e Instituição



Fonte: Dados primários.

A qualidade da relação interpessoal entre os atores da pesquisa não é diferente daquela dos demais quesitos. Para os gestores, essa relação acontece de forma distante e circunstanciada, ou seja, com pouco envolvimento direto em razão das incumbências dos cargos. A dinâmica utilizada nos procedimentos administrativos do cotidiano não os colocam frente a frente e assim dão a eles uma visão distorcida da realidade percebida pelos alunos, ou seja, os gestores tem em média uma percepção de atender, nesse atributo, cerca de 64%, sem perceberem que os alunos clamam por um espaço onde suas necessidades sejam acolhidas.

Os discentes, respondentes da pesquisa, demonstram que a relação interpessoal entre os atores está comprometida, visto que eles percebem medianamente atendidos em apenas cerca de 40%, como demonstram os índices desse atributo.

A constatação da pesquisa é de que os discentes se percebem, nessa relação, inseguros, discriminados, sem liberdade e sem assistência para suas necessidades sociais e acadêmicas.

Para uma IES, que pensa em aproximação com seu aluno, no sentido de orientá-lo para um futuro promissor, deixa muito a desejar a qualidade dessas relações, o que inspira cuidados especiais, pois isso é fundamental ao ambiente acadêmico. Garcia, (2006) destaca a importância da relação interpessoal dos alunos, gestores e IES, para construção de uma relação sólida e duradoura nos serviços educacionais.

Em destaque nesse atributo, o item Aconselhamento a Estudantes, onde os respondentes atribuíram uma percepção média de 32,8%. Esse índice aponta para uma insatisfação dos alunos em relação aos cuidados e encaminhamentos dos processos, em que os mesmos se percebem desatendidos, ou seja, abandonados. O Gráfico 06 ilustra esse quesito.

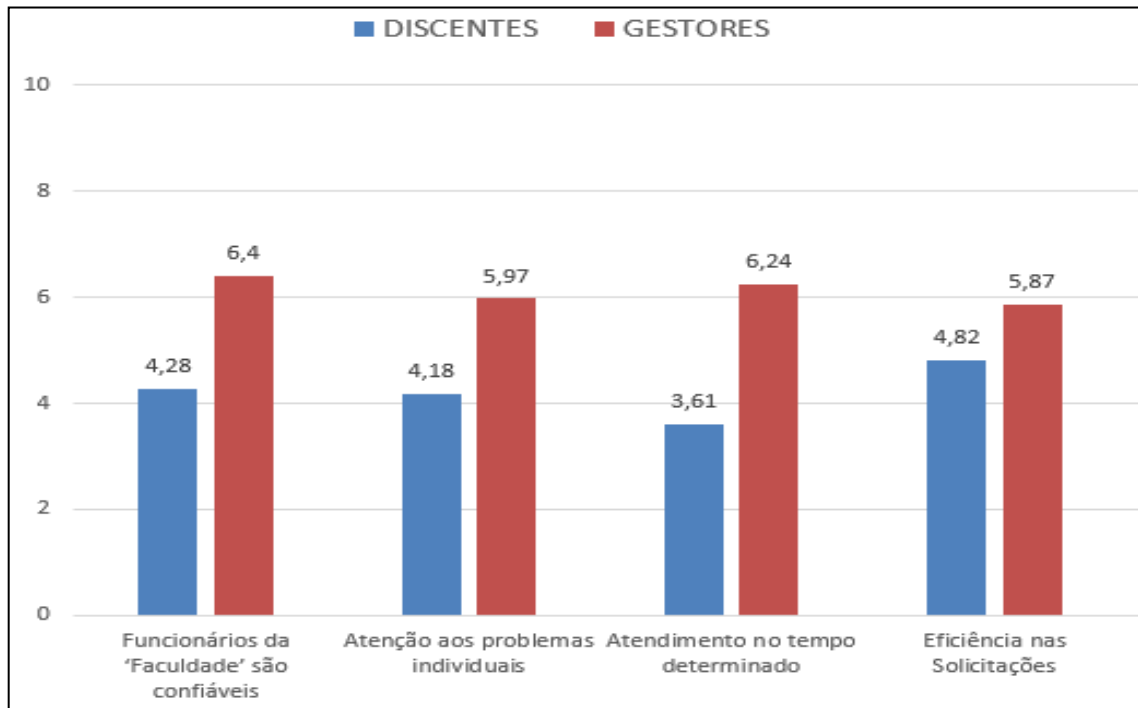
O relacionamento interpessoal, não podendo ser diferente dos demais itens, é de baixa qualidade. O desgaste criado nas relações desperta, no Discente, a vontade de buscar no mercado, alternativas que atendam suas necessidades. Mesmo assim, esse contexto também é confirmado em pesquisas anteriores, ou seja, na prestação de serviços, a satisfação é um construto que não impede a continuidade dessa relação, ou seja, mesmo insatisfeito, o discente prefere continuar na IES, em razão de outros construtos da sua conveniência, um deles pode ser o custo da transferência que pesa nessa decisão (FORNELL *et al.*, 1996). Isso, contudo, compromete a criação de vínculos com a IES, pois, conforme Kramer e Faria (2007) comprovam em sua pesquisa, os indivíduos criam vínculos com a organização através das relações de qualidade.

