

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS QUE  
COMPÕEM A PROPOSIÇÃO DE VALOR DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA  
CONSULTIVA: UM ESTUDO DE CASO**

**Elenara Isabela Stertz**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS QUE  
COMPÕEM A PROPOSIÇÃO DE VALOR DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA  
CONSULTIVA: UM ESTUDO DE CASO**

**Elenara Isabela Stertz**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**

**Banca Examinadora:  
Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral  
Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro  
Prof. Dr. Márcio de Souza Pires**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia - modalidade  
Profissionalizante - Ênfase Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2003**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

---

**Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**  
Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>ª</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**  
Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Márcio de Souza Pires**  
MSP Consultoria e Treinamento Ltda.

## **AGRADECIMENTOS**

A participação de um programa de mestrado e a elaboração de uma dissertação, simultaneamente ao desenvolvimento de uma atividade profissional, só foi possível com a colaboração e o apoio de algumas pessoas. Cabe, aqui, o reconhecimento e o agradecimento a essas pessoas, que me auxiliaram na conquista de mais este objetivo.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela sua disponibilidade, clareza nas respostas e postura profissional em conduzir o processo de orientação deste trabalho.

Também agradeço: à ECOPLAN, e, em especial, às pessoas que nela trabalham, pela disponibilidade e colaboração a esta dissertação; aos clientes da ECOPLAN, pela participação fundamental na pesquisa desenvolvida, cuja contribuição proporcionou a conclusão deste trabalho; à minha família, pela constante valorização e incentivo ao estudo e ao conhecimento; aos meus amigos, com os quais divido esta realização, pela motivação e exemplo necessários para atingir o objetivo final; aos colegas do programa de mestrado, pela oportunidade de conhecimento e ótima convivência durante os encontros semanais.

Por fim, agradeço de uma forma especial e carinhosa, ao José Armando, que conviveu com os momentos do desenvolvimento deste trabalho, sendo exemplo de compreensão e profissionalismo, sempre me apoiando para a conclusão de mais esta etapa do meu aperfeiçoamento.

## RESUMO

As empresas prestadoras de serviços compreendem, cada vez mais, que a concorrência é tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva no mercado. Os serviços possuem diversos atributos competitivos. Esses atributos não são uniformemente importantes para os clientes. Identificar os critérios, segundo os quais os clientes avaliam os serviços prestados, bem como a importância e o desempenho de cada atributo, possibilita a priorização de melhorias em serviços. Com o intuito de identificar e avaliar os fatores competitivos que compõem a proposição de valor da ECOPLAN, segundo a ótica do cliente, este trabalho procura identificar os atributos mais importantes na prestação de serviços de engenharia consultiva e avaliar o desempenho da empresa nesses mesmos atributos, quando comparada à concorrência. Foi realizada uma revisão bibliográfica para buscar a identificação dos atributos que influenciam as atividades de empresas prestadoras de serviços; a elaboração e implementação de uma pesquisa desses atributos; e o desenvolvimento de uma Matriz “Importância x Desempenho”. Os resultados possibilitam o posicionamento dos atributos em relação a sua importância e ao desempenho e à obtenção de subsídios para o aperfeiçoamento contínuo do negócio da empresa, através do desenvolvimento de ações de melhoria que podem proporcionar vantagem competitiva. Os resultados destacam o desempenho da ECOPLAN nos aspectos referentes a atendimento e relacionamento com o cliente, possibilitando a geração de uma proposição de valor voltada a uma melhor solução total.

## **ABSTRACT**

Competition is so intense among service companies, that mere technical solutions offered to the customers are not enough to create a competitive position in the market. Service has several competitive attributes. Those attributes are not equally important for the customers. The identification of the criteria according to which the customers evaluate the rendered services, as well as the importance and the performance of each attribute, makes possible the choice of improvements in services. To identify and evaluate the competitive factors that compose the ECOPLAN value proposition, according to the customer's optics, this work search the most important attributes in the services rendered of consulting engineering and the company performance in those same attributes, when compared to the competition. A bibliographical revision to identify the attributes that influence the activities of service companies, the elaboration and implementation of a research of those attributes, and the development of a "Importance x Performance" Matrix were carried out. The results make possible the positioning of the attributes in relation to its importance and performance, providing subsidies for the continuous improvement of the business of the company, through the development of improvement actions that can assure competitive advantage. The results detach the performance of ECOPLAN regarding service and relationship with the customer, making possible the generation of a value proposition orientated to a better total solution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade.....	21
Figura 2 - Evolução do Produto Interno Bruto por ramo de atividade.....	21
Figura 3 - Diferenciação entre mercadorias e serviços.....	25
Figura 4 - Tipos de serviços: baseados em equipamentos ou em pessoas.....	31
Figura 5 - Desempenho das principais empresas do setor de Projeto e Consultoria.....	38
Figura 6 - O modelo da opção dimensional.....	48
Figura 7 - Modelo de análise do valor fornecido ao cliente.....	50
Figura 8 - Os critérios de desempenho provocam efeitos externos e internos.....	55
Figura 9 - Benefícios potenciais da confiabilidade do serviço.....	63
Figura 10 - Matriz “Importância x Desempenho” de Martilla e James.....	68
Figura 11 - Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes.....	70
Figura 12 - Matriz “Importância x Desempenho” de Slack.....	72
Figura 13 - Fluxograma do método utilizado.....	84
Figura 14 - Grau de importância dos atributos.....	95
Figura 15 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “10. Competência”.....	97
Figura 16 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “12. Imagem”.....	98
Figura 17 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “4. Prazo Confiável”.....	98
Figura 18 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “7. Contato”.....	98
Figura 19 - Grau de importância dos atributos para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água.....	100
Figura 20 - Grau de importância dos atributos para Irrigação.....	101
Figura 21 - Grau de importância dos atributos para Recursos Hídricos.....	102
Figura 22 - Grau de importância dos atributos para Tecnologia da Informação.....	103
Figura 23 - Grau de importância dos atributos para Transportes.....	103
Figura 24 - Grau de desempenho dos atributos.....	104
Figura 25 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “14. Relacionamento com o Cliente”.....	106
Figura 26 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “8. Atendimento”.....	106
Figura 27 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “11. Apresentação dos Documentos”.....	107

Figura 28 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “13. Certificação” ...	107
Figura 29 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “12. Imagem” .....	108
Figura 30 - Grau de desempenho dos atributos para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água.....	110
Figura 31 - Grau de desempenho dos atributos para Irrigação.....	111
Figura 32 - Grau de desempenho dos atributos para Recursos Hídricos.....	112
Figura 33 - Grau de desempenho dos atributos para Tecnologia da Informação .....	113
Figura 34 - Grau de desempenho dos atributos para Transportes .....	114
Figura 35 - Matriz “Importância x Desempenho” Geral .....	115
Figura 36 - Matriz “Importância x Desempenho” para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água.....	118
Figura 37 - Matriz “Importância x Desempenho” para Irrigação.....	120
Figura 38 - Matriz “Importância x Desempenho” para Recursos Hídricos.....	121
Figura 39 - Matriz “Importância x Desempenho” para Tecnologia da Informação .....	122
Figura 40 - Matriz “Importância x Desempenho” para Transportes .....	124

