



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Qualidade no Atendimento ao Cliente: Impacto na Satisfação

Joana Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Publicidade e *Marketing*

Trabalho orientado pela Prof. Doutora Sandra Lopes Miranda

Outubro 2017

Declaração

Eu, Joana Feytor Pinto Sampaio de Faria, aluna finalista do Mestrado em Publicidade e *Marketing* na Escola Superior de Comunicação Social, declaro que sou a autora desta dissertação, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e *Marketing*. Declaro ainda que este é um trabalho original, nunca antes submetido a qualquer instituição de ensino superior para obtenção do grau académico de qualquer habilitação. Certifico também que todas as citações incluídas ao longo da dissertação estão devidamente identificadas. Por último, acrescento que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação da dissertação agora apresentada.

Lisboa, 26 de outubro de 2017

Joana Faria

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas. Por isso, faço questão de lhes agradecer aqui.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Sandra Miranda, pela sua enorme disponibilidade, compreensão, partilha de conhecimento durante todo o desenvolvimento desta dissertação. Houve períodos menos fáceis no decorrer deste ano e a ajuda da professora Sandra Miranda foi fundamental para que conseguisse terminar a dissertação no tempo previsto.

Em segundo lugar gostaria de agradecer ao Sr. Presidente da ESCS, Prof. Doutor. Jorge Veríssimo, pela sua flexibilidade e generosidade em ter permitido que terminasse a dissertação no prazo inicialmente estabelecido.

Quero deixar um agradecimento especial à Janssen, companhia farmacêutica do grupo Johnson & Johnson, onde trabalho. Sempre que precisei de mais um bocadinho de tempo para me dedicar à tese a Janssen apoiou-me. Alguns colegas aconselharam-me outros simplesmente mostraram-se interessados e preocupados, o que para mim já é um grande incentivo.

Agradeço o suporte dado pela minha família e amigos que tiveram um papel fundamental durante todo o processo, não só no apoio psicológico e emocional que foi fundamental, mas também nas diversas partilhas pelas suas redes com vista a divulgar o questionário.

Deixo também um agradecimento a todos aqueles que dedicaram um bocadinho do seu tempo a responder ao questionário que permitiu tirar as conclusões deste estudo.

Resumo

O atendimento ao cliente surge como uma ferramenta essencial ao sucesso das organizações. Esta ferramenta veio desenvolver diversas metodologias cujo foco está direcionado para a satisfação do cliente. Para que sejam alcançados os resultados organizacionais o atendimento ao cliente deve ser trabalhado de forma estratégica, tendo sempre em consideração que cada cliente corresponde a um perfil diferente, pelo que exigirá abordagens diferentes.

Os profissionais que lidam diretamente com os clientes devem obedecer a uma série de regras e recomendações para que lhes seja possível transmitir uma impressão positiva aos seus clientes. A forma como é trabalhado o atendimento ao cliente irá espelhar-se no seu nível de satisfação.

Esta dissertação procurou verificar de que forma a existência de boas práticas ao nível do atendimento ao cliente influencia o nível de satisfação do cliente.

Para levar a cabo esta investigação foi utilizado um método do tipo quantitativo, operacionalizado por via de aplicação de um questionário a uma amostra de 170 pessoas que responderam com o intuito de verificar em que medida as dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia – vão impactar na satisfação do cliente. Os resultados mostram que existem níveis de associação positivos entre todas as dimensões em análise e a satisfação, com especial enfoque para a fiabilidade.

Palavras chave: atendimento cliente; qualidade; satisfação; cliente.

Abstract

Customer service emerges as an essential tool for the success of organizations. This tool came up to develop several methodologies witch focus is on customer satisfaction. In order for organizational results to be achieved, customer service must be handled in a strategic way, always having in mind that each customer corresponds to a different profile and therefore requires different approaches.

Customer service professionals must adhere to a set of rules and recommendations to enable them to convey a positive impression to their customers. The way customer service is handled will mirror the level of customer satisfaction.

This dissertation sought to verify how the existence of good practices in customer service influences the level of customer satisfaction.

In order to carry out this research, a quantitative method was used, using a questionnaire to a sample of 170 people who answered with the intention of verifying to what extent the dimensions of quality - tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy - will impact on customer satisfaction. The results show that there are positive levels of association between all dimensions under analysis and satisfaction, with special focus on reliability.

Key words: customer service; quality; satisfaction; customer.

Sumário

Declaração.....	I
Agradecimentos	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
1 Introdução.....	1
2 Enquadramento teórico	3
2.1 Qualidade.....	3
2.1.1 Conceito de qualidade.....	3
2.2 Modelo de Gronroos.....	4
2.3 Modelo SERVQUAL	6
2.4 Escala SERVQUAL	10
2.5 Críticas ao Modelo SERVQUAL.....	11
2.6 Modelo SERVPERF.....	12
2.7 Qualidade no atendimento ao cliente	14
2.8 Qualidade no atendimento como fator diferenciador	15
2.9 Comunicação com o cliente interno e externo	18
2.10 A satisfação do cliente.....	19
2.11 A reclamação	20
2.12 Gestão de expectativas.....	23
2.13 Modelo teórico de análise	24
2.13.1 Desenho do estudo.....	26
3 Método	27
3.1 Instrumento	27
3.1.1 A Qualidade no Serviço.....	27
3.1.2 A Satisfação	28
3.2 Procedimentos na recolha dos dados	29
3.3 Procedimentos na análise dos dados.....	29

3.4 Amostra	29
4 Análise e discussão dos dados	31
4.1 Cálculo do Alfa de Cronbach.....	31
4.2 Análise da Média e Desvio Padrão.....	34
4.3 Correlações bivariadas.....	39
5 Conclusões do estudo.....	43
6 Referências Bibliográficas.....	48
7 Anexos.....	52

Índice de Figuras

Ilustração 1 - A qualidade segundo Gronroos (2001).....	4
Ilustração 2 - Fatores determinantes da imagem da organização (2001).....	5
Ilustração 3 - O modelo Servqual (2001)	9
Ilustração 4 - Modelo de investigação proposto (fonte: adaptado de Dehanov, 2013)...	26
Ilustração 5 – gráfico género	30
Ilustração 6 – gráfico idades.....	30
Ilustração 7 – gráfico habilitações académicas	31
Ilustração 8 – confirmação de hipóteses (fonte: adaptado de Dehanov, 2013).....	41

Índice de Tabelas

Tabela 1	32
Tabela 2	32
Tabela 3	32
Tabela 4	33
Tabela 5	33
Tabela 6 – Tangibilidade	34
Tabela 7 – Fiabilidade	35
Tabela 8 – Capacidade de resposta	36
Tabela 9 – Empatia	37
Tabela 10 – Qualidade no atendimento	38
Tabela 11 – Total das variáveis referentes à qualidade	38
Tabela 12 – Nível de satisfação	39
Tabela 13 – Correlações significativas a 0,001	40

1 Introdução

Se em tempos passados as organizações se preocupavam apenas com números e percentagens, hoje o panorama está a mudar. Nos dias de hoje as organizações tendem a focar-se cada vez mais no fator humano. O foco que antes estava direcionado para o pensamento racional está agora a adaptar-se dando também lugar à emoção. Esta mudança na forma de pensar surge no sentido de aproximar o cliente a um certo produto, serviço, organização. As organizações são encaradas como pessoas - têm uma personalidade que deverá seguir uma linha de orientação. A relação estabelecida entre pessoas e organizações pouco difere das relações de pessoas com pessoas. Deste modo, uma organização deve caminhar no sentido de transmitir confiança, segurança e qualidade juntos dos seus clientes.

Ora, nesta fase é impreterível referir a importância da excelência do desempenho de todos os colaboradores envolvidos na interação com o cliente, na medida em que a qualidade no atendimento é um fator chave de sucesso de qualquer organização. Hoje, o desempenho do produto já não basta para que o cliente se sinta 100% satisfeito. Desta forma, a qualidade no atendimento ao cliente é fundamental para que seja criada uma relação de confiança, lealdade e segurança entre a organização e o consumidor. O cliente deve ser bem tratado e deve ter a percepção de que é especial, mesmo sabendo que faz parte de listas de nomes em bases de dados com mais algumas centenas ou milhares de pessoas.

Nesta dissertação foi abordada, precisamente, esta nova forma de encarar o sucesso das organizações. Queremos tentar perceber a importância que tem a qualidade no atendimento ao cliente no momento da compra e, conseqüentemente, o nível de satisfação dos clientes. Queremos compreender se o consumidor valoriza a qualidade no atendimento ou se, por outro lado, o encara apenas como uma ferramenta de trabalho onde não existe qualquer tipo de relação de proximidade nem preocupação com o bem estar do cliente.

O objetivo geral desta dissertação passa por analisar em que medida a qualidade do atendimento afeta a satisfação, considerando que estudo se baseou nas diferentes dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia. O objeto de estudo da presente dissertação foi a TAP Portugal, companhia aérea portuguesa, onde pudemos avaliar a sua qualidade do atendimento e consequente satisfação do cliente.

Esta dissertação está dividida em 4 capítulos distintos. Numa primeira fase foi elaborado um enquadramento teórico sobre o objeto de estudo, onde se abordou em profundidade os conceitos de qualidade e satisfação do cliente, bem como alguns modelos de análise já testados pela comunidade científica: Modelo de Gronroos (Gronroos, 1982); Modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry 1985); e Modelo SERFPERF (Cronin e Taylor, 1992). Ainda na primeira fase, e depois de estudados os modelos, identificamos o tipo de modelo teórico de análise que iria servir o estudo em questão, a escala SERVPERF.

O segundo capítulo aborda o tipo de método utilizado no estudo, sendo que optamos pelo método quantitativo e o seu instrumento de trabalho, a técnica de recolha de dados, foi o inquérito por questionário.

A terceira fase deste estudo passou pela recolha e análise de dados resultantes do inquérito publicado – disponível em anexo. Foi com base neste último capítulo que nos foi possível tirar as conclusões do trabalho de investigação desenvolvido.

Por fim, a última fase da presente dissertação diz respeito às conclusões tiradas com base nos resultados obtidos através do inquérito.

2 Enquadramento teórico

2.1 Qualidade

2.1.1 Conceito de qualidade

O conceito de qualidade tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo pelo que, cada vez mais, é um ponto essencial de gestão em todas as organizações. A avaliação da qualidade dos produtos já vem desde a revolução industrial no controlo do trabalho dos artesãos. No entanto, nas últimas décadas houve uma grande mudança no que respeita à gestão da qualidade devido à grande procura – e consequente competitividade –, mas também à globalização. Hoje o mercado passa a ser controlado pelos clientes e não por quem produz.

A qualidade pode ser um conceito bastante subjetivo de definir, pois depende da interpretação que cada um lhe confere. No entanto, vários autores procuram definir este conceito de uma forma simples que seja acolhido e praticado pelas organizações.

É possível afirmar que a qualidade e a satisfação do cliente caminham lado a lado, sendo que para Parasuraman et. al (1988) a qualidade é reconhecida como uma atitude que está permanentemente sujeita a uma avaliação; e a satisfação é reconhecida como o resultado de uma transação. Se por um lado Parasuraman et. al (1988) e Cronin e Taylor (1992) sugerem que quanto mais qualidade tiver um serviço maior é a satisfação do cliente, por outro lado, Bitner (1990) e Bolton e Drew (1991) afirmam que a satisfação deve ser considerada em primeiro lugar. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) defendem ainda que a qualidade em serviços pode ser definida como a dimensão da discrepância entre as perceções e as expectativas dos clientes.

Paladini (2008), defende que a qualidade pode ser definida por um conjunto de características, propriedades, atributos ou elementos que compõem bens e serviços.