### **5.1.7 Confiabilidade e Atendimento de Prazos**

Os resultados da avaliação referente ao corpo docente podem ser verificados no Gráfico 7, em seguida, a análise desse atributo.



Gráfico 7 - Confiabilidade e Atendimento de Prazos



Fonte: Dados primários.

Nesse atributo, os gestores demonstram a percepção de atendimento em média de 62%. Assim, nota-se a distância de visão, quando os alunos percebem esse atributo, em média, um índice de 42%. Isso deixa claro o desconhecimento dos gestores sobre as ocorrências, que comprometem a construção do sentimento de confiança nas relações entre os alunos e a IES, resultados apresentados no Gráfico 7.

Cuidados especiais devem ser destinados à esses itens. Assim destacamos as contribuições dos teóricos dessa pesquisa e por ser a Confiabilidade e Cumprimento de Prazos um dos caminhos que se leva à construção do processo de fidelidade – lealdade e isso na prestação dos serviços educacionais, na visão de Hennig-Thurau (2002), confiança e fidelidade são “fatores” que os mantenedores devem dirigir suas preocupações

. Fidelidade–Lealdade tem sido tratadas na literatura de *marketing* como prospecção de vantagem competitiva. Quando esse índice está comprometido, os demais indicadores tendem a acompanhá-lo (HENNIG-THURAU; LANGER; HANSEN, 2001).

Assim, muito distante da visão dos gestores, os alunos percebem, na média, esse quesito de forma negativa, por volta dos 42% de percepção de qualidade, distante da expectativa esperada por eles. O indicador desse atributo, na média, demonstra uma relação estremecida e, por esse motivo, fragilizada, segundo Garbarino e Johnson (1999), é um quadro perfeito para ser explorado pela concorrência.

Esse atributo apresenta um indicador que, na média, os alunos tiveram uma percepção de atendimento em 42,7%. Assim, não diferente dos demais atributos, nesse, a confiabilidade também está comprometida, apesar da importância que o mesmo tem nas relações de consumo. O aluno, através de suas repostas, demonstra um sentimento de baixa estima e abandono, percebendo suas demandas relegadas a prazos regimentais exagerados ou resolvidos pela insistência ou ameaças dos requerentes. Para esse atributo, os gestores, na média, tiveram uma percepção de atendimento em 61,2%, o que, também, demonstram reconhecer a deficiência da IES nessa relação.

Berry (2002) e Hennig-Thurau (2002) trazem uma contribuição interessante em suas investigações, comprovando que o construto confiança é um dos pilares que estreita a relação entre cliente e fornecedor, constituindo-se no caminho para a construção da fidelidade.