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Distribuição dos Questionários .....	92
Tabela 2 - Grau de importância dos atributos de desempenho.....	96
Tabela 3 - Grau de desempenho dos atributos.....	105
Tabela 4 - Respostas referentes às perguntas 23 a 28 .....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Esquemas de classificação de serviços segundo vários autores.....	30
Quadro 2 - Fatores de qualidade em serviços.....	58
Quadro 3 - Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos.....	71
Quadro 4 - Escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos critérios competitivos frente à concorrência .....	71
Quadro 5 - Comparação dos atributos .....	86
Quadro 6 - Atributos de desempenho que influenciam as atividades da ECOPLAN .....	87
Quadro 7 - Relação entre os atributos de desempenho e as perguntas.....	88

## SUMÁRIO

1	COMENTÁRIOS INICIAIS .....	12
1.1	INTRODUÇÃO.....	12
1.2	TEMA E OBJETIVOS .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS .....	15
1.4	MÉTODO DE TRABALHO .....	16
1.5	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	17
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	20
2.1	A IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS NA ECONOMIA .....	20
2.2	AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS .....	24
2.3	OS SERVIÇOS DE ENGENHARIA .....	33
2.4	A IMPORTÂNCIA DE OUVIR A OPINIÃO DO CLIENTE.....	39
2.5	OS SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO .....	46
2.6	CRITÉRIOS COMPETITIVOS .....	51
2.7	A MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO” .....	67
2.8	PESQUISA DE MERCADO.....	73
2.9	CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	77
3	ESTUDO DE CASO .....	79
3.1	A EMPRESA.....	79
3.2	O ESTUDO.....	82
3.2.1	Formulação da questão de pesquisa .....	83
3.2.2	Verificação dos atributos de desempenho na literatura.....	84
3.2.3	Investigação de atributos de desempenho através de pesquisa qualitativa junto a clientes .....	84
3.2.4	Comparação dos atributos de desempenho.....	85
3.2.5	Determinação dos atributos de desempenho relacionados à empresa em estudo.....	86
3.2.6	Elaboração do instrumento de pesquisa .....	87
3.2.7	Pré-teste .....	90
3.2.8	Definição do grupo a ser pesquisado.....	90
3.2.9	Aplicação da pesquisa .....	91

3.2.10 Desenvolvimento da Matriz “Importância x Desempenho” .....	92
3.2.11 Descrição dos resultados, análise, discussão e conclusões.....	93
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	94
4.1 GENERALIDADES.....	94
4.2 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA.....	95
4.2.1 Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água.....	99
4.2.2 Irrigação.....	100
4.2.3 Recursos Hídricos.....	101
4.2.4 Tecnologia da Informação .....	101
4.2.5 Transportes .....	102
4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO .....	104
4.3.1 Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água.....	109
4.3.2 Irrigação.....	110
4.3.3 Recursos Hídricos.....	110
4.3.4 Tecnologia da Informação .....	112
4.3.5 Transportes .....	113
4.4 ANÁLISE DA MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”.....	114
4.4.1 A Matriz “Importância x Desempenho” para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água .....	117
4.4.2 A Matriz “Importância x Desempenho” para Irrigação.....	119
4.4.3 A Matriz “Importância x Desempenho” para Recursos Hídricos.....	120
4.4.4 A Matriz “Importância x Desempenho” para Tecnologia da Informação.....	122
4.4.5 A Matriz “Importância x Desempenho” para Transportes .....	123
5 COMENTÁRIOS FINAIS .....	126
5.1 CONCLUSÕES .....	126
5.1.1 Conclusões quanto aos resultados .....	126
5.1.2 Conclusões quanto ao método utilizado .....	129
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	132
ANEXOS .....	136
ANEXO A .....	137
ANEXO B.....	139

## 1 COMENTÁRIOS INICIAIS

### 1.1 INTRODUÇÃO

A partir de 1960, quando da grande expansão de investimentos do Estado em infraestrutura, a engenharia consultiva se afirmou no Brasil como setor empresarial. Até então, a chamada engenharia de projetos se restringia principalmente à engenharia civil, fonte geradora de trabalhos da época, através de construtoras e empreiteiras de obras públicas. Devido ao surgimento de sistemas avançados de produção e de distribuição de energia elétrica, entre outros, envolvendo novas tecnologias e exigindo um alto nível de especialização, exigiu-se dos profissionais a organização de escritórios aptos a suprir com correspondente diversificação tecnológica, a demanda crescente de serviços. Nasceram assim, a partir dessa agregação dos consultores de diversas especializações, empresas com razoável potencial técnico e administrativo, capazes de atender ao programa de investimento em infraestrutura básica e industrial do país (SINAENCO, 2002).

De acordo com o Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva - SINAENCO (2002), os serviços oferecidos, hoje, pela engenharia consultiva compreendem, dentre outros:

- pesquisa e desenvolvimento de tecnologia;
- estudos de viabilidade técnica e econômica;
- projetos básicos e executivos de engenharia;

- suprimentos, inspeção e diligenciamento;
- sistemas de computação e informática;
- supervisão de construção e de montagem;
- gerenciamento da implantação de empreendimentos;
- consultoria para privatização e concessão de serviços públicos;
- assessoria em projetos;
- implantação de programas da qualidade.

Esses serviços se aplicam a diversos mercados, tais como geração: transmissão e distribuição de energia elétrica; gás e petróleo; recursos energéticos alternativos; abastecimento de água; irrigação e drenagem; saneamento e controle de poluição; transportes; utilidades industriais; indústrias; sistemas de controle; telecomunicações; meio ambiente entre outros.

A consultoria brasileira de engenharia e arquitetura, como atividade econômica, representa um faturamento anual equivalente a cerca de 0,20 % do Produto Interno Bruto; e, as empresas de consultoria, como geradoras de empregos, especialmente de profissionais de nível superior, em 1996, possuíam em seus quadros mais de 20.000 funcionários (ABCE; 2002).

Diante do novo cenário da globalização de mercados, as empresas estrangeiras e a internacionalização da engenharia estão cada vez mais presentes, por isso os contratos devem

obedecer certas formas e atender certos requisitos financeiros e de qualidade. Torna-se inviável concorrer nesse mercado somente através de concorrência baseada em preço. O setor de consultoria, formado pelo conjunto de empresas que exercem atividades de arquitetura e de engenharia consultiva, preocupa-se, com uma questão fundamental, a agregação de valor (Encontro Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva, 1999).

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade é demonstrada tanto pela posição que estas ocupam na economia, verificada pela participação no Produto Interno Bruto e na geração de empregos, como pela análise das tendências e transformações que a economia mundial vem experimentando. Além disso, as atividades de serviços possuem papel importante no desempenho dos setores da economia, através do diferencial competitivo, do suporte às atividades de manufatura e como geradoras de lucro (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Segundo Berry (1996), avaliar a importância relativa de atributos de qualidade em serviços é uma tarefa crítica. Comumente, as empresas investem nas prioridades de serviços erradas. Uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços pode ser estabelecida através da determinação dos atributos de serviço que são mais importantes para segmentos-alvo de clientes e daqueles nos quais a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema deste trabalho de conclusão é o posicionamento competitivo e estratégico de empresas de engenharia consultiva. Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é identificar e avaliar os fatores competitivos que compõem a proposição de valor da Ecoplan Engenharia Ltda., uma empresa de engenharia consultiva, a partir da percepção dos clientes.