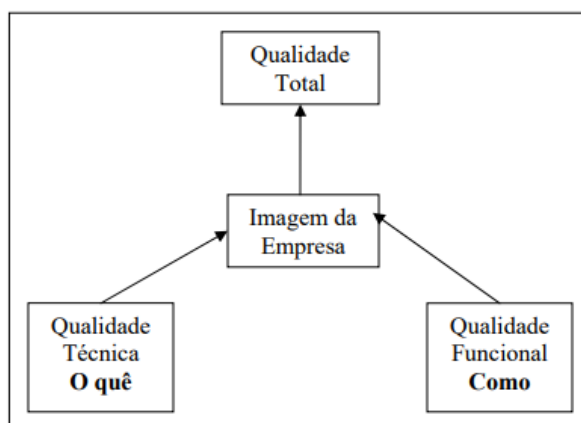
Para Juran (1992), o conceito de qualidade refere-se a uma ausência de deficiências. Um produto tem mais qualidade quanto menos defeitos tiver.

Desta forma, podemos entender que a qualidade é uma busca permanente da excelência, da rápida capacidade de resposta, da superação das expectativas do consumidor, seja no produto, na prestação de serviços ou no atendimento ao cliente. Salgado (2000), sugere que o nível de qualidade se traduz num indicador de competitividade que deve ser alimentado através do conhecimento do consumidor, das suas necessidades, expectativas para que seja possível a contínua oferta de qualidade.

Muitos autores têm vindo a estudar a qualidade e a sua relação com a satisfação. Assim, apresentamos abaixo, três modelos de qualidade desenvolvidos por três autores diferentes.

2.2 Modelo de Gronroos

Segundo Gronroos (1982), a qualidade de um serviço experimentada é influenciada pela imagem que o consumidor tem da organização e pode ser dividida em duas categorias: a técnica e a funcional. A dimensão técnica responde à questão “o quê”, referindo-se à qualidade recebida pelo cliente. Já a dimensão funcional responde à questão “como” e respeita ao modo como o cliente recebe o serviço (Ilustração 1).

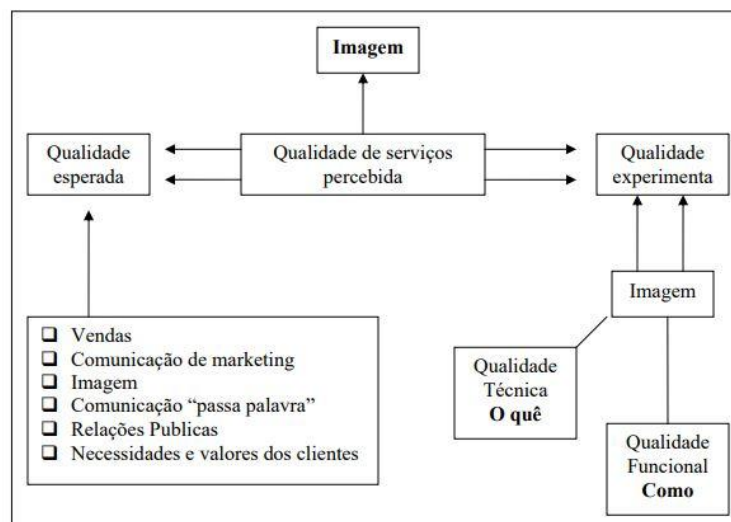


Fonte: Gronroos (2001), p.65

Ilustração 1 - A qualidade segundo Gronroos (2001)

De acordo com o modelo acima descrito, a percepção de qualidade é bastante influenciada pela imagem que o cliente tem da organização. Uma organização que tenha uma imagem favorável junto do consumidor mais facilmente pode cometer pequenos erros sem que tenha grande prejuízo. Por outro lado, uma organização que tenha uma imagem negativa junto do consumidor está mais predisposta a receber reclamações por pequenos erros que venha a cometer, na medida em que estamos perante um consumidor menos tolerante. Deste modo, vários autores consideram que a imagem que o consumidor tem de uma organização é uma dimensão da qualidade que é influenciadora das expectativas e da percepção de qualidade do serviço. Este modelo está centrado na forma como a qualidade de serviço é percebida pelo cliente, tendo como base o comportamento do consumidor em situações de pós-consumo.

A qualidade percebida traduz a diferença entre a qualidade esperada – a expectativa do consumidor – e a qualidade experimentada, aquilo que o consumidor recebeu. Gronroos (1988) defende que a qualidade esperada, ou seja, as expectativas do consumidor, são alimentadas por diversos fatores como o número de vendas, as necessidades do consumidor, as campanhas de *marketing*, o passa-a-palavra positivo e a imagem da organização (Ilustração 2).



Fonte: Gronroos (2001), p.67

Ilustração 2 - : Fatores determinantes da imagem da organização (2001)

Neste modelo, apenas quando a qualidade experimentada corresponde à qualidade esperada – às expectativas do consumidor – estamos perante uma boa qualidade de serviços. Assim, para se conseguir chegar até este ideal as expectativas do consumidor devem sempre ser cumpridas ou superadas, não devendo nunca ficar à quem.

2.3 Modelo SERVQUAL

Em concordância com as ideias defendidas por Gronroos, Lindon et. al (2008) defendem que a discrepância entre as expectativas e as percepções do consumidor é o que permite avaliar a qualidade de um serviço. À semelhança de Gronroos, o mesmo autor sugere quatro fatores decisivos na influência das expectativas do consumidor: o passa-a-palavra, as necessidades pessoais, as experiências anteriores e a comunicação externa.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) defendem que a qualidade em serviços está assente em dez determinantes: a confiabilidade, a sensibilidade, a competência, a acessibilidade, a cortesia, a credibilidade, a segurança, a compreensão, o reconhecimento e os aspetos tangíveis.

A *confiabilidade* diz respeito à consistência e ao respeito de prazos estabelecidos; a *sensibilidade* refere-se ao modo como os colaboradores abordam o cliente, a prontidão com que o fazem; por *competência* entende-se a aplicação de conhecimentos e habilidades que permitam a prestação de um bom serviço; a disponibilidade dos colaboradores, o tempo de espera e o horário de funcionamento dizem respeito ao determinante *acessibilidade*; a *cortesia* implica uma série de qualidades, tais como o respeito pelo cliente, comportamento amigável e empático, aparência limpa e discurso adequado – o responsável de vendas deve ter a sensibilidade de utilizar as palavras corretas dependendo do tipo de cliente, adequando o seu discurso de acordo com o nível de instrução, por exemplo. A *credibilidade* de uma organização é também fundamental no que respeita à percepção de qualidade por parte do cliente, pois é o que confere à marca o respeito e confiança dos consumidores. A questão da *segurança* é também fundamental, na medida em que o consumidor não irá comprar um

produto/serviço que coloque em perigo a sua segurança, tanto física como financeira. A *compreensão* surge no contexto de conhecimento do cliente – o especialista em vendas deve tentar perceber quais são as necessidades do cliente, tentando criar, nesta fase, uma relação de maior proximidade. O vendedor deve também ter a capacidade de *reconhecer* os clientes habituais e recompensá-los por voltarem. Por fim, podemos falar nos *aspectos tangíveis* que dizem respeito às instalações físicas, à aparência física dos colaboradores, equipamentos que em muito influenciam a percepção do consumidor.

No entanto, em 1988, Parasuraman et. al, numa segunda fase da pesquisa sobre os determinantes da qualidade, reduziram as dez dimensões da qualidade para apenas cinco: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança/segurança e empatia.

A *tangibilidade* está associada aos aspetos físicos do negócio; a *fiabilidade*, também defendida por Lindon et. al (2008), passa pela capacidade de prestar um serviço de forma cuidada; a *capacidade de resposta* passa pela disponibilidade do vendedor para ajudar os clientes prestando um serviço rápido e completo; a *confiança/segurança* respeita à forma como o consumidor é tratado e o nível de compromisso que deve ser cumprido; por fim a *empatia* refere-se ao cuidado individual dado ao cliente.

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), surge no contexto de avaliação da qualidade de serviços e, assim, da satisfação dos clientes. Com este modelo podemos identificar cinco situações onde habitualmente se identifica a insatisfação do cliente perante o serviço que lhe está a ser prestado, às quais os autores deram o nome de *gap's*.

O *gap 1* representa a falta de conhecimento do prestador de serviço em relação às expectativas e necessidades do cliente. Acontece devido a vários fatores tais como:

- Existência de informação imprecisa sobre as expectativas do consumidor;
- Falta de análise da procura;

- Falta de comunicação entre a base da hierarquia para com os níveis de topo;
- Estrutura organizacional demasiado hierarquizada que acaba por gerar ruído em torno da informação transmitida ao nível de direção.

O *gap 2* refere-se à falta de capacidade do gestor em criar normas influenciadoras da qualidade na prestação de serviços. Este tipo de lacuna acontece quando:

- Existem erros de planeamento na elaboração dos procedimentos;
- Existe uma má gestão do planeamento;
- Não são estabelecidos objetivos;
- A gestão de topo tem um suporte deficiente no planeamento da qualidade no serviço.

O *gap 3* acontece quando o serviço prestado não corresponde às normas descritas, devido a várias razões, tais como:

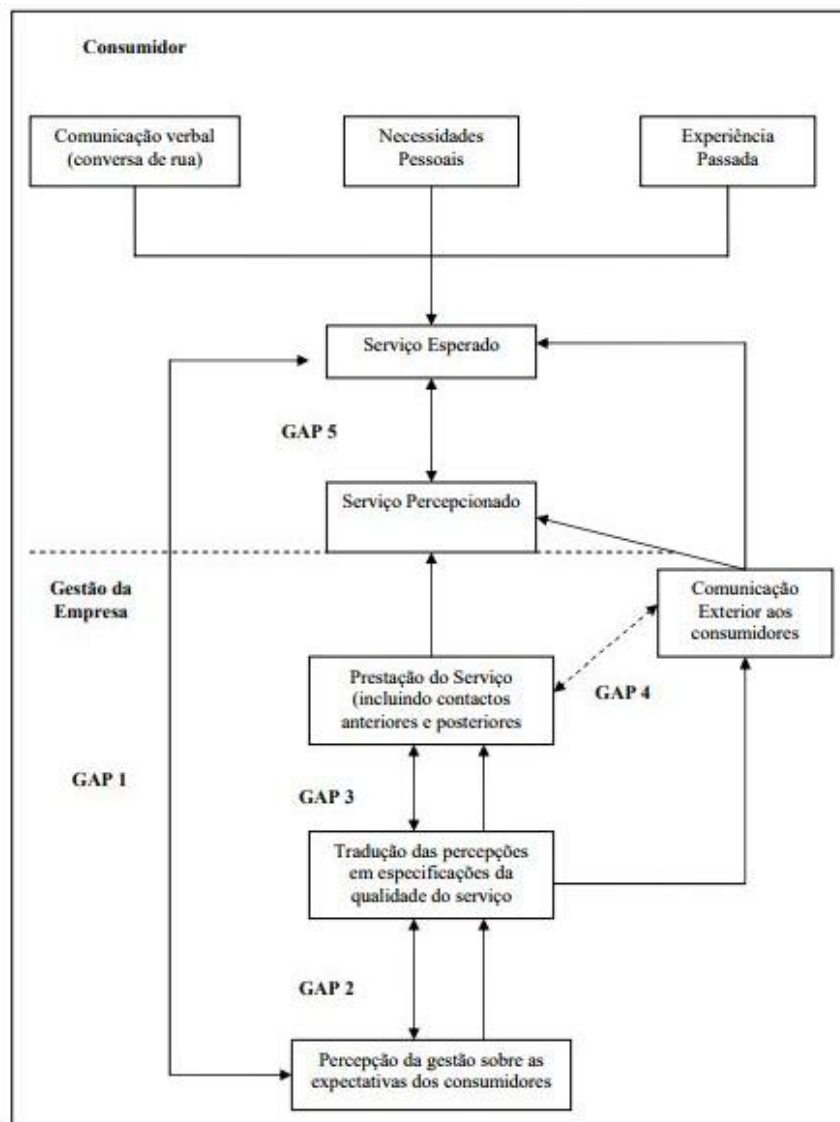
- A entrega do serviço pode ter especificações demasiado rígidas;
- O colaborador não concorda com as normas descritas;
- As normas estipuladas não correspondem à cultura da organização;
- A má gestão das equipas a nível interno;
- A tecnologia não facilita o desempenho das normas em conformidade.