Este trabalho, assim como os dos pesquisadores citados na fundamentação teórica, como Oliver (1999), Zeithaml e Bitner (2003), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e outros, contribui para os resultados e o processo de desenvolvimento, tanto teórico quanto metodológico da pesquisa em Qualidade de Serviços aplicada ao mercado do ensino superior privado.

Na visão dos alunos, é grande a lacuna entre a sua percepção e a demonstrada pelos gestores no que se refere à qualidade dos serviços prestados. A IES, nessa pesquisa representada pelos gestores, que demonstraram desconhecer as necessidades dos alunos, tem sua visão e missão comprometida com os índices apresentados. O sentimento de baixa estima é claro na manifestação dos alunos, quando questionados sobre suas demandas do cotidiano, ligadas à qualidade do relacionamento com a IES. Validado por Hoffman e Bateson (2003) e Grönroos (2009), esse sentimento compromete a continuidade das relações e leva o aluno a fazer comparações com as ofertas do mercado concorrente.

O clamor dos alunos é grande e a IES, através dos gestores, não dá sinal de preocupação com este cenário.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse estudo foi identificar a percepção de gestores e discentes sobre a qualidade dos serviços prestados em um curso presencial de graduação superior, os trabalhos foram realizados com os alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privado, na Cidade Baixa, no Bairro do Comércio, Salvador- Bahia.

Pela confirmação do que foi apresentado no referencial teórico, tanto acerca de qualidade na prestação de serviços, quanto de *marketing* e de *marketing* de serviços, fica demonstrado que, nas relações de consumo, o comportamento, as emoções, a construção de valores formam os pilares que constroem a satisfação, a lealdade e a fidelidade dos clientes. Esse é o desafio dos empreendedores na manutenção dos seus negócios.

O desafio nas relações de consumo na Prestação de Serviços é fator determinante no ciclo de vida dos negócios, inclusive nas Instituições de Ensino Superior privado, uma vez que essa relação é contínua e depende de vários atores expostos às influências do meio ambiente interno e externo, e inclui o Estado, representado pelo MEC, como agente regulador dessa relação, somado à concorrência, que disputa essa demanda de mercado.

A qualidade nas relações, inclusive, nas prestações de serviços, sempre foi e é uma preocupação dos profissionais de *marketing*, como foi discutido na presente pesquisa.

Esse trabalho contribui para a discussão sobre a qualidade da prestação dos serviços em Instituições de Ensino Superior Privado e abre caminhos para novos estudos que irão contribuir para aproximar os atores, Gestores e Discentes, dos seus interesses e proporcionar uma formação que corresponda às exigências do mercado e assim diminuir os riscos de investimentos nessa direção.

O referencial teórico abraçado contemplou uma abordagem dos conceitos de: Qualidade em Serviços; Qualidade em Prestação de Serviços nas IES; *Marketing*; *Marketing* em serviços; Comportamento nas Relações de Consumo – Valores, Emoções, Satisfação, Lealdade e Fidelidade. Com o propósito de elucidar os fatores que contribuem, na visão do pesquisador, para os destaques dessas diferenças, foi aplicado um questionário para identificação dessa percepção, que contemplou perguntas que abarcam os seguintes aspectos, com os resultados a seguir:

Quadro 8 - Resumo a Percepção da Qualidade dos Serviços oferecidos pela IES

	<b>Visão dos Alunos</b>	<b>Visão dos Gestores</b>	<b>Hiato na percepção</b>
3.11 – Equipamentos e recursos didáticos	38,1	60,0	21,9
3.12 – Comunicação e atendimento às demandas por serviços;	37,0	61,0	24,0
3.13 – Cordialidade, atendimento e disponibilidade dos funcionários administrativos;	41,1	61,0	19,9
3.14 – Avaliação do corpo docente;	52,0	62,0	10,0
3.15 – Cursos e programa de ensino;	44,4	63,0	18,6
3.16 – Relação interpessoal entre o discente e a instituição;	40,4	64,0	23,6
3.17 – Confiabilidade e atendimento de prazos.	42,7	61,2	18,5
<b>Nota Média da Percepção Geral</b>	<b>42,24</b>	<b>61,74</b>	<b>19,50</b>

Fonte: Dados primários.