Os objetivos secundários determinados para este trabalho são:

- identificar, segundo a ótica do cliente, os atributos competitivos mais importantes;
- avaliar, a partir da percepção dos clientes, o desempenho da empresa nos atributos identificados, quando comparada aos seus concorrentes;
- posicionar os atributos para o desenvolvimento de ações de melhoria que podem proporcionar vantagem competitiva à empresa, utilizando a Matriz “Importância x Desempenho”, proposta por Slack (1993);
- avaliar os resultados encontrados e a efetividade do método utilizado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS

A competitividade, resultante do tratamento dispensado pelos competidores à qualidade definida pelos clientes, tem sido considerada a “arma” atual para se superar a concorrência global e, conseqüentemente, manter-se no mercado. O conhecimento da força e da magnitude dos relacionamentos da empresa com seus clientes é fundamental à gestão e às decisões de investimento (BARCELLOS, 2002).

Hill, *apud* Giansesi e Corrêa (1996), introduz os conceitos de “critérios ganhadores de pedido” e “critérios qualificadores”, para o entendimento do processo de priorização dos critérios competitivos realizado pelos clientes. Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedido são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, entre os qualificados.

Segundo Slack (1993), os consumidores são os árbitros do que é importante. Traduzir as necessidades dos consumidores, em termos que signifiquem algo para a empresa, possibilita a construção de um conjunto de metas e objetivos.

No cenário atual das empresas de engenharia consultiva, a determinação da importância dos atributos competitivos para o mercado e do desempenho desses comparado à concorrência, permite identificar os atributos cujo aprimoramento do desempenho deve ser priorizado. Da mesma maneira, a identificação dos atributos em que atualmente podem estar sendo desperdiçados recursos, possibilita um diferencial competitivo à empresa.

Uma vez que as necessidades dos clientes mudam, tanto em função de suas prioridades como em função das atividades da concorrência, conhecer o cliente e identificar o que ele valoriza nos produtos e serviços que lhe são oferecidos, é cada vez mais importante. A empresa em estudo, que se mantém lucrativa e reconhecida nacionalmente, mesmo com a instabilidade dos sucessivos governos e as evidentes mudanças e evoluções tecnológicas, tem dificuldades de conhecer os atributos que a diferenciam de seus concorrentes. Ações neste sentido foram eventuais e baseadas, muitas vezes, na observação e experiência da administração da empresa.

#### 1.4 MÉTODO DE TRABALHO

O método utilizado neste trabalho, através do desenvolvimento de um estudo de caso, compreende as seguintes etapas:

- a) revisar a literatura sobre aspectos relacionados a serviços de um modo geral e suas características, serviços de engenharia consultiva, importância de ouvir a opinião do

cliente, critérios competitivos e o diferencial competitivo proporcionado pelas atividades de serviços e a ferramenta Matriz “Importância x Desempenho”;

- b) buscar na literatura atributos que influenciam as atividades de empresas prestadoras de serviços;
- c) investigar, através de uma pesquisa qualitativa junto aos clientes, quais os atributos mais valorizados/citados;
- d) comparar os atributos selecionados da literatura aos investigados junto aos clientes, bem como aos determinados anteriormente pela empresa em outras pesquisas, buscando identificar os atributos aplicáveis;
- e) elencar os atributos que dizem respeito à empresa em estudo;
- f) elaborar o questionário a ser aplicado na coleta de dados quantitativos;
- g) definir o grupo a ser pesquisado;
- h) aplicar o questionário fechado;
- i) analisar os resultados;
- j) apresentar as conclusões obtidas a partir da pesquisa desenvolvida.

### 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho, como qualquer estudo de caso, apresenta limitações em sua aplicação.

Algumas delas estão descritas a seguir:

- a) o presente trabalho é aplicado a uma empresa de engenharia consultiva, cujos clientes são principalmente órgãos públicos e autarquias das esferas municipal, estadual e federal;
- b) o estudo desenvolvido investiga a situação atual da empresa (ênfase em acontecimentos contemporâneos);
- c) o estudo de caso, por ser único, não permite a generalização das conclusões a outras empresas do mesmo ou de outros setores da economia;
- d) o grupo pesquisado neste estudo de caso não envolve clientes potenciais nem não-clientes, apenas os clientes ativos da empresa;
- e) o estudo de caso não aborda a análise do resultado encontrado com a estratégia da empresa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão está organizado em cinco capítulos, de acordo com o exposto a seguir:

- Capítulo 1: COMENTÁRIOS INICIAIS - são abordados o tema e sua área de abrangência, os objetivos do trabalho, as justificativas para a determinação do tema e objetivos, bem como o método de trabalho, a estrutura e as limitações do trabalho;
- Capítulo 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - é apresentada uma revisão da bibliografia, através das principais idéias de diversos autores, são descritas as características das atividades de serviços, abordada a importância da determinação dos fatores que proporcionam competitividade à empresa e apresentada a Matriz

“Importância x Desempenho”;

- Capítulo 3: ESTUDO DE CASO - é apresentada a descrição da empresa analisada e o estudo desenvolvido, através da caracterização de um estudo de caso;
- Capítulo 4: DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO - são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do método abordado no capítulo anterior, bem como a análise e a discussão dos mesmos;
- Capítulo 5: COMENTÁRIOS FINAIS - são apresentadas as conclusões do trabalho, dificuldades encontradas bem como sugestões para trabalhos futuros que possam ser desenvolvidos a partir deste.

Ao final são apresentados os ANEXOS com o material complementar aos demais capítulos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentadas as principais idéias de diversos autores, relacionadas ao tema do trabalho, disponibilizando-se definições e conceitos úteis ao seu desenvolvimento. Além da descrição da importância das atividades de serviços na economia e das suas principais características, também são abordadas neste capítulo: as características dos serviços de engenharia consultiva; os aspectos presentes nas atividades de serviços que proporcionam diferencial competitivo às empresas, assim como a importância de ouvir a opinião dos clientes para alcançar a diferenciação perante a concorrência; os principais aspectos a serem observados em uma pesquisa de mercado, assim como as principais dimensões competitivas e os critérios de desempenho pesquisados por vários autores; e a Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack (1993).

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS NA ECONOMIA

Em todos os países desenvolvidos, assim como nos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, o setor de serviços vem ocupando posição de destaque na economia (GIANESI; CORRÊA, 1996). O percentual de participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto é um dos indicadores utilizados para evidenciar esse fato. Nos Estados Unidos, as profissões ligadas ao setor de serviços somam 79 % do total de empregos e 74 % do total do Produto Interno Bruto (KOTLER, 2000). No Brasil, nas últimas décadas, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra de 24 % em 1950 para 54 % em 1998, como pode ser observado na Figura 1.