O *gap 4* representa a divergência que existe entre o serviço prestado e aquilo que é comunicado externamente. Este *gap* pode ser causado por vários fatores, tais como:

- A falta de alinhamento da comunicação externa com a estratégia da organização;
- Falta de coordenação das campanhas de *marketing*;
- A organização deixa de trabalhar de acordo com o que está patente na campanha;
- Prometer aquilo que não se consegue cumprir.

O *gap 5* é o mais abrangente, pois acontece sempre que um cliente se sente insatisfeito face ao serviço esperado. Este último *gap* resulta de um ou mais *gap's* anteriores.

Deste modo, a avaliação da satisfação das necessidades e expectativas do consumidor dá à organização a possibilidade de aferir a qualidade das suas *performances* na prestação de serviços. Através do modelo SERVQUAL podemos perceber se o tipo de serviço prestado está a ser bem recebido pelos consumidores bem como melhorar os aspetos que não estão a ser bem aceites.



Fonte: Adaptado de Gronroos (2001), p.101

Ilustração 3 - O modelo SERVQUAL (2001)

2.4 Escala SERVQUAL

O modelo SERVQUAL, tal como foi possível confirmar nos parágrafos anteriores, defende que um bom gestor, que esteja informado sobre o a atividade do negócio, representa uma vantagem competitiva na qualidade do serviço prestado pela sua organização. No seguimento da medição da qualidade no serviço, Parasuraman et al. (1988, 1990) desenvolveram uma escala com vários indicadores à qual chamaram de escala SERVQUAL.

A escala SERVQUAL serve-se de 44 itens – 22 avaliam as expectativas e outros 22 avaliam a perceção do serviço recebido. A escala tem como principal objetivo verificar os 5 *gap's* propostos pelos mesmos autores – a tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia – através de uma escala de Likert de nível 7, onde o 1 representa “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”.

A aplicação desta escala acontece em dois momentos distintos. O primeiro momento acontece antes de o cliente receber o serviço para que seja possível avaliar as suas expectativas acerca desse mesmo serviço que vai receber. Por outro lado, o segundo momento diz respeito à fase posterior à prestação do serviço para que seja possível avaliar a perceção que o cliente tem sobre o serviço que recebeu.

A escala SERVQUAL é capaz de medir a qualidade dos serviços em diferentes setores de atividade, na medida em que pode ser adaptado às características específicas de cada ramo de atividade.

A partir da revisão da literatura, é-nos possível afirmar que o SERVQUAL já foi aplicado de várias formas, ou seja, em vários tipos de serviço e também em diversos países, pelo que podemos concluir que é uma escala bastante aceite entre os investigadores.

No entanto, esta escala não possibilita uma fácil aplicabilidade na atividade do dia a dia dos gestores, investigadores, na medida em que são necessários dois momentos de recolha de dados e que torna todo o processo bastante mais demorado e dispendioso (Saias, 2007).

2.5 Críticas ao Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL é bastante utilizado por vários investigadores e gestores na medição da qualidade nos serviços, no entanto é alvo de bastantes críticas, pois tem algumas limitações.

Cronin e Taylor (1992) sugerem que a avaliação da qualidade do serviço depende apenas da avaliação da perceção do serviço prestado, não sendo necessário haver uma avaliação prévia das expectativas. Os mesmos autores defendem que a qualidade percebida do serviço corresponde a uma avaliação global que o cliente faz sobre o serviço recebido. Assim, a qualidade percebida deve ser entendida como uma atitude e não estudada com base na desconfirmação das expectativas do cliente quando comparada com a qualidade do serviço prestado, tal como propõem Parasuraman et al. (1985, 1988). Cronin e Taylor (1992) referem que o paradigma da desconfirmação deverá aplicar-se à satisfação e não à qualidade. Em resposta, Parasuraman et al. sugerem que é importante manter a avaliação dos *gap's* para que seja possível identificar as dimensões mais valorizadas pelo cliente, evitando investir em ações de melhoria da qualidade que não contribuem com retorno.

Cronin e Taylor (1992), ao contrário de Parasuraman et. al (1985), defendem que a qualidade do serviço é anterior à satisfação. Os autores da escala SERVQUAL aceitam a crítica feita pelos dois autores justificando-se com base em investigações que o demonstram (Anderson & Sullivan. 1993; Bolton and Drew, 1991; Cronin e Taylor, 1992). Parasuraman et al. (1985), sugerem que sejam desenvolvidas novas investigações para que seja possível existir uma fundamentação mais consistente.

Babakus and Mangold (1992), entre outros autores, defendem que o modelo SERVQUAL não deveria poder ser aplicado a todo o tipo de serviços, referindo que deveria ser um modelo personalizado de acordo com o serviço que está em análise. Parasuraman et al. (1990), autores do SERVQUAL, respondem que de acordo com as respostas dos clientes é possível reduzir ou aumentar as dimensões da qualidade. Os autores do SERVQUAL defendem que existem 5 dimensões, no entanto sugerem novas investigações para que seja possível obter um maior consenso.

No que respeita à aplicabilidade do SERVQUAL existe uma necessidade de haver dois momentos de recolha de dados que torna o modelo de investigação mais demorado e dispendioso. Outra dificuldade encontrada na análise da aplicabilidade do modelo SERVQUAL diz respeito à medição das expectativas, nomeadamente relativamente ao momento em que devem ser avaliadas sem que sejam influenciadas. Isto é, se as expectativas forem medidas depois ou durante a prestação do serviço serão influenciadas pela própria prestação do serviço. Por outro lado, se as expectativas forem medidas antes de o serviço ser prestado – considerando que existe uma tendência natural por parte do cliente para as elevar – a perceção da *performance* do serviço poderá ser baixa no caso de o serviço não ir ao encontro dessas expectativas. No entanto, a definição de expectativa é ambígua, pois pode ser a expectativa esperada ou a desejada (Saias, 2007).

O modelo SERVQUAL tem sido também alvo de crítica porque mede a qualidade através de uma diferença de valores, podendo surgir problemas relativamente à fiabilidade e validade (Peter, Churchill & Brown, (1992) citados por Cronin e Taylor, 1994).

2.6 Modelo SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) defendem que o modelo SERVQUAL tem algumas limitações na conceptualização e operacionalização. Nesse sentido, os mesmos autores desenvolveram uma proposta alternativa: o modelo SERVPERF. Neste modelo, Cronin e Taylor (1992), defendem que a qualidade é um conceito que deve ser baseado apenas na

percepção do desempenho do serviço. Os autores defendem que a qualidade deve ser considerada uma atitude e não como a discrepância existente entre as expectativas e o desempenho de um serviço. Deste modo, apresentam também uma escala alternativa à qual chamaram de SERVPERF. A sua aplicabilidade é feita apenas num único momento que foi identificado como sendo o momento após o cliente usufruir do serviço.

A escala SERVPERF serve-se de 22 indicadores que avaliam a percepção do cliente no que respeita ao desempenho do serviço. A avaliação é feita por meio da escala de Likert de nível 7, onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 7 corresponde a “concordo totalmente”. Cronin e Taylor (1992) desenvolveram esta escala baseando-se nos indicadores e dimensões da qualidade do serviço propostas por Parasuraman et. Al (1988, 1990), servindo-se apenas das questões que permitem a recolha de dados relativamente à qualidade percebida.

Para os autores da escala SERVQUAL a qualidade percebida dos serviços surge antes da satisfação do cliente. Por sua vez, esta satisfação influencia bastante a intenção de compra, sendo que o seu impacto é maior na intenção de compra do que na qualidade do serviço.

O instrumento SERVPERF, em comparação com resultados recolhidos através do modelo SERVQUAL, apresenta uma maior validade e fiabilidade. Segundo Cronin e Taylor (1992), esta escala é mais sensível na descrição das variações da qualidade.

Considerando o referido, nesta dissertação optamos pela utilização do modelo SERVPERF, na medida em que podemos apresentar um estudo com maior validade, fiabilidade e por ser também um estudo menos extenso e moroso.

2.7 Qualidade no atendimento ao cliente

Philip Kotler (2011), defende que a felicidade dos colaboradores é um dos pontos fundamentais para a qualidade no atendimento ao cliente ser competitiva. Os colaboradores motivados para além de terem uma produtividade alta são ainda embaixadores da organização onde trabalham. “Os melhores profissionais de vendas são aqueles que utilizam o seu próprio produto e o conhecem como a palma das suas mãos” (Kotler et al. 2010). A importância da qualidade na formação dos colaboradores irá traduzir a imagem da organização junto do público, na medida em que o cliente irá criar uma perceção da marca com base na forma como é atendido.

Lindon et. al (2008) defendem que as pessoas que estão em contacto com o cliente têm um papel duplo no desempenho das suas funções. Estas pessoas devem defender os interesses da organização que representam atuando de acordo com a sua estratégia e linhas de orientação, mas devem também defender os interesses do cliente proporcionando-lhe uma experiência inesquecível para que tenha vontade de voltar a comprar.

É difícil dissociar a qualidade no atendimento ao cliente da gestão dos recursos humanos. Os mesmos autores, Lindon et. al (2008), defendem que ambos estão interligados no sentido em que os recursos humanos devem ter o papel de manter os colaboradores satisfeitos, motivados, com elevado espírito de iniciativa, responsáveis e devem também ter a capacidade de fazer perceber que cada colaborador é um elemento-chave para o sucesso da organização. O colaborador precisa de sentir que realmente importa para aquela organização e que não se trata de mais um número num documento de base de dados. No fundo, deve existir alguma sensibilidade e sentido de humanidade na gestão das pessoas, pelas que dão a cara pela organização, mas também pelas que não dão, mas que trabalham no sentido do sucesso.

Os valores de uma organização são também fundamentais para um atendimento ao cliente de sucesso. É nos valores que uma organização deve ter assente as suas

atividades de negócio. Deve existir uma identidade, uma cultura organizacional coesa e capaz de gerir situações de conflito.

Para Albrecht (1997) o espírito do serviço ao cliente “é uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho”. Por outro lado, Treacy e Wiersema (1995), chamam a essa atitude de empenho e dedicação no serviço como “culto ao cliente” onde o compromisso é o de criar valor para o cliente.

2.8 Qualidade no atendimento como fator diferenciador

Hoje em dia, com uma sociedade orientada para o cliente, a qualidade e a excelência assumem um papel fundamental na estratégia e sucesso de qualquer organização. Tschohl e Franzmeier (1996) acreditam que depois de ultrapassada a fase de conquista do cliente pela excelência da qualidade e conseqüente satisfação, a organização vai manter os clientes que já conseguiu conquistar e vai atrair novos. Durante este processo de conquista de novos clientes a organização vai ganhando uma reputação positiva, através dos vários clientes satisfeitos que se tornaram seus embaixadores.

Muitos investigadores concordam que, nas últimas décadas, a qualidade no atendimento se tornou um forte fator de diferenciação na estratégia das organizações que hoje procuram satisfazer as necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes. Neste sentido, destacamos a posição de Freemantle (1994) afirmando que “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria” – com isto o autor quer dizer que de nada valerá um manual com normas e processos a seguir se na prática o prestador de serviço não o aplicar na interação com o cliente. O mesmo autor acredita que o atendimento ao cliente é aplicável a todo o tipo de organizações e seus colaboradores. Não é um conceito que deverá estar direcionado apenas para a restauração, lojas, hotéis. O atendimento ao cliente poderá também aplicar-se ao atendimento prestado por telefone, no apoio ao cliente. Um gestor de topo deve também ter as competências de um prestador de serviços na interação com o cliente, para que este seja capaz de

executar uma liderança exemplar. Alexander Triebnigg (2008), afirma que a relação próxima dos cargos superiores com os seus colaboradores é fundamental, na medida em que a equipa se sente mais motivada e entusiasmada para cumprir os objetivos a que se propõem. É, assim, evidente que toda e qualquer organização beneficia de uma abordagem direcionada para o cliente.