A culminância do resultado, em consonância com os teóricos dessa pesquisa, aponta para os atributos considerados como os mais críticos, em razão das suas ponderações, ou seja, a “Comunicação e Atendimento às Demandas por Serviços”, com o hiato de percepção em 24,0% e a Relação Interpessoal entre o Discente e a IES, em 23,6%.

Esses destaques comprovam que a IES não satisfaz os alunos nesses atributos e que, na visão do pesquisador, devem desenvolver, emergencialmente, ações corretivas, nesses dois atributos, sem desprezar a importância dos demais.

O resultado desta pesquisa demonstra a possibilidade do tratamento do setor educacional superior privado como um mercado susceptível aos aspectos teóricos básicos da qualidade e do *marketing*, em sua abordagem relacional. Estudos posteriores podem reiterar estes preceitos e buscar respostas de qualidade em serviço com o apoio do *marketing* para as IES. Como toda pesquisa científica, seus resultados devem sempre ser julgados através das suas limitações. O presente estudo compartilha desse cenário. Sua primeira limitação, de caráter metodológico, diz respeito à amostra utilizada na pesquisa, ou seja, foram investigados os alunos do curso presencial de administração de uma faculdade, que oferece outros cursos. A segunda limitação foi a quantidade de alunos investigados, cerca de 42% do universo, ou seja, 110 alunos, de um total 260 matriculados nos oito semestres oferecidos no turno noturno no primeiro semestre de 2018. Quantidade contabilizada com a devolução dos formulários válidos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, H.; RAPOSO, M. The influence of University image on student behavior. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 1, p. 73 – 85, 2010.
- ARGENTI, P.A. **Comunicação emprearial** – a construção da identidade, imagem e reputação. 6. ed. [S.l]: Elsevier, 2014
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing Definition**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Acesso em: 18 fev. 2012 às 18h14min.
- BATESON, J; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. PortoAlegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L.L. Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23 (Fall), p. 236-45, 1995.
- BERRY, L.L. Relationships marketing. *In*: BERRY, L.L.; SHOSTAK, G.L.; UPAH, G.G. (Eds). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago, IL: American Marketing Association, 1983.
- BERRY, L.L.; CARBONE, L.P.; HAECKEL, S.H. Managing the Total Customer Experience. **MIT Sloan Management Review**, v.43, n.3, p.84-90, 2002.
- BITNER, M.J.O. Servicescape: The impact of physical surroundings on customer and employees. **Journal of Marketing**, v.56, n.2, p.57-71, 1992.
- BITNER, M.J.O. Building Service Relationships: It's All about Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23 (Fall), p.246-51, 1995.
- BLATTBERG, R.C. MALTHOUSE, E.C. Can we predict Customer Lifetime Value? **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 1, p.2-13, winter 2005.
- BLACKMORE, J.D.A.; BARNES, B. Measuring student satisfaction at a UK university. **Journal for Quality Assurance in Education**, v.14, n.3, p.251-67, 2006.
- BLUMENSTYK, G. First report from research center crated by U. of Phoenix attacks critics of for profit education. **The Chronicle of Higher Education**, Washington, D.C.: September 2nd, 2010.
- BOLTON, R.N.; GREWAL, D.; LEVY, M. Six Strategies for Competing through Service: An Agenda for Future Research. **Journal of Retailing**, v.83, p.1-4, 2007.
- COBRA , M.; BRAGA, R. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra, 2004.
- COHEN, E. **Lealdade e Trocas Relacionais no Crédito ao Consumidor do Varejo Hipermercado**. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- CRAWFORD, F. **Total quality management**. London: Committee of Vice-Chancellors and Principals, Occasional paper, December, 1991.
- DAMAZIO, A. **Administrando com a gestão pela qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- DICK, A.S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 99, 1994.