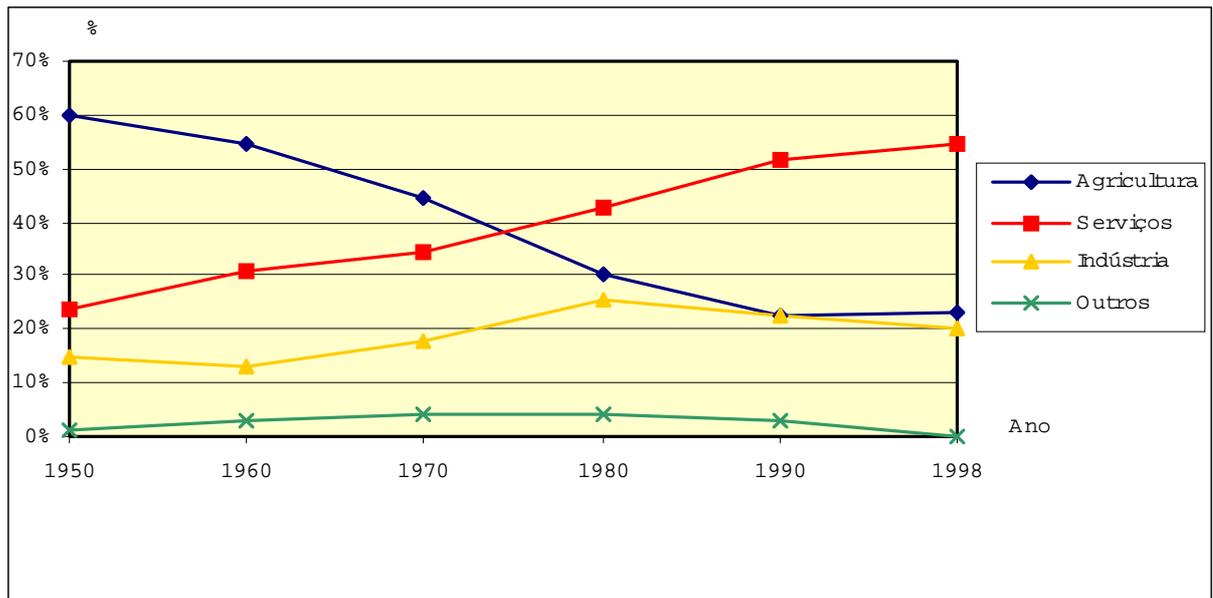


Figura 1 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade

Fonte: Adaptado de Giansi e Corrêa, 1996 e Anuário Estatístico do Brasil - IBGE - 1994 e 1999

A participação do setor de serviços no percentual da geração do Produto Interno Bruto, conforme mostra a Figura 2, vem aumentando ao longo dos últimos 10 anos.

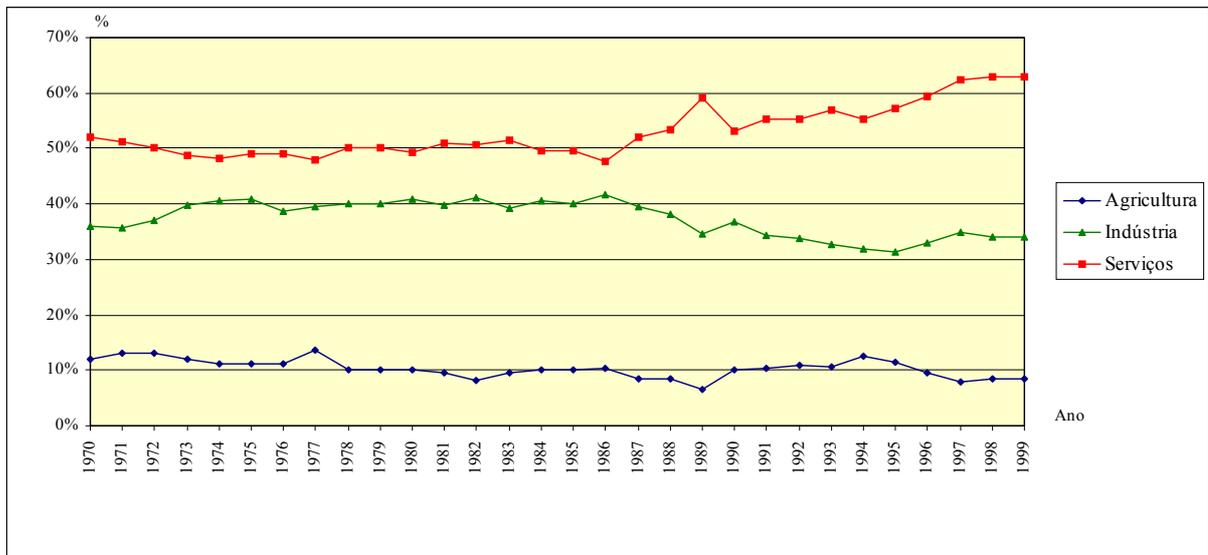


Figura 2 - Evolução do Produto Interno Bruto por ramo de atividade

Fonte: Adaptado de Giansi e Corrêa, 1996 e Anuário Estatístico do Brasil - IBGE - 1996 e 1999

A classificação dos ramos de atividade utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia

e Estatística (IBGE) considera que o setor denominado serviços engloba as atividades de comércio de mercadorias, transportes e comunicações, prestação de serviços, atividades sociais e administração pública. Os dados apresentados nas Figuras 1 e 2 mostram a importância crescente dos serviços na economia brasileira, principalmente se for levado em conta que a classificação dos ramos de atividade utilizada pelo IBGE, no Anuário Estatístico do Brasil, considera como atividade industrial a componente serviços do pacote formado por produtos e serviços que as empresas estão oferecendo ao mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O segmento de empresas que prestam serviços a outras empresas é muito diversificado e heterogêneo, abrangendo tanto atividades avançadas tecnologicamente e com mão-de-obra qualificada, como é o caso das atividades de consultorias técnicas, quanto atividades intensivas em mão-de-obra com baixa ou semiquificação, como é o caso dos serviços de vigilância e limpeza (IBGE, 2002). Na Pesquisa Anual de Serviços - PAS, de 1999, realizada pelo IBGE (2002), o segmento se encontra dividido em três grupos, em função de suas especificações e grau de qualificação da mão-de-obra: serviços técnico-profissionais, respondendo por 54,60 % do valor de produção do segmento; seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra, com 7,20 % do valor de produção; e serviços de investigações, vigilância, segurança e limpeza em prédios e domicílios, com 38,20 % do valor de produção.

Segundo Kotler (2000), o setor de serviços é muito variado, formando uma “fábrica de serviços” que presta serviços à “fábrica de produtos”. Fazem parte deste setor as seguintes áreas:

- área governamental - tribunais, departamentos de polícia, serviços militares, hospitais, correios e escolas;

- área de organizações não-governamentais (ONGs) - museus, igrejas, instituições de caridade, universidades, fundações e hospitais;
- parte significativa da área empresarial - companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, consultórios médicos, empresas de consultoria administrativa, empresas de manutenção e imobiliárias;
- pessoas que trabalham na área de produção - operadores de computadores, contadores e assessorias.

Há diversas definições atribuídas ao termo “serviço”. Para Berry e Parasuraman (1995), se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, é considerado uma mercadoria, se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, trata-se então de um serviço. Logo, um serviço, em essência, é um desempenho. Kotler (2000) conceitua serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Para Grönroos (1993, p. 36):

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Para Grönroos (1993), embora definido tão estreitamente, o setor de serviços é um fator de grande importância na economia atual. Em períodos de contração econômica, o setor de serviços manteve o nível de empregos e, em tempos de expansão econômica, o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido do que no setor de fabricação. Como força empresarial, os serviços também são importantes na economia. Das empresas iniciantes que sobrevivem nos primeiros dois anos, 80 % são empresas de produção de serviços.

## 2.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Embora várias proposições de classificação de serviços tenham sido elaboradas na literatura, nenhuma delas alcançou o consenso entre os pesquisadores a ponto de ser amplamente adotada (EVRARD; RODRIGUES, 2001). Isso é evidenciado através da verificação das pesquisas desenvolvidas nos últimos anos sobre qualidade de serviços, em que se observa, na imensa maioria dos trabalhos, a inexistência de uma classificação como base de análise.