Freemantle (1994) identificou 14 condições que fazem um bom atendimento ao cliente e que são aplicáveis a qualquer tipo de organização. O autor acredita que estes são os fundamentos básicos do atendimento ao cliente acrescentando que qualquer organização que siga estas indicações terá alcançado um atendimento ao cliente extraordinário:

- **Cumprir a promessa comunicada** – tudo aquilo que for comunicado, independentemente da via, deve ser cumprido, pois o cliente não gosta de se sentir defraudado;
- **Atender o telefone em cinco segundos** – todas as chamadas telefónicas devem ser atendidas dentro de cinco segundos. O cliente não gosta de esperar e cinco segundos é um tempo bastante razoável;
- **Capacidade de resposta em dois dias** – o cliente deve obter uma resposta ao seu pedido/consulta dentro de dois dias úteis. A pessoa que for responsável por essa atividade deve considerar uma resposta individualizada;
- **Tempo máximo de espera são cinco minutos** – nenhum cliente, em qualquer circunstância, deverá esperar mais de cinco minutos para ser atendido. O cliente não tem tempo a perder e irá optar pela organização que não o faça esperar;
- **Atitude positiva** – todas as interações entre o prestador de serviço e o cliente devem ser conduzidas de forma educada, empática, positiva. A probabilidade de compra aumenta significativamente quando o cliente sente que está a ser bem tratado;

- **Comunicar proativamente** – no caso de alguma promessa transmitida não poder ser cumprida por algum motivo o cliente deve ser imediatamente informado de forma a poder gerir as suas expectativas, e assim, evitar a reclamação;
- **Sinceridade** – tudo aquilo que for comunicado pela organização deve alicerçar-se na verdade. Nada deverá ser omitido nem distorcido da realidade;
- **Confiabilidade dos sistemas** – o sistema de atendimento não deve falhar nunca, devendo sempre funcionar segundo um alto padrão de confiabilidade;
- **Reparação rápida** – qualquer defeito num produto ou falha no atendimento ao cliente deve ser rapidamente reparada. É normal existirem falhas, mas não é normal não as solucionar rapidamente;
- **Envolvimento** – todos os colaboradores devem conhecer o produto/serviço que estão a vender. Devem conhecer todos os processos a seguir em situação de crise e devem ter a capacidade de reconhecer e conhecer os clientes habituais. O prestador do atendimento ao cliente deve ser capaz de agir perante qualquer dúvida que surja por parte do cliente;
- **Domínio do atendimento** – a pessoa que estiver responsável pelas interações com os clientes deve ser capaz de tomar decisões em favor do cliente em qualquer circunstância, sem medo do que poderá surgir depois da parte da chefia. Qualquer pessoa que estiver a atender clientes deve trabalhar no sentido de os servir com excelência;
- **Pequenos extras** – o cliente gosta de ser surpreendido com alguma frequência. Os pequenos extras são um presente simbólico para que o cliente se sinta bem tratado e tenha vontade de voltar;
- **Atenção aos pormenores** – o cliente está constantemente em busca da perfeição, pelo que o detalhe aqui toma proporções grandes. A atenção ao detalhe é fundamental para a satisfação do cliente mais exigente;
- **Aparência cuidada** – a decoração do espaço, a limpeza e a forma como os colaboradores se apresentam são uma peça fundamental para a boa perceção da organização junto dos clientes. A aparência é uma das

ferramentas de *marketing* mais fortes, pois é aquilo que gera uma primeira impressão na mente do consumidor.

Um bom vendedor é aquele que mostra uma atitude positiva e que encara a rejeição com naturalidade. A principal causa do insucesso quando se fala em vendas passa pela atitude negativa e pessimista do vendedor bem como o medo da rejeição. É, por isso, necessário formar vendedores com confiança em si próprios que não vejam a desistência como opção. Desta forma, um vendedor deve “vender aos outros como eles próprios gostariam de comprar” (Lindon et al. 2008).

Freemantle (1994) acredita que o atendimento ao cliente é o teste final, na medida em que o produto pode ser perfeito, o preço pode ser altamente competitivo, as campanhas de *marketing* podem ser as melhores, mas se a organização não praticar um atendimento ao cliente de alta qualidade correrá o risco de o seu investimento ser um fracasso. A excelência na qualidade do atendimento não deve ser mais uma estratégia escrita em papel, pelo que deverá ser integrada e praticada por todos os colaboradores no dia a dia nas interações com os clientes. Shiozawa (1993) acredita que apenas as organizações que mantiverem o foco no cliente, atendendo às suas necessidades e superando expectativas, irão prosperar ao longo de vários anos. Já Freemantle (1994) afirma que o atendimento ao cliente deve fazer parte da cultura da organização. Deve ser compreendido, cultivado e aceite por todos.

2.9 Comunicação com o cliente interno e externo

É através da comunicação que os colaboradores podem ficar a conhecer melhor as perceções e expectativas do consumidor em relação a determinada organização. Para Wing (1998) os colaboradores do *front office* são quem mantém contacto direto e regular com os clientes, portanto, devem ser eles os intermediários entre o cliente e os elementos de gestão. No caso de os colaboradores do *front office* não transmitirem o *feedback* que recebem dos clientes aos elementos de gestão, fica complicado sustentar um negócio com base na qualidade, excelência e satisfação para o cliente. É neste contexto que Wing (1998) sugere que exista uma forma de comunicação entre os colaboradores que estão no atendimento ao cliente com os elementos de topo. Esta troca

de informação pode ser feita através de cartas de sugestão, reuniões ou pode até resultar, por exemplo, de uma conversa de café. A comunicação entre estes dois níveis hierárquicos irá reduzir falhas na gestão das expectativas.

Relativamente à comunicação externa, Shiozawa (1993) defende que a qualidade no atendimento ao cliente depende fundamentalmente da capacidade que a organização tem em comunicar com os seus clientes. No entanto, a comunicação deverá ser feita nos dois sentidos, ou seja, não basta a organização comunicar com os clientes, terá também de os escutar.

Considerando o que foi exposto, os dois autores concordam com a existência de comunicação entre todos os envolvidos, sempre com vista em oferecer um atendimento ao cliente de alta qualidade, trabalhando nas relações com os atuais clientes e atraindo novos.

2.10 A satisfação do cliente

Segundo LeBouef (1996), “os clientes são os maiores ativos da empresa, pois, sem eles, a empresa não existe”. É no seguimento desta afirmação que podemos concluir que as organizações não devem apenas focar-se na produção e escoamento de produto, mas sim ter uma mentalidade empreendedora focando-se na satisfação do cliente. O mesmo autor acredita que, hoje em dia, os clientes não se sentem satisfeitos apenas com a *performance* do produto/serviço que compram, dando cada vez mais importância à qualidade do serviço prestado. Kotler (2001), afirma que as organizações estão cada vez mais direcionadas para a conquista da satisfação total do cliente, sendo esta uma ferramenta fundamental do *marketing*. A alteração do pensamento estratégico nas organizações leva o seu tempo, tal como confirmam Cannie e Caplin (1994) defendendo que “os gestores de topo só agora estão a dar conta de que os serviços orientados para o cliente são um processo estratégico”. Hoje já não é suficiente sustentar o sucesso de uma organização nas campanhas externas. Há que pensar numa estratégia focada no cliente, adotando-o como parceiro de negócio.

Pete Drucker (1999) defende que o maior propósito de uma organização passa por gerar e manter os clientes. O mesmo autor sabe que a partir do momento em que a organização consegue conquistar um cliente a 100% tem a seu favor todas as condições necessárias para o adotar como parceiro de negócio, utilizando o passa-a-palavra positivo, recomendando aquela organização à sua rede de contactos. Kotler (2001), dá-nos um perfil do cliente satisfeito, atribuindo-lhe algumas características:

- Fica fidelizado por mais tempo;
- Compra sempre que a organização lança novos produtos;
- Faz um passa-a-palavra positivo;
- Está menos desperto para campanhas de organizações concorrentes;
- É menos sensível ao preço;
- Tem abertura suficiente para dar sugestões sobre produtos/serviços;
- O processo de transação é mais rápido, pois já se trata de uma rotina.

Parasuraman et al. (1990), sugerem que a satisfação dos clientes deve ser medida de forma constante para que se possam identificar pontos-chave na estratégia de *marketing* ao perceber como está a ser percebida a prestação do serviço. Os mesmos autores sugerem que a avaliação da satisfação pode ser feita a nível externo e interno. A avaliação do cliente a nível externo pode ser feita através de inquéritos, do cliente mistério, da taxa de recompra, mas também pode ser feita através da gestão de reclamações. Por outro lado, a avaliação da satisfação dos clientes internos é também fundamental. Quanto mais satisfeito estiver o cliente interno melhor *performance* terá junto do cliente externo. Com esse propósito são utilizados inquéritos junto dos empregados e os seus superiores para que se consiga perceber se existe alinhamento na estratégia inicialmente delineada.

2.11 A reclamação

As falhas na qualidade da prestação de um serviço existem. Podem acontecer por erros na cadeia de gestão, por existir uma estratégia mal delineada ou, por outro lado, tal como defendem Lovelock e Wirtz (2007), pode acontecer quando se verifica uma inconcordância entre as expectativas do cliente e a forma como foi tratado.

As reclamações são uma forma de manifesto de insatisfação de um serviço, que devem ser encaradas como uma proposta de aperfeiçoamento do trabalho desempenhado. Não são necessariamente um ataque pessoal à organização, ao colaborador, mas sim uma chamada de atenção para a qualidade do serviço prestado. É, muitas vezes, em situações de conflito que conseguimos ter uma percepção da qualidade na prestação de determinado serviço. A forma como é tratada uma situação de reclamação pode ser um indicador de qualidade no serviço ao cliente. Nestas situações, as organizações devem ter em conta diversos indicadores para a resolução do problema: deve analisar-se o volume de compras que aquele cliente faz naquela marca; deve ser considerado o valor das compras que faz; deve ser avaliada a forma como o cliente reage à situação de conflito. É por isto que a gestão da reclamação é um ponto-chave no sucesso de uma organização.

Neste sentido, torna-se fundamental para qualquer organização ouvir o cliente com alguma regularidade. Kotler (2001), sabe que nem todos os clientes insatisfeitos reclamam. Na sua pesquisa ficou a perceber que em 25% dos clientes insatisfeitos apenas 5% reclamam. Os restantes 95% simplesmente afastam-se da organização mudando facilmente as suas preferências para a concorrência, pois ficam sem saber se valerá a pena reclamar e a quem deverão dirigir o seu desagrado. Quando um cliente é ouvido existe uma maior percepção sobre aquilo que deverá ser ajustado para que o cliente tenha uma experiência satisfatória e que fique com vontade de a repetir. Freemantle (1994), sugere que numa organização deve ter-se a capacidade de ouvir o cliente de forma a conhecer as suas preferências, como se sentem, o que pensam, que tipo de abordagens valorizam mais. No entender de Freemantle (1994), “incentivar o cliente a fornecer respostas é uma maneira importante de assegurar um compromisso a longo prazo com a organização”.

Escutar com atenção aquilo que o cliente tem para dizer pode ser considerado uma ferramenta de *marketing*, na medida em que é possível garantir um relacionamento saudável a longo prazo. Uma organização que esteja disposta a receber *feedback* dos seus clientes deverá estar preparada para receber elogios mas também alguns reparos.

Toschohl e Franzmeier (1996) propõem alguns passos fundamentais para o colaborador lidar com as reclamações dos clientes:

- O colaborador deve ter a capacidade de aceitar a responsabilidade de resolver aquela situação de crise ouvindo e encaminhando o cliente até à pessoa mais indicada para o ajudar naquela situação. É fundamental que o cliente seja acompanhado até que o seu problema esteja totalmente resolvido;
- O colaborador deve ser empático e mostrar-se preocupado com o problema do cliente, tentando colocar-se no seu lugar;
- O colaborador deve manter-se calmo evitando exaltar-se ou ficar enervado. Muitas vezes, durante uma reclamação, o cliente poderá depositar todas as suas frustrações na pessoa que o está a atender, sem que esta tenha alguma culpa. É fundamental que o cliente perceba que quem o está a atender está disposto a ajudá-lo a resolver o problema;
- Deve ficar claro que o colaborador que atendeu esta pessoa compreendeu a reclamação feita e que acompanhará este cliente até o problema ficar resolvido;
- O colaborador, em situação alguma, deve responder ao cliente de forma desadequada. Muitas vezes o cliente que reclama pode ter um discurso desadequado por estar num estado de espírito exaltado, mas o colaborador não deve nunca ripostar;
- O colaborador não deve nunca colocar em causa aquilo que o cliente está a dizer. Mesmo sabendo que a afirmação dita pelo cliente que reclama está errada, o colaborador não deverá, em circunstância alguma, tentar provar o contrário. Deve concentrar-se sim, na recolha de informações para que se consiga resolver a situação o mais rápido possível;
- O colaborador não deverá, em circunstância alguma, censurar outro empregado envolvido na reclamação;
- O colaborador deve evitar ao máximo qualquer tipo de discurso que dê a entender que o cliente foi o causador da situação de crise.