- DOUGLAS, J.; McCLELLAND, R.; DAVIES, J. The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 16, n. 1, p. 19-35, 2008.
- DRUCKER, F.P. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, F.P. **O Melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EBERLE L.; MILAN G. S.; CAMARGO M.E. Antecedentes da Retenção de Clientes no Contexto de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez. 2013.
- EDVARDSSON, B.; NILSSON-WITTEL, L. The role of satisfiers and dissatisfiers in the service encounter. *In: QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT CONFERENCE*, 7., 2004, Monterrey, Mexico. **Proceedings [...]** Monterrey, Mexico, 2004.
- FARIA, J.H.; SCHMITT, E.C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle social a Serviço das Organizações. *In: ANÁLISE crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIAS, S.; SANTOS, R. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **RAC - Revistas de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, set./dez. 2000.
- FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.
- FORNELL *et al.* The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, p. 7-18, 10/1996.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v.63, n.2, p.70-87, 1999.
- GARCIA, M. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior**. Brasil: Hoper, 2006.
- GREMLER, D.D.; McCOLLOUGH, M.A. Student satisfaction guarantees: an empirical examination of attitudes, antecedents, and consequences. **Journal of Marketing Education**, v. 24, n. 2, p. 150-160, ago. 2002.
- GROONROS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- GUMMESSON, E. Practical value of adequate marketing management theory. **European Journal of Marketing**, v.36, n.325– 349, mar. 2000.
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention – A Critical Reassessment and Model Development. **Psychology & Marketing**, v. 14, p. 737- 765, 1997.
- HENNIG-THURAU, T.; LANGER, M. F.; HANSEN, U. Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p.331-344, 2001.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding Relationship Marketing Outcomes. **Journal of Service Research**, v. 4, p. 230-247, 2002.
- HILL, F.M. Managing service quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 10-21, 1995.

- HILL *et al.* Influences of the virtual office aspects of work and work/life balance. **Personnel Psychology**, v. 51, n.3, p. 667-683, 1998.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, E. G. J. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HIRSCHMAN, E.C.; HOLBROOK, M.B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, v.46, , p.92-101, 1982.
- HOLBROOK, M.B.; HIRSHMAN, E.C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v.9, p.132–140, sept. 1980.
- HOLBROOK, M. B. Customer value — A framework for analysis and research. In CORFMAN, K. P.; LYNCH JR, J. G. (Eds.). **Advances in consumer research**. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1996. v. 23.
- HOLBROOK, M. B.; GARDNER, M. P. Illustrating a Dynamic Model of the Mood-Updating Process in Consumer Behavior. **Psychology & Marketing**, v. 17, n.3, p. 165-194, 2000.
- JOHNSON, M. D *et al.* The evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. **Journal of Economic Psychology**, v.22, p.217-245, jan. 2001.
- JOHNSON, M. D; HERRMANN, A.; HUBER, F. The evolution of loyalty intentions. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 122-132, abril 2006.
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.
- JULIATTO, C. I. **Parceiros educadores: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes**. Curitiba: Champagnat, 2007.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. Barueri: Manolé, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0** [recurso eletrônico] tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KRAMER, G. G.; FARIA J. H. Vínculos Organizacionais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing Varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; O'BRIEN, M. Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic. **Journal of Retailing**, v.83, n.1, p.5-18, 2007.
- MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: Um estudo de caso no contexto da Cultura Brasileira. **RAE Eletrônica**, v.4, n.1, 2005.

MAINARDES, E.W.; DESCHAMPS, M.; TONTINI, G. Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. **RECADM**, v. 8, n. 1, p. 90-105, maio2009.

MARQUES, L.T.; BRASIL, V.S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 119-137, jul./set. 2009

MARTINS, J.M.D.; TEIXEIRA, L.A.A.; SILVA, J.T.M. Marketing Educacional: Uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM. MADE**, ano 9, v.13, n.1, p.57-75, jan./abr. 2009.