Conforme Giansesi e Corrêa (1996), produtos e serviços são considerados como componentes de um pacote, podendo ter predominância de produtos ou de serviços. Berry e Parasuraman (1995) e Kotler (2000) concordam que existe uma diferenciação entre mercadorias e serviços. No entanto, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício essencial, como mostra a Figura 3. O espectro “mercadorias - serviços” pode ser identificado em cinco categorias de oferta distintas:

- mercadoria relativamente pura: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, não havendo nenhum tipo de serviço associado ao produto;
- mercadoria que depende de serviço: consistindo em um bem tangível associado a um ou mais serviços;
- híbrido: tanto bens quanto serviços são oferecidos;
- serviço que depende de mercadorias: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;

- serviço relativamente puro: a oferta é composta principalmente de um serviço.

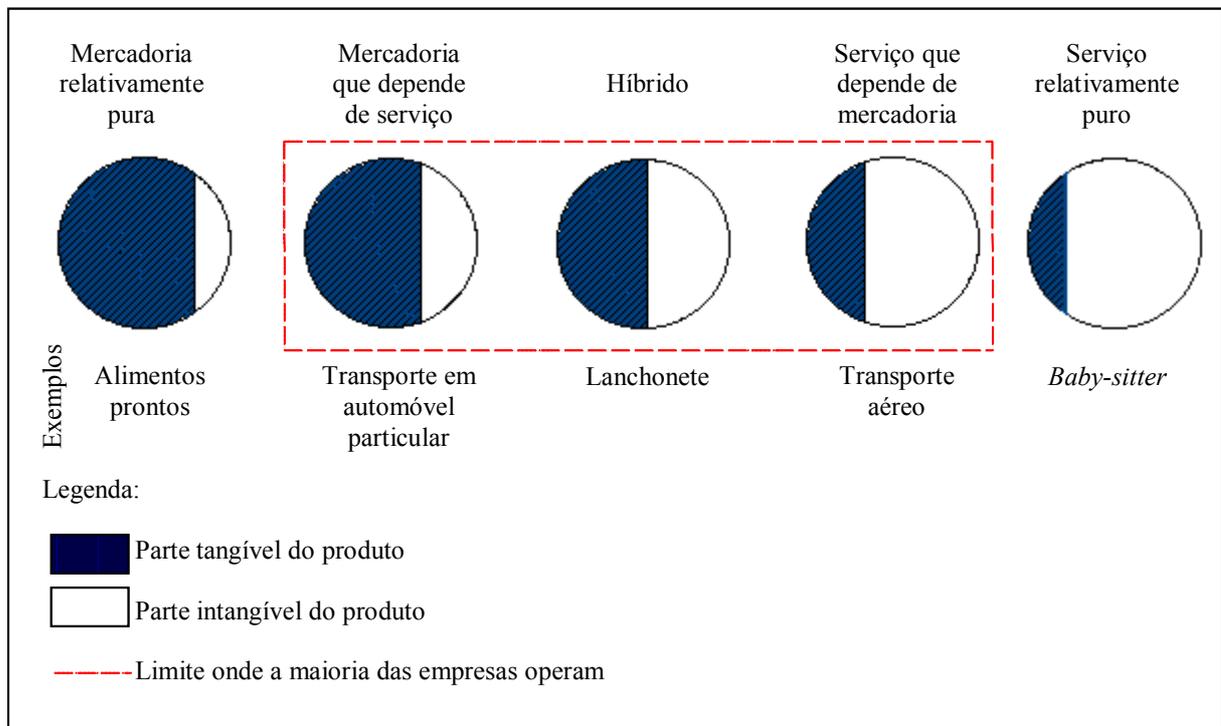


Figura 3 - Diferenciação entre mercadorias e serviços

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman, 1995

Para Kotler (2000) e Gianesi e Corrêa (1996), apesar da grande variação de categorias de ofertas dos serviços, algumas dimensões que afetam sua gestão podem ser identificadas, como:

- a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo: os serviços baseados em equipamentos são mais adequados à padronização e mais flexíveis que aqueles baseados em pessoas. Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem uma especialização, sendo também, em geral, mais difíceis de controlar e mais sujeitos a variabilidade e incertezas;
- o grau de personalização do serviço: o serviço personalizado visa atingir as

expectativas e necessidades (pessoais ou empresariais) de um cliente específico, através da personalização de um “pacote” de serviços;

- o grau de participação do cliente no processo: avalia a participação do cliente como recursos do processo produtivo, executando tarefas que seriam, a princípio, de responsabilidade do prestador do serviço. Os serviços podem ser classificados em serviço total (todas as atividades são executadas pelo prestador do serviço) e auto-serviço (ou *self-service*, quase todas as atividades são executadas pelo cliente);
- o grau de contato com o cliente: os serviços podem ser divididos entre *front office* (ou linha de frente, devido à presença do cliente, o contato é alto e o ambiente onde o serviço é prestado possui mais incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil) e *back room* (ou retaguarda, os serviços são de baixo contato, isolados do cliente, semelhantes à manufatura, onde o ambiente é mais previsível, com maior padronização, possibilitando maior controle e produtividade);
- o grau de tangibilidade do serviço: refere-se à importância do bem facilitador no pacote produto/serviço, definindo se o processo aproxima-se mais do serviço puro ou da manufatura;
- o grau de julgamento pessoal dos funcionários: refere-se à autonomia do pessoal de contato com os clientes para atender suas necessidades e expectativas (alto grau de julgamento pessoal possibilita serviços mais personalizados aos clientes);
- os prestadores de serviços diferem em objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos).

As percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela forma que o cliente é tratado. Para Fitzgerald *et al.*, *apud* Moreira (1996), a qualidade do serviço refere-se ao “pacote” completo do serviço, formado por três elementos:

- os bens usados, que são os objetos físicos e tangíveis utilizados na prestação do serviço ou dele removido pelo cliente;
- o ambiente da realização do serviço;
- o serviço fornecido, que é o tratamento do cliente ou das coisas pertencentes a ele.

As expectativas dos clientes dizem respeito a mais de um aspecto do pacote de serviço, criando duas dificuldades para os gerentes: as muitas características diferentes da qualidade do serviço, que devem ser monitoradas e controladas, e os diferentes clientes com diferentes expectativas, variáveis tanto com o cliente quanto com a situação (MOREIRA, 1996).

A natureza não-física de um serviço tem grandes implicações na maneira como os clientes de serviço formam suas impressões. Berry e Parasuraman (1995, p. 113) colocam que “os clientes não podem ver um serviço, mas podem ver diversos tangíveis associados ao serviço”, entre eles as instalações, os equipamentos, os empregados, os materiais de comunicação, outros clientes e as listas de preços de serviços. Esses aspectos tangíveis servem de pistas para informar aos clientes as características sobre o serviço invisível. Se essas pistas estiverem fora de controle, podem transmitir mensagens equivocadas sobre o serviço, abalando seriamente a estratégia de *marketing*; se bem administradas, podem trazer vitalidade e reforço à estratégia de *marketing*. Administrar a evidência é um conceito discutido por diversos autores. Kotler, *apud* Berry e Parasuraman (1995) cita a “atmosfera” como

instrumento de *marketing*, propondo o planejamento consciente do espaço para criar determinados efeitos nos compradores. Para Shostack, *apud* Berry e Parasuraman (1995), os profissionais que fazem o *marketing* de serviços deveriam concentrar-se em melhorar e fazer a diferenciação das “realidades”, através da manipulação de pistas tangíveis.