Em suma, as organizações direcionadas para o cliente não tentam defender-se afirmando que a organização está certa e o cliente está errado. Estas organizações escutam e resolvem a situação o mais rápido possível. Só as organizações que têm a capacidade de ouvir o cliente sobrevivem, pois cultivam relacionamentos para que estes dêem origem a novos e assim sucessivamente.

2.12 Gestão de expectativas

Wing (1998) defende que para uma organização conseguir entregar um serviço ou um produto de alta qualidade deve conhecer as expectativas do cliente. Muitas organizações pensam conhecer os seus clientes com base em pressupostos. Na maior parte das vezes, a crença excessiva nesses pressupostos custam a perda de clientes: o maior pesadelo de qualquer negócio. A perda de clientes significa um enfraquecimento brutal a nível competitivo, pois exige muito investimento tentar reconquistá-los. Como referem Boyett e Boyett (2001) tal “como os investidores, os clientes também são difíceis de atrair”. Wing (1998) refere que o facto de as organizações estarem demasiado focadas no cliente interno e não no cliente externo leva a uma falha na gestão das suas expectativas. O mesmo autor identifica alguns fatores que contribuem para este desencontro entre as expectativas dos clientes e o produto/serviço oferecido:

- Falhas na comunicação entre quem está na linha de atendimento ao cliente e os elementos da direção;
- Relação entre elementos da direção e os clientes inexistente;
- Planeamento de pesquisa de *marketing* fraco ou inexistente;
- Competência inexistente de quem está responsável pelo atendimento ao cliente.

Considerando este quadro de desequilíbrio na análise das expectativas do consumidor, Boyett e Boyett (2001) defendem que uma forma de superar as expectativas do consumidor passa por garantir 100% de satisfação. A inovação é outro aspeto fundamental na gestão das expectativas do consumidor. No caso de uma organização conseguir perceber primeiro as necessidades do consumidor antes de ele próprio, a gestão de expectativas torna-se um trabalho mais recompensador.

2.13 Modelo teórico de análise

Numa altura em que existem vários serviços que oferecem uma mesma experiência, as organizações tendem a procurar formas de diferenciação ao nível da qualidade do atendimento ao cliente. As organizações devem delinear uma visão estratégica de melhoria a longo prazo, para que consigam permanecer num mercado competitivo que está em constante mudança.

Neste contexto, há que medir a qualidade dos serviços para que se possam compreender os pontos de melhoria, bem como aquilo que está a ter um efeito positivo no cliente.

O modelo defendido por Gronroos (1982) refere que a qualidade experimentada de um serviço é influenciada pela imagem que o consumidor tem da organização. No entanto esta forma de avaliação da qualidade é insuficiente, na medida em que a imagem que o consumidor tem na sua mente pode não corresponder à qualidade real do serviço prestado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) defendem que o modelo por eles desenvolvido, o SERVQUAL, surge no contexto de avaliação da qualidade de serviços e, assim, da satisfação dos clientes. Os autores deste modelo identificam a insatisfação dos clientes através de lacunas na prestação do serviço – os 5 *gap*'s: o *gap* 1 representa a falta de conhecimento do prestador de serviço em relação às expectativas e necessidades do cliente; o *gap* 2 refere-se à falta de capacidade do gestor em criar normas influenciadoras da qualidade na prestação de serviços; o *gap* 3 acontece quando o serviço prestado não corresponde às normas descritas; o *gap* 4 representa a divergência que existe entre o serviço prestado e aquilo que é comunicado externamente; por fim, o *gap* 5 é o mais abrangente, pois acontece sempre que um cliente se sente insatisfeito face ao serviço esperado – este *gap* pode resultar de um ou mais *gap*'s anteriores.

A aplicabilidade deste modelo dá-se em duas fases. O primeiro momento acontece antes de o cliente receber o serviço para que seja possível avaliar as suas expectativas acerca desse mesmo serviço que vai receber. Por outro lado, o segundo momento diz respeito à fase posterior à prestação do serviço para que seja possível avaliar a percepção que o cliente tem sobre o serviço que recebeu. O facto de esta escala avaliar a qualidade do serviço em dois momentos torna todo o processo mais moroso e dispendioso.

Outra dificuldade encontrada na análise da aplicabilidade do modelo SERVQUAL diz respeito à medição das expectativas, nomeadamente relativamente ao momento em que devem ser avaliadas sem que sejam influenciadas. Isto é, se as expectativas forem medidas depois ou durante a prestação do serviço serão influenciadas pela própria prestação do serviço. Por outro lado, se as expectativas forem medidas antes de o serviço ser prestado – considerando que há uma tendência natural por parte do cliente para as elevar – a percepção da *performance* do serviço poderá ser baixa no caso de o serviço não ir ao encontro dessas expectativas.

Neste sentido, continuamos a caminhar no sentido de encontrar um modelo mais fiável no que respeita à análise da qualidade de serviços e deparamo-nos com o modelo SERVPERF. Neste modelo, Cronin e Taylor (1992), defendem que a qualidade é um conceito que deve ser baseado apenas na percepção do desempenho do serviço. Os autores defendem que a qualidade deve ser considerada uma atitude e não como a discrepância existente entre as expectativas e o desempenho de um serviço. Deste modo, apresentam também uma escala alternativa à qual chamaram de SERVPERF. A sua aplicabilidade é feita apenas num único momento que foi identificado como sendo o momento após o cliente usufruir do serviço.

O instrumento SERVPERF, em comparação com resultados recolhidos através do modelo SERVQUAL, apresenta uma maior validade e fiabilidade. Segundo Cronin e Taylor (1992) esta escala é mais sensível na descrição das variações da qualidade.

Considerando o referido, nesta dissertação optamos pela utilização do modelo SERVPERF, na medida em que podemos apresentar um estudo com maior validade, fiabilidade e por ser também um estudo menos extenso e moroso.

2.13.1 Desenho do estudo

Tendo por base a revisão da literatura, mais especificamente, o modelo SERPERF de Cronin e Taylor (1992), foi construído o modelo teórico de análise que apresentamos de seguida:

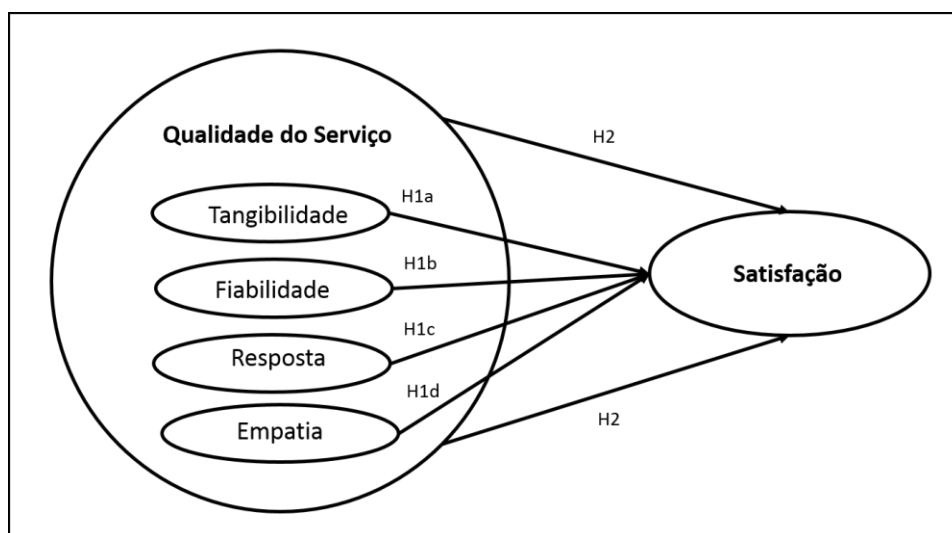


Ilustração 4 - Modelo de investigação proposto (fonte: adaptado de Dehanov, 2013)

Em função do modelo acima demonstrado (Ilustração 4) derivamos as seguintes hipóteses teóricas de trabalho:.

- H1a – A tangibilidade correlaciona-se positivamente com a satisfação.
- H1b – A fiabilidade correlaciona-se positivamente com a satisfação.
- H1c – A resposta correlaciona-se positivamente com a satisfação.
- H1d – A empatia correlaciona-se positivamente com a satisfação.
- H2 – A qualidade do serviço, que engloba todas as variáveis anteriores, correlaciona-se positivamente com a satisfação.

3 Método

A qualidade no atendimento ao cliente é hoje um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização. Nos dias que correm, a satisfação do cliente não está apenas assente no desempenho de determinado produto, mas sim na conjugação da qualidade do produto com a qualidade do atendimento prestado. Uma organização que ofereça um bom produto, mas cuja qualidade do atendimento seja fraca dificilmente sobreviverá no mercado. O consumidor de hoje em dia exige um tratamento diferente do que há uns anos. Hoje o consumidor quer relacionar-se com as marcas, quer fazer parte do negócio.

Deste modo, o presente estudo surge no sentido de analisar em que medida a qualidade do atendimento afeta a satisfação, considerando que a sua tem na sua base a análise das diferentes dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia.

Assim, recorreremos ao método quantitativo para dar seguimento a esta dissertação e o seu instrumento de trabalho, a técnica de recolha de dados, foi o inquérito por questionário. A escolha deste método vem no sentido das indicações efetuadas pela literatura da especialidade.

3.1 Instrumento

O inquérito – disponível em anexo – teve como objetivo recolher informações sobre a qualidade do serviço e da satisfação do cliente na TAP Portugal.

3.1.1 A Qualidade no Serviço

Relativamente à qualidade no atendimento ao cliente optamos por utilizar os 22 indicadores que sugerem Cronin e Taylor (1992) com a escala SERVPERF. Estes indicadores avaliam 4 sub-dimensões: a tangibilidade, a fiabilidade, a capacidade de resposta e empatia. Para o efeito, utilizamos a escala de Likert de nível 5 onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

Para analisarmos a variável da tangibilidade servimo-nos de três afirmações, sendo que uma delas se refere à aparência dos colaboradores da TAP Portugal – “Os assistentes de bordo da TAP têm uma aparência cuidada e apresentável”.

No que respeita à análise da variável da fiabilidade servimo-nos, entre outras, da seguinte afirmação “A TAP compreende a minha situação e procura encontrar soluções para os meus problemas durante a marcação de viagens”.

Relativamente à variável da capacidade de resposta utilizamos quatro afirmações. “A TAP está preparada para responder a reclamações sobre atrasos/cancelamentos de voos” foi uma das questões colocadas para analisar esta variável.

“Os colaboradores da TAP costumam ser simpáticos comigo mesmo quando o meu problema é complicado de resolver” foi uma das afirmações utilizadas para analisar a empatia.

3.1.2 A Satisfação

No que respeita à avaliação da satisfação, escolhemos utilizar 2 indicadores sugeridos pelos mesmos autores, Cronin e Taylor (1992) com a escala SERVPERF, onde utilizamos também a escala de Likert de nível 5, onde o 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 5 corresponde a “muito satisfeito”. Uma das questões relacionadas com a avaliação da satisfação pede ao inquirido que descreva, de forma sucinta, aquilo que sente em relação aos serviços prestados pela TAP Portugal (ex: “A descrição que melhor expressa os meus sentimentos em relação aos serviços que recebi da TAP Portugal é...”).