MORALES, V. **Prestação de serviços alavanca da empregabilidade**. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/artigos/prestacao-de-servicos-alavanca-da-empregabilidade> Acesso em: 9 mar. 2019.

MORGAN, R., HUNT, S. The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, julho, 1994.

MOROSINI, M.C.; FRANCO, M.E.D.P.; SEGENREICH, S.C.D. A expansão da educação superior no Brasil pós LDB/96: organização institucional e acadêmica. **Inter-Ação**, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 119-140, jan./jun. 2011.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. Boston: McGraw-Hill, 1996.

OLIVER, R.L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33–44, 1999.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **Revista de administração de empresas–RAE**, v. 46, n. 4, p.96-108, out./dez. 2006.

PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-Creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, p.83-96, 2010.

PERFEITO, J. *et al.* Marketing em instituições privadas de ensino superior: fatores influenciadores na atratividade dos cursos de Administração. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 4., 2004, Florianópolis. **Anais [...]** 2004.

PRADO, D.S. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações** – Série Projetos: Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRADO, P.H.M. Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação No Processo de Compra-Consumo de Serviços. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]** Salvador - BA: ANPAD, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004.

REICHELT, V.P. **Valor Percebido do Cliente**: Um estudo sobre o Relacionamento entre as Instituições de Ensino Superior e seus Alunos. 2007. Tese (Doutorado em Administração)-



Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas EAESP-FGV, São Paulo, 2007.

REICHHELD, F.F. **A estratégia da lealdade** – a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucro e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROSSI, C.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 1, p.101-125, 1998.

RUST, R.T. What drives customer equity? **Marketing Management – American Marketing Association**, p. 20-25, 2001.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A. de. Atmosfera de serviços em restaurantes gastronômicos: influências hedônicas na satisfação do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30. 2006, Salvador. **Anais [...]** Salvador: BA, 2006.

SAMPAIO, H. **Estabelecimentos de Ensino Superior Privados: a Heterogeneidade e a Qualidade**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior Universidade de São Paulo, 1998.

SENTHILKUMAR, N.; ARULRAJ, A. SQM-HEI – Determination of service quality measurement of higher education in India. **Journal of Modelling in Management**, v.6, n. 1, p. 60–78, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VARGO, S.L.; MORGAN, F.W. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. **Journal of Macromarketing**, v.25, n.1, p.42-53, 2005.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1–17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324–335, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In: LUSCH, R. F. ; VARGO, S. L. (Eds.). **The service dominant logic of marketing**: Dialog, debate and directions. p. 43–56. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006.

WESTBROOK, R.; OLIVER, R. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, v.18, n.1, 1991.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 21, jul. 1988.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 31-46, apr. 1996.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YORKE, M. Assuring quality and standards in globalised higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 7, n. 1, p. 14-24, 1999.

## ANEXO A - Formulário de Pesquisa – Gestores e Discentes

### 1 – Formulário de Pesquisa – Gestores e Discentes.

#### Pesquisa Sobre Qualidade de Serviços Prestados pela Faculdade

Caros Alunos e Gestores...

Estamos realizando uma pesquisa para compreendermos seu grau de satisfação com os serviços acadêmicos e administrativos prestados pelo curso de Administração da FCS, para fins exclusivamente acadêmicos. Isto é, as respostas serão digitadas, agregadas e analisadas estatisticamente para se elaborar uma dissertação de Mestrado, portanto, nenhuma resposta será analisada individualmente. Asseguramos total e absoluto sigilo sobre suas respostas. Assim, sinta-se livre para expressar sua sincera percepção.

#### Instrução

Nas afirmações deste formulário, a palavra ‘Faculdade’ é aplicada no sentido coletivo, isto é, inclui gestores, funcionários e corpo docente (professores). A palavra ‘funcionários’ ou ‘pessoal administrativo’ se refere a pessoas que trabalham em serviços administrativos, como Secretaria Geral, Departamento Financeiro, Departamento de Apoio ao Estudante etc. Observe a escala a seguir, pois ela corresponde ao grau de sua percepção dos serviços acadêmicos e administrativos.