Silvestro *et al.*, *apud* Giansesi e Corrêa (1996), classificam os processos de serviços em serviços profissionais, loja de serviços ou serviços de massa, cruzando a dimensão volume de serviços com outras seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room*. Os serviços profissionais são aqueles em que a ênfase está nas pessoas, no processo e no *front office*, sendo alto o grau de contato com o cliente, a personalização do serviço e a autonomia dos funcionários. Em geral são serviços de ciclo longo, o que resulta num número baixo de clientes processados por unidade de tempo. Já os serviços de massa atendem a um maior número de clientes por unidade de tempo. São serviços com baixo grau de personalização, contato com o cliente e autonomia dos funcionários e com ênfase nos equipamentos, no produto e no *back room*. O processo denominado loja de serviços é aquele intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Uma mesma empresa pode oferecer serviços de acordo com mais de um tipo de processo entre os relatados, assim como a classificação apresentada não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado em uma das três classes. O que ocorre é um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e dos serviços de massa, passando pela loja de serviços.

A segmentação em grupos que compartilham características semelhantes de *marketing* tem sido bastante utilizada na classificação de serviços. Lovelock (1983), em seus estudos, resume as principais classificações de serviços identificadas na literatura, segundo vários

autores. Posteriormente, Grönroos (1993) acrescenta quatro esquemas que não constavam no resumo original de Lovelock. Esses esquemas estão demonstrados no Quadro 1.

Vários autores apontam diversas características que os serviços apresentam. Gianesi e Corrêa (1996) e Kotler (2000) citam como as principais características dos serviços a intangibilidade (ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser provados ou testados antes de serem adquiridos; eles são experiências que o cliente vivencia) e a inseparabilidade (os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente; o prestador do serviço e o cliente fazem parte do serviço). O primeiro autor acrescenta ainda a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade no processo, já o segundo inclui a variabilidade (os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os fornece além de onde, quando e como são fornecidos) e a perecibilidade (os serviços não podem ser estocados) como características principais que afetam enormemente a elaboração de programas de *marketing*. Grönroos (1993), além da intangibilidade, da inseparabilidade e da participação do cliente no processo de produção, acrescenta, ainda, como uma característica, o fato de os serviços serem atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.

Thomas (1978) cita que a imagem tradicional de que os serviços são invariavelmente pessoais, como algo realizado por indivíduos para outros indivíduos, é errônea. Os serviços podem ser divididos em dois tipos gerais, exigindo diferentes estratégias: os serviços baseados em equipamentos e os serviços baseados em pessoas, conforme mostra a Figura 4. Algumas empresas podem ter serviços dos dois tipos.

Quadro 1 - Esquemas de classificação de serviços segundo vários autores

Autor	Aspectos fundamentais dos esquemas de classificação de serviços
Judd (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços ligados à locação de produtos;</li> <li>- Serviços ligados à posseção de produtos;</li> <li>- Serviços não ligados a produtos.</li> </ul>
Rathmell (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de vendedor;</li> <li>- Tipo de comprador;</li> <li>- Razões de compra;</li> <li>- Práticas de compra;</li> <li>- Grau de regulação.</li> </ul>
Shostack (1977); Sasser et al. (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporção de bens físicos e de serviços intangíveis contidos no “<i>package</i>” de cada produto.</li> </ul>
Hill (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços ligados a pessoas <i>versus</i> serviços ligados a produtos;</li> <li>- Efeitos permanentes <i>versus</i> efeitos temporários do serviço;</li> <li>- Efeitos reversíveis <i>versus</i> efeitos não-reversíveis do serviço;</li> <li>- Efeitos físicos <i>versus</i> efeitos mentais;</li> <li>- Serviços individuais <i>versus</i> serviços coletivos.</li> </ul>
Thomas (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços baseados em equipamentos;</li> <li>- Serviços baseados em pessoas.</li> </ul>
Chase (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidade do contato com o cliente quando da prestação do serviço (elevada <i>versus</i> baixa).</li> </ul>
Grönroos (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de serviço (serviços profissionais <i>versus</i> outros serviços);</li> <li>- Tipo de cliente (indivíduos <i>versus</i> organizações).</li> </ul>
Kotler (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços baseados em equipamentos <i>versus</i> serviços baseados em pessoas;</li> <li>- Intensidade da presença do cliente na prestação do serviço;</li> <li>- Necessidades pessoais <i>versus</i> necessidades organizacionais;</li> <li>- Serviços públicos <i>versus</i> serviços privados.</li> </ul>
Lovelock (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características básicas da demanda;</li> <li>- Conteúdo do serviço e benefícios;</li> <li>- Processo de prestação do serviço.</li> </ul>
Lovelock (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natureza da prestação do serviço (ações tangíveis <i>versus</i> ações intangíveis) e objeto da prestação (pessoas <i>versus</i> coisas);</li> <li>- Tipo de transação (contínua <i>versus</i> discreta) e tipo de relação cliente-organização;</li> <li>- Intensidade do papel do pessoal de contato (elevada <i>versus</i> baixa) e da personalização do serviço (elevada <i>versus</i> baixa);</li> <li>- Comportamento da demanda;</li> <li>- Métodos de prestação do serviço (tipo de interação cliente-organização) e local de prestação do serviço (local único ou locais múltiplos).</li> </ul>
Schmenner (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidade do trabalho (tempo, esforço, mão-de-obra);</li> <li>- Grau de interação do cliente com o serviço e grau de personalização do serviço.</li> </ul>
Lejeune (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidade de participação do cliente na prestação do serviço e papel dos elementos tangíveis;</li> <li>- Grau de personalização do serviço;</li> <li>- Grau de associação de equipamentos à prestação do serviço;</li> <li>- Nível de associação entre venda/compra, produção e consumo.</li> </ul>
Vandermerwe e Chadwick (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de interação consumidor/produtor (mais baixo <i>versus</i> mais alto);</li> <li>- Envolvimento relativo de bens (serviços “puros”, serviços com alguns bens ou fornecido através de bens, serviços incorporados nos bens).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lovelock, 1983, Grönroos, 1993 e Evrard e Rodrigues, 2001

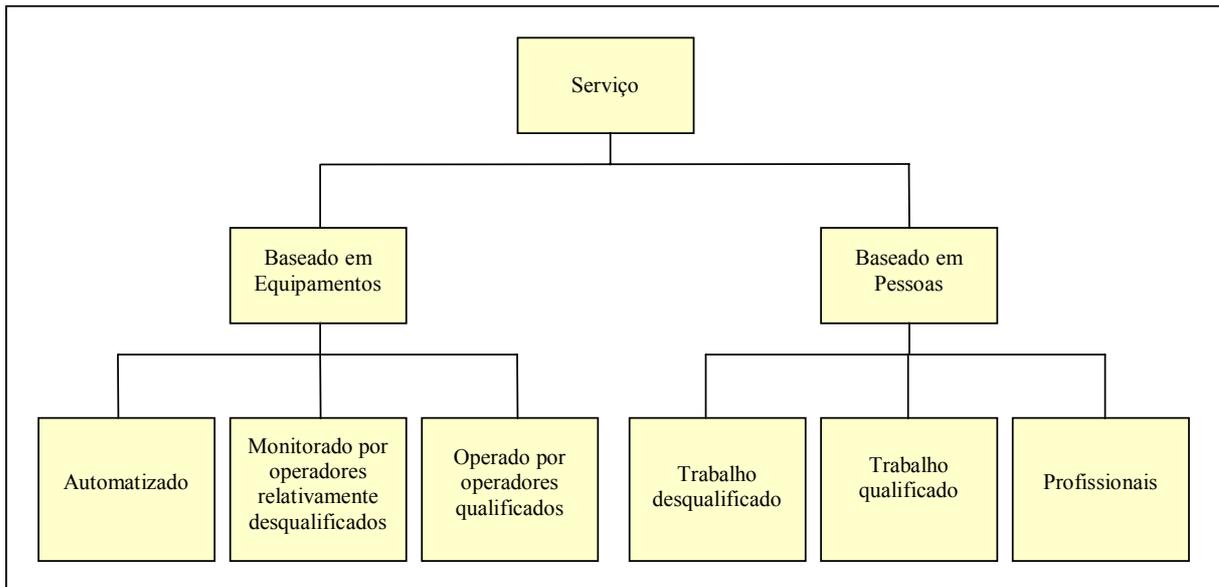


Figura 4 - Tipos de serviços: baseados em equipamentos ou em pessoas

Fonte: Adaptado de Thomas (1978)