3.2 Procedimentos na recolha dos dados

O inquérito por questionário foi elaborado utilizando os formulários da ferramenta Google Drive. O mesmo foi disseminado pelas redes sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn, Whatsapp, Messenger. A aluna utilizou as suas páginas pessoais, mas também as páginas da sua rede de amigos e familiares. O questionário foi também divulgado junto dos colaboradores da organização onde a aluna trabalha atualmente, a Janssen, companhia farmacêutica do grupo Johnson & Johnson. O questionário foi libertado no dia 18 de setembro de 2017 e foi retirado dos meios de divulgação a 6 de outubro de 2017.

3.3 Procedimentos na análise dos dados

Depois de o questionário ter sido retirado dos meios de divulgação foi necessário fazer uma análise dos mesmos para que nos fosse possível chegar a uma conclusão. Os dados foram analisados utilizando um programa de análise estatística utilizado pela comunidade científica, o IBM® SPSS® Statistics (V.20).

Para podermos medir a confiabilidade do estudo recorreremos ao cálculo do Alfa de Cronbach de cada uma das variáveis respeitantes à qualidade do serviço. Em seguida, calculámos a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis para conseguirmos perceber a opinião geral do grupo de 170 inquiridos. Com o intuito de analisar a variabilidade entre grupos foi calculado o test t e a ANOVA. Por fim, para podermos confirmar o modelo teórico de análise SERVPERF recorreremos às correlações bivariadas (R de Spearman) entre cada uma das variáveis da qualidade de serviço com a satisfação.

3.4 Amostra

Depois de terminado o período de divulgação do questionário foi-nos possível concluir que estamos perante uma amostra de conveniência, constituída por 170 sujeitos, 35,3% dos quais são mulheres e os restantes 64,7% do género masculino (Ilustração 5).

Género

170 respostas

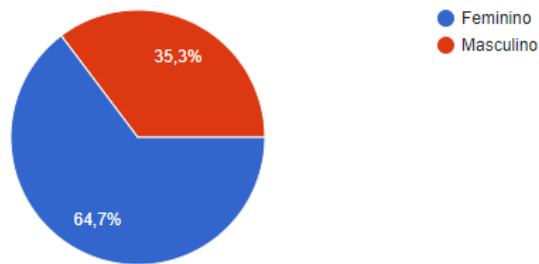


Ilustração 5 – gráfico género

Percebemos que, ainda que equilibrado, houve mais pessoas com idades compreendidas entre os 21 e os 31 anos a responder ao questionário com 36,5% do total de inquiridos. Logo atrás, e com uma percentagem igual estão os intervalos entre os 31 e os 40 anos e os 41 e os 55 anos, ambos os intervalos com 24,1% do total de inquiridos. O *feedback* que obtemos por parte de pessoas com mais de 55 anos corresponde a 12,9% do total de inquiridos. Por fim, apenas contamos com a participação de apenas 2,4% de jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 20 anos (Ilustração 6).

Idade

170 respostas

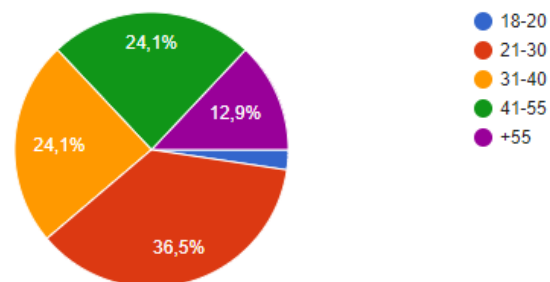


Ilustração 6 – gráfico idades

No que respeita ao nível de habilitações académicas temos dois níveis que se destacam. 40% dos inquiridos têm nível de mestrado. Por outro lado, e quase com a mesma percentagem, percebemos que 39,4% dos inquiridos são licenciados. 10,6% dos

inquiridos possuem apenas nível de secundário. Entendemos que dos 170 inquiridos, 5,9% são doutorados. Por fim, com menor percentagem (4,1%), temos 7 pessoas com nível de bacharelato (Ilustração 7).

Habilitações académicas

170 respostas

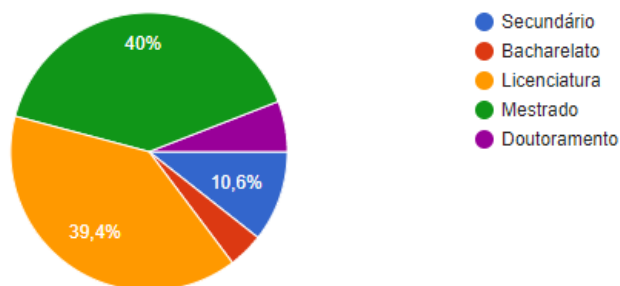


Ilustração 7 – gráfico habilitações académicas

4 Análise e discussão dos dados

4.1 Cálculo do Alfa de Cronbach

O cálculo da consistência interna de uma escala é uma necessidade aceite na comunidade científica. Entre os diferentes métodos que nos dão estimativas do grau de consistência de uma escala, o índice de Cronbach é o mais utilizado pelos investigadores. O Alfa de Cronbach dá-nos uma estimativa da verdadeira fiabilidade da escala. De uma forma geral, uma investigação é fiável quando o valor de α é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978).

Neste contexto, para testarmos a confiabilidade deste estudo fizemos o cálculo do Alfa de Cronbach de todas as variáveis referentes à qualidade, onde incluímos as respetivas questões de análise.

Tangibilidade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,726	3

Tabela 1

Podemos concluir que a consistência interna de confiabilidade da variável referente à tangibilidade tem valores bastante positivos (0,73) – o que nos leva a acreditar que os 170 inquiridos compreenderam as questões no que respeita à variável da tangibilidade (Tabela 1).

Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,824	3

Tabela 2

Através da leitura da tabela 2, podemos concluir que a consistência interna de confiabilidade da variável referente à fiabilidade tem valores bastante positivos e superiores à tangibilidade (0,82).

Capacidade de resposta

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,799	4

Tabela 3

A tabela 3 indica-nos que a consistência interna de confiabilidade da variável referente à capacidade de resposta tem também valores bastante positivos (0,80) – o que significa que esta variável foi bastante bem entendida pelo grupo de inquiridos.

Empatia

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,803	3

Tabela 4

Podemos concluir que a consistência interna de confiabilidade da variável referente à empatia tem também valores bastante positivos (0,80) – o que nos leva a acreditar que as questões relacionadas com esta variável foram bastante bem entendidas por parte dos inquiridos (Tabela 4).

Total das variáveis referentes à qualidade de serviço

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,926	14

Tabela 5

Como podemos verificar a partir da tabela 5, no que respeita à consistência interna de confiabilidade de todas as variáveis relacionadas com a qualidade de serviço, podemos concluir que temos um resultado bastante positivo (0,93) – o que nos leva a perceber que o questionário foi bastante bem entendido pelos 170 inquiridos.

Em suma, é possível afirmar que o presente estudo apresenta uma forte confiabilidade, na medida em que o Alfa de Cronbach de todas as variáveis dá um valor bastante elevado (,93).

4.2 Análise da Média e Desvio Padrão

Nesta fase recorreremos à análise da média e desvio padrão, no sentido de melhor entender os níveis de concordância dos inquiridos relativamente a cada variável analisada. Em primeiro lugar analisamos a tangibilidade, em seguida a fiabilidade, a capacidade de resposta e por fim a empatia. Em todas as tabelas que apresentamos de seguida deverá ser considerado que na escala de Likert de nível 5, o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 corresponde a “concordo totalmente”, salvo duas exceções devidamente identificadas.

Tangibilidade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Os aviões da TAP são modernos e servem-se de tecnologia avançada.	170	1	5	3,74	,748
Os materiais informativos da TAP são visualmente atrativos.	170	1	5	3,55	,829
Os assistentes de bordo da TAP têm uma aparência cuidada e apresentável.	170	1	5	4,14	,748
tangibilidade	170	1,67	5,00	3,8098	,62369
N válido (de lista)	170				

Tabela 6 – Tangibilidade

Através da leitura da tabela 6, podemos concluir que o grupo de inquiridos apresenta um nível de concordância moderadamente alto no que respeita aos aspetos relacionados com a tangibilidade do serviço da TAP Portugal ($M=3,8$; $d.p.=,62$). Ao ler a tabela 6, percebemos que a aparência cuidada dos assistentes de bordo é o aspeto que mais se destaca na análise da tangibilidade do atendimento ao cliente da TAP com um nível de concordância elevado ($M=4,1$; $d.p.=,74$). Logo atrás podemos verificar que está a modernidade dos aviões bem como a tecnologia utilizada ($M=3,7$; $d.p.=,74$). Por fim, ainda que muito próximo da variável anterior, a atratividade dos materiais informativos são o aspeto com menor destaque na análise desta variável ($M=3,6$; $d.p.=,82$).

Fiabilidade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
A TAP normalmente cumpre horários de embarque e descolagem.	170	1	5	2,77	1,131
A TAP compreende a minha situação e procura encontrar soluções para os meus problemas durante a marcação de viagens.	170	1	5	3,14	,910
A TAP comunica atempadamente eventuais alterações na minha reserva.	170	1	5	3,07	,983
fiabilidade	170	1,00	5,00	2,9922	,87025
N válido (de lista)	170				

Tabela 7 – Fiabilidade

Ao interpretar a tabela 7 podemos concluir que o grupo de 170 inquiridos apresenta níveis de concordância moderadamente baixos, no que respeita aos aspetos relacionados com a fiabilidade do serviço da TAP Portugal (M=2,9; d.p.=,87). Conseguimos ainda verificar que o facto de a TAP compreender a situação e tentar encontrar soluções durante a marcação de viagens é um aspeto em destaque na análise da tangibilidade do atendimento ao cliente da TAP (M=3,1; d.p.=,91). Logo a seguir, podemos verificar que o grupo de inquiridos se mostra indiferente – não concordam nem discordam – relativamente à questão sobre a comunicação atempada em eventuais alterações na reserva (M=3; d.p.=,98). Por fim, os 170 respondentes concordam que a TAP não costuma cumprir horários de embarque e descolagem (M=2,7; d.p.=1,13).

Capacidade de resposta

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
A TAP está preparada para responder a reclamações sobre atrasos/cancelamentos de voos.	170	1	5	2,54	1,021
Os colaboradores da TAP estão sempre prontos a ajudar.	170	1	5	3,54	,936
O horário de atendimento ao cliente da TAP é bastante flexível.	170	1	5	3,27	1,070
Normalmente não espero muito tempo até ser atendido/a.	170	1	5	2,86	,923
resposta	170	1,00	5,00	3,0544	,78185
N válido (de lista)	170				

Tabela 8 – Capacidade de resposta

Ao interpretar a tabela 8 conseguimos perceber que, de acordo com o grupo de inquiridos, a capacidade de resposta tem um nível de concordância moderado ($M=3$; $d.p.=,78$). O aspeto que mais se destaca na análise desta variável é o facto de os colaboradores da TAP estarem sempre prontos a ajudar ($M=3,5$; $d.p.=,93$). O facto de o horário de atendimento ao cliente ser bastante flexível é o segundo aspeto considerado mais relevante na análise desta variável, ainda que com valores neutros. ($M=3,2$; $d.p.=1,07$). Analisando ainda a mesma tabela, compreendemos que o grupo de inquiridos concorda em discordar que normalmente não demora muito até serem atendidos ($M=2,8$; $d.p.=,92$). Por fim, os 170 respondentes concordam também em discordar que a TAP está preparada para responder a reclamações relativamente a atrasos e/ou cancelamento de voos ($M=2,5$; $d.p.=1,02$).

Empatia					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Os assistentes de bordo da TAP prestam um bom serviço durante as viagens.	170	1	5	3,90	,826
Os colaboradores da TAP costumam ser simpáticos comigo mesmo quando o meu problema é complicado de resolver.	170	1	5	3,59	,901
A TAP preocupa-se com os interesses dos seus clientes.	169	1	5	3,17	,976
empatia	169	1,00	5,00	3,5542	,76540
N válido (de lista)	169				

Tabela 9 – Empatia

Através da interpretação da tabela 9, sabemos que o grupo de inquiridos apresenta um nível de concordância moderadamente alto no que respeita à variável da empatia (M=3,5; d.p.=,76). A variável com um nível de concordância mais elevado diz respeito à questão sobre o facto de os assistentes de bordo da TAP prestarem um bom serviço durante as viagens (M=3,9; d.p.=,82). Logo a seguir, com um nível de concordância também moderadamente elevado (M=3,5; d.p.=,90), surge a questão referente ao facto de os colaboradores da TAP costumarem ser simpáticos ainda que o problema em questão seja complicado de resolver. No entanto, no que respeita à última questão colocada na análise desta variável conseguimos perceber, através da leitura da tabela 9, que o grupo de inquiridos se mostra indiferente relativamente ao facto de a TAP se preocupar com os interesses dos seus clientes (M=3,1; d.p.=,97).