Discordo Totalmente					Discordo Parcialmente					Neutro					Concordo Parcialmente					Concordo Totalmente					Não Sei
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0	

Em cada frase, inicialmente escolha a dimensão de concordância (discordo bastante, concordo um pouco, concordo medianamente, concordo muito, concordo muitíssimo). Depois de escolhido o conceito, atribua uma nota ao conceito escolhido. Por exemplo, se você ‘concorda muito’ com a afirmação B1 (Os equipamentos utilizados estão em bom estado e são atuais); dê uma nota de 6.1 a 8.0. Se em sua opinião os equipamentos estão em péssimo estado e são desatualizados (‘Discordo Bastante’ de que estão em bom estado e são atualizados) dê nota de 0 a 2.0. Entretanto, se você não tiver opinião formada a respeito da afirmação, faça um ‘X’ na coluna ‘Não Sei’.

Afirmação	Nota	Não Sei
B1 Os equipamentos utilizados estão em bom estado e são atuais		
B2 Os recursos didáticos disponíveis aos professores e aos alunos estimulam suas aplicações em aula		
B3 Os funcionários apresentam-se adequadamente em termos de vestuário e aparência		
B4 Os equipamentos disponíveis são adequados às necessidades de ensino		
B5 Quando a ‘Faculdade’ promete alguma coisa, ela cumpre no tempo determinado		
B6 Quando você apresenta um problema à ‘Faculdade’, a resposta é simpática e confortante		
B7 A ‘Faculdade’ é confiável		
B8 A ‘Faculdade’ providencia os serviços nos momentos certos		
B9 A ‘Faculdade’ mantém os registros atualizados e com precisão		
B10 A ‘Faculdade’ comunica aos estudantes com exatidão quando os serviços serão realizados		
B11 Os funcionários executam pontualmente os serviços que você necessita		
B12 Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os estudantes		
B13 Os funcionários sempre estão disponíveis para atender prontamente aos pedidos dos estudantes		
B14 Os funcionários da ‘Faculdade’ são confiáveis		
B15 Você se sente seguro em suas relações com os funcionários		
B16 Os funcionários são gentis		
B17 Os funcionários têm o necessário suporte dos gestores para executarem suas atividades.		
B18 A ‘Faculdade’ dá a atenção individual a você		
B19 Os funcionários dão atenção personalizada a você		
B20 Os funcionários compreendem suas necessidades e demandas		
B21 A ‘Faculdade’ dá plena atenção a seus interesses principais		
B22 Os horários de atendimento são compatíveis com os horários dos estudantes		