Além das características fundamentais dos serviços que os diferenciam dos produtos (intangibilidade, simultaneidade de produção e de consumo, heterogeneidade da prestação e impossibilidade de armazenar o serviço), a definição de uma estrutura de classificação tanto dos produtos quanto dos serviços auxilia na compreensão do comportamento do consumidor e tem implicações claras na formulação de estratégias mercadológicas (EVRARD; RODRIGUES, 2001).

Berry (1996) aponta quatro princípios de serviços de qualidade, que possuem papel principal em uma estratégia de serviços: credibilidade, surpresa, recuperação e integridade. A credibilidade refere-se a serviços confiáveis e corretos; a surpresa implica provocar no cliente a percepção da competência da empresa; a recuperação envolve reconquistar o cliente se o serviço for deficiente; e a integridade exige um nível de respeito e ética no relacionamento entre a empresa e o cliente.

Conforme Grönroos (1993), a qualidade de um serviço percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico, e outra funcional ou relacionada a

processo. O “que” os clientes recebem em suas interações com a empresa é a chamada qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. É com isso que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam. O “como” os clientes recebem o serviço e como vivenciam o processo de produção e consumo simultâneos é a chamada qualidade funcional do processo. Essa dimensão está bastante relacionada às funções do prestador de serviços e ao seu comportamento na “hora da verdade” nas interações comprador-vendedor. No processo de percepção da qualidade, a imagem da empresa, ou seja, a imagem corporativa, pode ser vista como um filtro, sendo de máxima importância para a maioria dos serviços. Ela pode impactar a percepção de qualidade de forma positiva, proporcionando a redução da intensidade de pequenos erros cometidos, se a imagem for favorável, ou de forma negativa, associada a erros freqüentes, danificando a imagem e aumentando a intensidade dos erros cometidos.

De acordo com Eiglier e Langeard, *apud* Grönroos (1993), o relacionamento entre o conceito de serviço, o serviço oferecido aos clientes e os benefícios aos clientes deve ser esclarecido. Quando um prestador de serviços compreende o que os clientes, de fato, procuram, e como eles avaliam os serviços, é possível identificar a maneira de gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejável. É necessário, então, que se defina a qualidade do serviço da mesma forma que os clientes o fazem. Buzzel e Gale, *apud* Grönroos (1993, p. 47), citam que “... a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”. De acordo com Garvin, *apud* Grönroos (1993), quebrar a palavra qualidade em partes gerenciáveis proporciona a definição de nichos de qualidade nos quais a empresa deseja competir, reduzindo também o risco existente quando a qualidade é definida muito estreitamente.

### 2.3 OS SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Para Jones (1983), a “Engenharia” pode ser conceituada como sendo um conjunto de atividades, essencialmente intelectuais, tendo por objetivo otimizar os investimentos, a sua escolha, com as suas metodologias e processos e sob a sua direção técnica, ou seja, compatibilizar processos, métodos e tecnologias com o componente econômico respectivo.

Os serviços de engenharia podem ser classificados nos seguintes setores (JONES, 1983):

- Setor I: serviços que precedem a construção do empreendimento (desde a fase de concepção até a fase de fabricação);
- Setor II: serviços de construção, montagem industrial, pré-operação e operação;
- Setor III: serviços especiais de engenharia, como geotécnica, topografia, hidrologia, entre outros;
- Setor IV: serviços de gerência de empreendimentos, de projetos e de obras, gerência de compras técnicas, supervisão e/ou fiscalização de projetos, obras e/ou compras técnicas e assistência técnica (vistorias, laudos, perícias, entre outros).

Na comercialização de serviços de engenharia, um fator importante a ser considerado é a constante mudança imposta pelas inovações tecnológicas (JONES, 1983). A consultoria de engenharia, em sua expressão mais ampla, colabora na definição dos objetivos nacionais e na otimização dos investimentos do país. As empresas de consultoria em engenharia, juntamente com as universidades e institutos de pesquisas, constituem o centro do patrimônio científico-

tecnológico nacional (ABCE, 2002).

Existem hoje empresas brasileiras de consultoria com estrutura empresarial, recursos logísticos, recursos humanos e suporte técnico compatíveis com as exigências do mercado internacional em que atuam (ABCE, 2002). No cenário dos serviços de engenharia, existem empresas que executam a maioria dos serviços relacionados aos diversos setores, dentro das várias especializações de engenharia (civil, mecânica, elétrica, eletrônica, metalúrgica, entre outros) assim como empresas que atuam num determinado subsetor e, dentro dele, numa única especialização de engenharia. Esse cenário, de acordo com Jones (1983), é composto pelas comunidades industrial, energética (envolvendo geração, transmissão e distribuição) e de infra-estrutura (água e esgoto, saneamento, irrigação, comunicação, transporte, proteção e/ou defesa do meio ambiente, entre outros) e seus protagonistas-chave são pessoas jurídicas e físicas. As pessoas jurídicas possuem objetos sociais distintos, enfrentando, cada um deles, riscos comerciais e/ou sócio-econômicos distintos; os interesses entre eles são, por vezes, até conflitantes. As pessoas jurídicas podem ser:

- institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- empresas de consultoria de engenharia;
- empresas produtoras e/ou operadoras;
- fábricas de equipamentos;
- empresas de construção civil e/ou montagem industrial;
- empresas de gerenciamento.

As pessoas físicas possuem motivações e realizações profissionais distintas e podem ser desde cientistas (pesquisa científica), tecnólogos (pesquisa e desenvolvimento) e engenheiros (projetistas, de produção, de construção, de montagem industrial e de operação) até empresários (proprietários do empreendimento).

Um conjunto de fatores influencia cada um dos cenários (industrial, energético e de infra-estrutura), devendo ser avaliado para se conhecer as peculiaridades do segmento de mercado em que opera. Alguns desses fatores são (JONES, 1983):

- o cenário de *marketing* é marcado basicamente pela tecnologia;
- as características dos insumos e utilidades se constituem em elemento importante para o prognóstico do mercado;
- o mercado consumidor final dos bens e/ou serviços produzidos é o maior indicador das futuras oportunidades comerciais para fornecimento de tecnologia, projetos de engenharia e gerenciamento de empreendimentos;
- as características dos eventuais clientes passam a ser fatores influenciadores no comportamento do mercado em que atuam os provedores de tecnologia e as consultoras. O fato de as empresas serem estatais, privadas nacionais ou transacionais tem importância no que tange às relações entre as instituições que atuam no cenário. A natureza da pessoa jurídica afeta diretamente o mecanismo de seleção do prestador de serviço, em termos de licitação e/ou negociação direta;
- as flutuações da economia como um todo em termos nacionais e internacionais afetam profundamente o comportamento do mercado da tecnologia, engenharia de

projeto e gerenciamento;

- a evolução da legislação nacional ou internacional, restringindo ou incentivando as atividades de pesquisa tecnológica e de consultoria de engenharia;
- o comportamento da entidades de fomento sócio-econômico, em relação às práticas operacionais diante das políticas de financiamento;
- o comportamento das associações de classe, que integram os institutos de pesquisas tecnológicas e empresas de consultoria de engenharia, em relação à defesa e/ou promoção dos interesses dos respectivos associados;
- a posição e atuação dos órgãos de Governo com vistas à expansão e/ou incentivo à participação das instituições na economia das comunidades em que estão inseridas.