Qualidade no atendimento

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Como classifica a qualidade do atendimento ao cliente da TAP?	170	1	5	3,46	,891
N válido (de lista)	170				

Tabela 10 – Qualidade no atendimento

Numa escala onde 1 corresponde a “muito fraco” e 5 corresponde a “excelente” e através da análise da tabela acima (tabela 10) ficamos a perceber que o grupo de respondentes concordam que o atendimento ao cliente da TAP Portugal tem qualidade (M=3,4; d.p.=,89). No entanto, conseguimos concluir que existe ainda espaço para melhoria para que a TAP Portugal possa vir a ser considerada uma companhia aérea de excelência.

Total das variáveis referentes à qualidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
tangibilidade	170	1,67	5,00	3,8098	,62369
fiabilidade	170	1,00	5,00	2,9922	,87025
resposta	170	1,00	5,00	3,0544	,78185
empatia	169	1,00	5,00	3,5542	,76540
Como classifica a qualidade do atendimento ao cliente da TAP?	170	1	5	3,46	,891
N válido (de lista)	169				

Tabela 11 – Total das variáveis referentes à qualidade

Considerando a tabela 11 conseguimos compreender que o grupo de inquiridos, tal como referido anteriormente, concorda que o atendimento ao cliente da TAP Portugal tem qualidade, sendo que existem áreas de melhoria (M=3,4; d.p.=,89). Ao interpretar a tabela acima, sabemos que o grupo de inquiridos apresenta um nível de concordância moderadamente alto no que respeita à variável da tangibilidade (M=3,8; d.p.=,62). A empatia é a seguinte variável que mais se destaca com um nível de concordância também moderadamente elevado (M=3,5; d.p.=,76). Relativamente à capacidade de resposta, o grupo de inquiridos mostra-se indiferente, apresentando valores de concordância moderados (M=3; d.p.=,78). Por fim, podemos perceber que o

grupo de 170 inquiridos apresenta níveis de concordância moderadamente baixos, no que respeita aos aspetos relacionados com a fiabilidade do serviço da TAP Portugal (M=2,9; d.p.=,87).

Nível de satisfação					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Na globalidade o meu nível de satisfação face à qualidade dos serviços da TAP Portugal é:	170	1	5	3,29	,977
N válido (de lista)	170				

Tabela 12 – Nível de satisfação

Numa escala onde 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 5 corresponde a “muito satisfeito” e considerando a análise da tabela acima (tabela 12), podemos perceber que o grupo de pessoas que responderam ao questionário demonstra alguma indiferença no que respeita à satisfação que sentem relativamente à qualidade dos serviços prestada pela TAP Portugal (M=3,2; d.p.=,97). Este resultado leva-nos a concluir que existe ainda algum trabalho a fazer no que respeita à qualidade do atendimento da TAP Portugal para que o nível de satisfação seja mais elevado.

No que diz respeito ao cálculo da variabilidade entre grupos, aplicado através do teste estatístico da ANOVA e Test T, o cálculo dos mesmos - tendo como variáveis independentes as variáveis de caracterização sociodemográfica, revelaram níveis de significância *p maiores do que 0,05* pelo que se considera que as assimetrias entre grupos existentes na amostra são mero fruto do acaso.

4.3 Correlações bivariadas

Através das correlações bivariadas conseguimos perceber de que forma a tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia se correlacionam com a satisfação dos clientes TAP Portugal.

Correlações Bivariadas		
Variáveis	R Spearman	Sig.
Tangibilidade*Satisfação	0,58*	0,000
Fiabilidade*Satisfação	0,74*	0,000
Resposta*Satisfação	0,68*	0,000
Empatia*Satisfação	0,69*	0,000
Qualidade*Satisfação	0,73*	0,000

Tabela 13 – Correlações significativas a 0,001.

Através da leitura da tabela acima (tabela 13), é possível concluir que todas as variáveis se encontram positivamente associadas à satisfação.

Ao interpretar a mesma tabela percebemos que a variável referente à fiabilidade é fundamental na satisfação do cliente com um valor de correlação (Rô de Spearman) de ,74. O cumprimento dos horários, a compreensão do problema e solucionamento do mesmo, bem como a comunicação atempada de alterações na reserva são aspetos que, segundo a nossa amostra de 170 inquiridos, têm bastante impacto na satisfação dos clientes da TAP Portugal.

A segunda variável que mais se destaca pelo seu impacto na satisfação do cliente é a empatia com um valor de correlação de ,69. O facto de os assistentes de bordo prestarem um bom serviço durante as viagens, de serem simpáticos ainda que o problema em questão seja complicado de resolver, bem como o facto de se preocuparem com os interesses dos clientes são também aspetos fundamentais para a satisfação do cliente.

Logo atrás da última variável referida surge a capacidade de resposta com um valor de correlação com a satisfação de 0,68. Esta variável faz parte das primeiras três mais relevantes no que respeita ao impacto que tem na satisfação do cliente. Nesta variável foram analisados alguns aspetos através das seguintes afirmações: “a TAP está preparada para responder a reclamações sobre atrasos/cancelamentos de voos”; “os

colaboradores da TAP estão sempre prontos a ajudar”; “o horário de atendimento ao cliente da TAP é bastante flexível”; “Normalmente não espero muito tempo até ser atendido”.

A variável menos fundamental, na opinião do grupo de 170 inquiridos – ainda que com valores positivos –, é a tangibilidade com um valor de correlação de 0,58. A tangibilidade analisou aspetos como a modernidade dos aviões da TAP e a tecnologia utilizada; a atratividade dos materiais informativos; por fim, a aparência cuidada e apresentável dos assistentes de bordo.

Por fim, através da leitura da tabela, podemos perceber que a qualidade do atendimento está positivamente associada à satisfação com um nível de correlação de ,73*.

Através dos resultados do presente estudo, foi-nos possível confirmar as hipóteses colocadas referidas no capítulo anterior, como podemos verificar na figura abaixo (Ilustração 8).

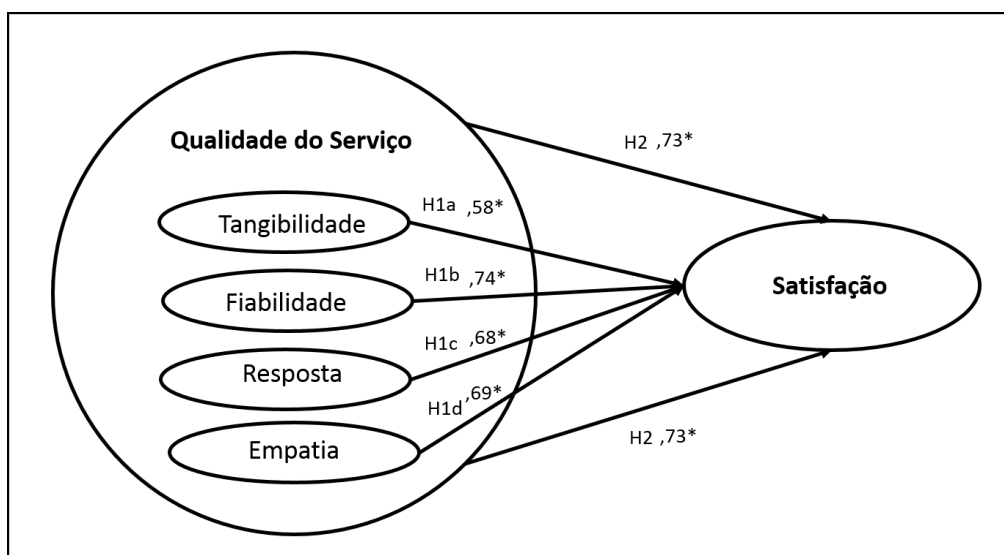


Ilustração 8 – Confirmação de hipóteses (fonte: adaptado de Dehanov, 2013)

Deste modo, e com base na ilustração acima, apresentamos a confirmação das hipóteses anteriormente colocadas:

- H1a – A tangibilidade correlaciona-se positivamente com a satisfação em ,58*;
- H1b – A fiabilidade correlaciona-se positivamente com a satisfação em ,74*;
- H1c – A resposta correlaciona-se positivamente com a satisfação em ,68*;
- H1d – A empatia correlaciona-se positivamente com a satisfação em ,69*;
- H2 – A qualidade do serviço, que engloba todas as variáveis anteriores, correlaciona-se positivamente com a satisfação em 73*.

5 Conclusões do estudo

O conceito de qualidade tem vindo a sofrer alterações, na medida em que hoje é um aspeto fundamental para o sucesso de qualquer organização. As alterações no conceito de qualidade surgem no sentido de os gestores serem capazes de aperfeiçoar o seu desempenho para conseguirem acompanhar a dinâmica do mercado. A avaliação da qualidade é um conceito bastante antiquado e com o passar dos anos tem vindo a ganhar cada vez mais importância. A qualidade tem vindo a evoluir de forma a acompanhar as alterações na forma de pensar do consumidor. Hoje em dia as pessoas valorizam a qualidade de uma forma extremamente diferente do que há umas décadas. A qualidade hoje é um aspeto fundamental na prestação de qualquer serviço. Por essa razão, houve vontade de investigar sobre o tema. Hoje o mercado passa a ser controlado pelos clientes e não por quem produz.

Reforçando o objetivo do presente estudo que passa por analisar em que medida a qualidade do atendimento afeta a satisfação, analisamos as diferentes dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia – para que nos fosse possível obter uma conclusão consistente.

Do questionário que serviu de base para esta investigação resultaram algumas respostas que nos levaram a algumas conclusões. De uma forma geral conseguimos perceber que ainda existem algumas áreas de melhoria para que a TAP Portugal seja avaliada positivamente de forma evidenciada, tanto na qualidade do atendimento ao cliente como no nível de satisfação que neles produz efeito.

Dos resultados obtidos conseguimos extrair informações relevantes. Percebemos que houve apenas um aspeto – referente à tangibilidade – com um nível de concordância elevado onde a média corresponde a 4,1. A única afirmação submetida a análise que alcançou este nível de concordância foi a que se refere à aparência cuidada e agradável dos assistentes de bordo da TAP.

No presente estudo, as variáveis com níveis de concordância moderadamente elevados foram duas: a tangibilidade ($M=3,8$) e a empatia ($M=3,5$). Inseridas na variável tangibilidade houve duas afirmações cujos níveis de concordância demonstraram ser moderadamente elevados: “Os aviões da TAP são modernos e servem-se de tecnologia avançada” com uma média de concordância de 3,7; e “Os materiais informativos da TAP são visualmente atrativos” com uma média de concordância de 3,5. Por outro lado, inseridas na variável empatia sabemos que houve duas afirmações cujos níveis de concordância demonstraram também ser moderadamente elevados: “Os assistentes de bordo prestam um bom serviço durante as viagens” teve uma média de concordância de 3,9; e a afirmação “Os colaboradores da TAP costumam ser simpáticos comigo mesmo quando o meu problema é complicado de resolver” obteve uma média de concordância de 3,5.

No entanto, existem variáveis com níveis de concordância moderadamente baixos. A variável referente à fiabilidade, no que respeita à sua análise global, apresenta níveis de concordância moderadamente baixos onde a média é de 2,9. Inserida nesta variável, ficamos a perceber que a afirmação que se refere ao facto de a TAP Portugal cumprir os horários de embarque e descolagem teve um nível de concordância moderadamente baixo com uma média de 2,7. Por outro lado, aspetos relacionados com a capacidade de resposta foram também alvo de níveis de concordância moderadamente baixos, nomeadamente as afirmações que referimos de seguida: “A TAP está preparada para responder a reclamações sobre atrasos/cancelamentos de voos” que teve uma média de concordância de 2,5; e “Normalmente não espero muito até ser atendido/a” cuja média de concordância é de 2,8.