C1 O corpo docente (professores) demonstra conhecimentos suficientes nas respostas às minhas perguntas		
C2 O corpo docente se relaciona comigo de maneira cuidadosa e cordial		
C3 O corpo docente sempre dispõe de tempo para atender às minhas solicitações		
C4 Quando eu apresento um problema, os professores demonstram um sincero interesse em resolvê-lo		
C5 O corpo docente demonstra atitudes positivas diante dos estudantes		
C6 O corpo docente se comunica claramente em sala de aula		
C7 O corpo docente dá <i>feedbacks</i> (retornos) claros e pontuais sobre meu progresso		
C8 O corpo docente dispõe de tempo suficiente e em horários convenientes para consultas		
C9 A 'Faculdade' age de forma profissional		
C10 Os locais de guarda são acessíveis e os equipamentos necessários sempre estão disponíveis		
C11 Os recursos audiovisuais atendem às necessidades de ensino		
C12 A 'Faculdade' desenvolve cursos de excelente qualidade		
C13 As atividades de recreação (descontração) são interessantes e suficientes		
C14 As classes são formadas com um mínimo de alunos para que o professor possa dar atenção a cada aluno		
C15 A 'Faculdade' oferece quantidade suficiente de cursos de extensão e de pós-graduação		
C16 A 'Faculdade' oferece cursos com flexíveis programas e estruturas de ensino		
C17 A estrutura e localização da Faculdade são atraentes e convenientes		
C18 Os programas de ensino da Faculdade são muito bem conceituados		
C19 O corpo docente é cordial e experiente no que ensina		
C20 Os alunos, que se formam nesta Faculdade, encontram trabalho/emprego facilmente		
C21 Quando eu tenho um problema, o pessoal administrativo demonstra interesse em resolvê-lo		
C22 O pessoal administrativo presta cuidadosa atenção aos problemas individuais		
C23 As solicitações/reclamações encaminhadas à 'Faculdade' são tratadas de forma eficiente e prontamente		
C24 O pessoal administrativo está sempre disponível para responder aos pedidos de ajuda		
C25 A administração mantém as informações precisas e disponíveis		
C26 Quando o pessoal administrativo promete fazer algo, ele cumpre no tempo determinado		
C27 As horas de atendimento da Secretaria e dos departamentos são convenientes para mim		
C28 O pessoal administrativo demonstra atitude positiva no trabalho diante dos estudantes		
C29 O pessoal administrativo se comunica bem com os estudantes		
C30 O pessoal administrativo demonstra bons conhecimentos dos sistemas e procedimentos da Faculdade		
C31 Eu me sinto seguro e confiante em meu relacionamento com esta 'Faculdade'		
C32 A 'Faculdade' presta serviços com estrutura de tempo razoável/esperado		
C33 Os estudantes são tratados com igualdade e respeito pelo pessoal administrativo		
C34 Os estudantes têm adequado grau de liberdade para se manifestarem		
C35 O pessoal administrativo mantém confidenciais as minhas informações		
C36 O pessoal administrativo está sempre disponível para atender a telefonemas		
C37 A 'Faculdade' dispõe de um excelente serviço de aconselhamento a estudantes		
C38 Os serviços de atendimento a problemas emergenciais de saúde é adequado		
C39 A 'Faculdade' encoraja e promove a representação dos estudantes		
C40 A 'Faculdade' estimula os estudantes a opinarem sobre sua prestação de serviços		
C41 A 'Faculdade' tem procedimentos claros e padronizados		

**Por favor, faça um círculo no número que melhor reflete seus sentimentos sobre a Faculdade.**

**D1** A qualidade dos serviços da Faculdade é excelente

Discordo Totalmente					Discordo Parcialmente					Neutro					Concordo Parcialmente					Concordo Totalmente					Não Sei
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0	

**D2** Meus sentimentos a respeito dos serviços da Faculdade são excelentes

Discordo Totalmente					Discordo Parcialmente					Neutro					Concordo Parcialmente					Concordo Totalmente					Não Sei
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0	

**D3** Após concluir meu curso, minhas visitas à 'Faculdade' serão frequentes

Discordo Totalmente					Discordo Parcialmente					Neutro					Concordo Parcialmente					Concordo Totalmente					Não Sei
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0	

**Preencha os Espaços Pontilhados:**

**D4** Eu recomendarei a Faculdade para .....VIDE TEXTO NO ARQUIVO EXCEL .....

**D5** Criticarei a Faculdade para .....IDEM ACIMA .....

**D6** Se eu estivesse gerenciando a Faculdade, eu .....IDEM ACIMA .....

**D7** De uma maneira geral, de 0 a 10, a nota que dou a Faculdade é .....

**Para fins exclusivos de análise estatística de conglomerados, por gentileza, informe seus dados pessoais (haverá sigilo absoluto):**

Em que semestre você está matriculada (o)? \_\_\_\_\_

Quanto tempo de experiência de trabalho você possui? \_\_\_\_\_ - Idade: \_\_\_\_\_ -

Sexo: ( ) Masculino; ( ) Feminino

Estado civil: ( ) solteiro; ( ) casado; ( ) união estável; ( ) separado; ( ) divorciado

Salário ou renda mensal: \_\_\_\_\_ Nome e e-mail: \_\_\_\_\_