Deste modo, e de acordo com a análise de dados realizada, sendo a variável referente à fiabilidade a que mais se correlaciona positivamente com a satisfação ($,74^*$) é a variável que apresenta níveis de concordância mais baixos ($M=2,9$). Com estes dados, podemos concluir que existe algum investimento a fazer nesta área. Sendo a fiabilidade um fator fundamental para o nível de satisfação do cliente ($,74^*$) é essencial que, quando analisada, tenha níveis de concordância elevados. Percebemos, através da análise feita, que os fatores críticos de melhoria passam pela gestão das reclamações

(M=2,5) e pelo cumprimento de horários de embarque e descolagem (M=2,7), na medida em que foram os aspetos com níveis de concordância mais baixos em toda a análise do questionário.

De acordo com os números obtidos conseguimos confirmar que a qualidade afeta, de facto, a satisfação do cliente. Esta afirmação tem como base dados obtidos através das tabelas 10 e 12, referentes à avaliação global da qualidade do atendimento e à avaliação da satisfação respetivamente. A tabela 10 apresenta uma concordância média de 3,4, e a tabela 12 apresenta uma concordância média de 3,2. O facto de as pessoas demonstrarem alguma indiferença relativamente à qualidade do atendimento ao cliente influenciou a sua satisfação perante o serviço prestado. Conseguimos chegar até esta conclusão pelo simples facto de os dois valores serem tão próximos um do outro. Ora, através da análise das respostas recolhidas conseguimos perceber que o cliente exige um serviço de excelência e que isso tem impacto na sua satisfação. Assim, conseguimos concluir que existe uma coerência entre o estudo realizado segundo a literatura da especialidade e os resultados recolhidos pelo inquérito divulgado.

Os clientes optam pelas organizações que cumprem aquilo que prometem, optam por aquelas onde sabem que são bem atendidos e onde o tempo de espera é baixo. O cliente valoriza a forma como é tratado ainda que apresente uma situação complexa à pessoa que o está a atender. A TAP Portugal é, de facto, a companhia aérea portuguesa de referência, no entanto deve trabalhar no sentido de melhorar alguns aspetos no que respeita à qualidade do atendimento.

Durante a fase de pesquisa na literatura da especialidade percebemos que a excelência do desempenho dos colaboradores que estão envolvidos na interação com o cliente é um aspeto fundamental que irá afetar a satisfação. A literatura diz-nos que a *performance* de um produto já não é suficiente, pelo que devemos apostar na melhoria da qualidade do atendimento.

No seguimento dos dados recolhidos em pesquisa na literatura da especialidade e depois de recolhidos os dados do inquérito, podemos concluir que, na verdade, o desempenho de um produto já não basta. Hoje os clientes exigem ser bem tratados e podemos confirmar isso através dos resultados obtidos, onde podemos confirmar que a empatia e a fiabilidade são as duas variáveis com valores mais elevados de correlação positiva.

Neste sentido, a empatia correlaciona-se positivamente com a satisfação em ,69*. A esta variável dizem respeito questões como o facto de os assistentes de bordo da TAP prestarem um bom serviço durante as viagens; se os colaboradores da TAP costumam ser simpáticos ainda que o problema seja complicado de resolver; e o facto de a TAP se preocupar com os interesses dos clientes. Cabe-nos ainda confirmar que a variável referente à fiabilidade tem também um grande impacto na satisfação do cliente, sendo que se correlaciona positivamente com a satisfação em ,74*. À variável da fiabilidade dizem respeito questões como o facto de a TAP cumprir horários de embarque e descolagem, mas também ao facto de compreenderem a situação do cliente tentando encontrar soluções para os seus problemas durante a marcação de viagens. Ainda relativamente à variável da fiabilidade foi analisada a questão de a TAP comunicar atempadamente eventuais alterações na reserva.

O presente estudo poderá servir como ponto de partida para outras investigações realizadas na área da qualidade do atendimento ao cliente e o impacto na satisfação. Em específico, este estudo poderá servir como ponto de partida para um futuro estudo sobre o atendimento ao cliente da TAP Portugal que queira seguir um nível mais aprofundado.

Por outro lado, este estudo poderá servir aos gestores atuais da TAP Portugal, na medida em que lhes serão apresentados os pontos fortes e os pontos de melhoria para que possam ser considerados uma organização de excelência no mercado das companhias aéreas. Ser-lhes-á também apresentada aqui a noção do conceito de qualidade e da satisfação do cliente: o que deve ser feito, o que não deve ser feito; onde se deve investir para que no final fiquem as duas partes a ganhar – o cliente porque

ficou satisfeito com o serviço prestado e a organização, na medida em que obtém o retorno financeiro resultante dessa satisfação que foi fruto do seu trabalho.

Acreditamos que estudos como este podem alterar a forma de as organizações encararem o atendimento ao cliente, conferindo-lhe a importância necessária para o sucesso do negócio. Uma frase que não podemos deixar de referir uma última vez é o facto de a qualidade no atendimento ao cliente ser fundamental para o sucesso do negócio. Nos dias que correm, de nada vale um produto excelente se a qualidade do atendimento não for de excelência.

Em suma, esperamos que o presente estudo permita aos gestores das organizações melhorar a forma como prestam um serviço delineando uma estratégia de melhoria contínua no que respeita à qualidade do atendimento ao cliente.

6 Referências Bibliográficas

ALBRECHT, K. A única coisa que importa – trazendo o poder para o cliente para dentro de sua organização. São Paulo: Pioneira, 1997.

ALBRECHT, Karl. REVOLUÇÃO NOS SERVIÇOS: como as organizações podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ANDERSON, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143. Doi: 10.1287/mksc.12.2.125

BABAKUS, E., & Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(6) 767-786.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. – A longitudinal analysis of the impact of services changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*. Nº 55, (1991), p. 1-9.

BITNER, M. – Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. Vol. 54, (1990), p. 69-82.

BOYETT, J.; BOYETT, J. O GUIA DOS GURUS II: as melhores ideias e casos de sucesso dos maiores empreendimentos do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAMARA, Pedro B. Da, GUERRA, Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vicente, Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Organizacional. Ed. Dom Quixote, 1997.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, Donald., MANTENDO CLIENTES FÍEIS E PARA SEMPRE. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARRERA, Filipe, Comunicar 2.0: A Arte de Bem Comunicar no Século XXI. Ed. Sílabo, 1ª Edição, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Ed. Campus Ltda. 1999.

CRONIN, J. J. Jr & TAYLOR S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 1992.

CRONIN, J. J. Jr & TAYLOR S. A (1994). SERVPERF versus SERVQUAL – Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. Doi:10.2307/1252256.

DIAS, Carla Carvalho, *A Arte na Guerra do Serviço ao Cliente*, Ed.TopBooks,novembro 2014

Dissertação de Cláudia Miranda; *Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente: O Caso Vodafone*; Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, 2007.

Dissertação Luciene Eberle, *Identificação Das Dimensões da Qualidade em Serviços: Um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/353/Dissertacao%20Luciene%20Eberle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consultado em 9 maio 2017.*

Dissertação de Olívio, M. Ribeiro; *Qualidade no Atendimento como Estratégia Competitiva*; ISCTE, 2007.

DRUKER, Peter F., *DESAFIOS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI*. Pioneira, 1999.

FREEMANTLE, David. *INCRÍVEL ATENDIMENTO AO CLIENTE*. São Paulo: Makron Books, 1994

GRONROOS, C. – *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2ª ed. New York: John Wiley and Sons, 2001.

GRONROOS, C. – *A service quality: the six criteria of good service quality*. *Review of Business*. New York: St. John's University Press. Vol.3, (1988), p.12.

GRONROOS, C. – *An applied service marketing theory*. *European Journal of Marketing*. Vol. 16, nº7, (1982), p.30-41.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 3 ed. São Paulo: Ed Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, HERMAN e SETIWAN, IWAN. *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Ed. Actual Editora, fevereiro 2011

KOTLER, Philip. *MARKETING PARA O SÉCULO XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.

LINDON, Denis; LENDREVIE Jacques; LÉVY Julien; DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES VICENTE, Joaquim. *MERCATOR XXI: Teoria e prática do Marketing*. Ed. Dom Quixote, 2008.

LOPES, José Luís Pessoa, *Fundamental dos Estudos de Mercado: Teoria e prática*. Ed. Edições Sílabo, 2ª Ed. 2010.

LEBOUEF, M. *COMO CONQUISTAR CLIENTES E MANTÊ-LOS PARA SEMPRE*. São Paulo: Harbra, 1996.

LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.

MAROCO, João, GARCIA-MARQUES, Teresa. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal – disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>, consultado a 13 outubro 2017.

PALADINI, E.P. *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. – Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Nº 64, (1988), p.12-40.

PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L A. *Delivering Quality Services: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- SAIAS, LUÍS (2007) – *Marketing de serviço: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- SALGADO, S. – *O marketing e a Qualidade*. In Brito, C e Lencastre, P. – *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Verbo, 2000.
- SHIOAZAWA, R. S. C., *QUALIDADE NO ATENDIMENTO E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SOFIA, Farias D., *Avaliação da Qualidade do Serviço numa Unidade de Saúde de Reabilitação*. Universidade Autónoma de Lisboa, 2013.
- https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=bB6HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=marketing+interno+&ots=4ZvuDQ8oYT&sig=qquHmocVrvtAADLxOLBSsk2qezM&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20interno&f=false, consultado em 2 fevereiro 2017.
- TREACY, M; WIERSMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- TRIEBNIGG, A. In LINDON, Denis; LENDREVIE Jacques; LÉVY Julien; DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES VICENTE, Joaquim. *MERCATOR XXI: Teoria e prática do Marketing*. Ed. Dom Quixote, 2008.
- TSCHOHL, john; FRANZMEIER, Steve., *A SATISFAÇÃO DO CLIENTE – como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WING, M. J. *COMO FALAR COM OS SEUS CLIENTES: o guia da Arthur Andersen*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

7 Anexos

Avaliação da Qualidade do Serviço e da Satisfação do Cliente na TAP

Começo por agradecer o facto de ter acedido ao link predispondo-se a responder a este questionário.

O meu nome é Joana Faria e sou finalista do Mestrado em Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS). "A qualidade no atendimento ao cliente como estratégia competitiva" é o tema da minha dissertação.

Todas as respostas são confidenciais e os resultados serão utilizados apenas para fim académico.
O tempo estimado de resposta é de 4 min.

Qualquer dúvida que surja deverá ser enviada para joanafariac@gmail.com.

⋮

Como classifica a qualidade do atendimento ao cliente da TAP? *

	1	2	3	4	5	
Muito fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Os aviões da TAP são modernos e servem-se de tecnologia avançada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os materiais informativos da TAP são visualmente atrativos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A TAP está preparada para responder a reclamações sobre atrasos/cancelamentos de voos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os assistentes de bordo da TAP têm uma aparência cuidada e apresentável. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os assistentes de bordo da TAP prestam um bom serviço durante as viagens. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A TAP normalmente cumpre horários de embarque e descolagem. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A TAP compreende a minha situação e procura encontrar soluções para os meus problemas durante a marcação de viagens. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A TAP comunica atempadamente eventuais alterações na minha reserva. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os colaboradores da TAP estão sempre prontos a ajudar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os colaboradores da TAP costumam ser simpáticos comigo mesmo quando o meu problema é complicado de resolver. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

O horário de atendimento ao cliente da TAP é bastante flexível. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Normalmente não espero muito tempo até ser atendido/a. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A TAP preocupa-se com os interesses dos seus clientes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

⋮

Na globalidade o meu nível de satisfação face à qualidade dos serviços da TAP Portugal é: *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

A descrição que melhor expressa os meus sentimentos em relação aos serviços que recebi da TAP Portugal é: *

Texto de resposta curta



Género

*

- Feminino
- Masculino

Idade

*

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-55
- +55

Habilitações académicas

*

- Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra opção...