Dentro das várias grandes classes de profissionais de engenharia, as três mais significativas são (JONES, 1983):

- engenharia associada ao serviço público;
- engenharia associada às empresas industriais e de construção;
- engenharia autônoma, ou seja empresas de consultoria de engenharia.

As atividades das empresas de consultoria de engenharia são organizadas em função das áreas e setores de serviço especializado e dos tipos de serviços prestados. Às empresas de consultoria em engenharia cabe, em termos tradicionais, executar projetos básicos e detalhados/executivos, supervisionar, inspecionar e gerenciar empreendimentos nas áreas

industrial, energética e de infra-estrutura e respectivas subáreas. Os serviços de consultoria são desenvolvidos principalmente por recursos humanos, medidos através de Homem-Hora Padrão (HHP) e, conseqüentemente, necessitam eficácia, ou seja, velocidade com que eficientemente se alcança o objetivo determinado ou contratado, refletida na relação custo/benefício do serviço prestado. Essa eficácia é possível na medida em que sejam incorporados à mão-de-obra, infra-estrutura e recursos tecnológicos que assegurem a excelência (JONES, 1983).

O setor de Projeto e Consultoria, segundo a publicação O Empreiteiro (2002), representa 22,70 % da engenharia brasileira, ao lado dos setores de Construção Mecânica e Elétrica (9,80 %), Serviços Especiais de Engenharia (24,10 %) e Construtoras (43,40 %), sendo que suas empresas integrantes estão localizadas, em sua maioria (79 %), na Região Sudeste do país. As 40 principais empresas, que representam 49,40 % do setor, produziram, em 2001, 88,75 % do faturamento do setor e 5,66 % do total dos 4 setores de engenharia. A variação da geração de vendas das 40 maiores empresas do setor, de 2000 para 2001, representou um acréscimo de 12,07 %, demonstrando uma recuperação em relação à queda do faturamento verificada em 1999 e da qual o setor não conseguiu resgatar-se em 2000. O desempenho, em termos de faturamento, das principais empresas do setor, desde 1995, pode ser observado na Figura 5.

Jones (1983) cita que o Estado é um dos mais importantes clientes da consultoria de engenharia do país, representando 60 % da demanda, fazendo assim com que a atividade de *lobby* seja absolutamente necessária. O *Lobby* é perfeitamente justificável como mecanismo de relacionamento em nível de governo e da empresa, facilitando a comunicação que representa os interesses junto ao poder público, não devendo ser confundido com a corrupção, como se fosse algo aético ou imoral.

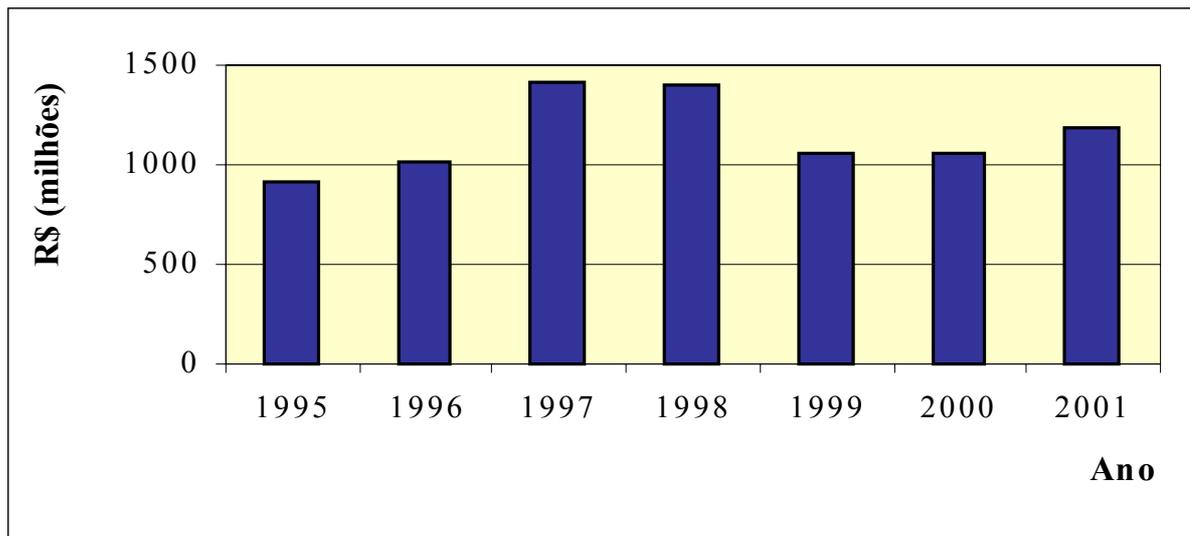


Figura 5 - Desempenho das principais empresas do setor de Projeto e Consultoria

Fonte: Adaptado de O Empreiteiro, 2000, 2001 e 2002

Em empresas de engenharia consultiva, de acordo com Lara (1994), duas atividades básicas podem ser identificadas: a que trata da preparação de toda a empresa para vender serviços de engenharia e arquitetura (*marketing* estratégico) e a venda propriamente dita, consubstanciada em uma “proposta” (*marketing* tático). As empresas de engenharia, como tática de sua apresentação e permanência no mercado, orientam grande parte de sua atenção na preparação da chamada “proposta” para projetos, obras e serviços, a qual resume suas capacidades profissionais, técnicas e empresariais e apresentam os custos que demandarão os serviços solicitados. O *marketing* estratégico, desenvolvido permanentemente pelas empresas de consultoria, requer atenção em detalhes do comportamento e declarações do cliente potencial. Muitas vezes, a definição de um empreendimento depende de conveniências do mercado, confluências políticas e oportunidades de financiamento.

De acordo com a ABCE (2002), as empresas brasileiras de consultoria de engenharia, nas relações com o governo, têm competência e estão aptas para realizar as tarefas exigidas pelas políticas de desenvolvimento econômico e social, estando capacitadas para:

- assessorar o governo na concepção, análise e crítica de qualquer programa nacional em todas as áreas;
- estudar, projetar e gerenciar a implantação de obras de qualquer plano de investimento;
- assessorar o governo e participar da aquisição de *know-how* estrangeiro, adaptando-o à realidade brasileira;
- desenvolver *know-how* nacional em diferentes áreas para atender às especificidades do desenvolvimento do país;
- colaborar com o governo na elaboração de políticas de cooperação técnica internacional.

Em decorrência da confiabilidade que preside as relações entre cliente e consultora, os serviços de consultoria permitem a exportação de outros serviços e bens de capital, além dos estudos e projetos de engenharia. A participação no mercado internacional, além de gerar divisas, estimula o contínuo desenvolvimento tecnológico das empresas e assegura ao país o *status* politicamente positivo de exportador de tecnologia (ABCE, 2002).

#### 2.4 A IMPORTÂNCIA DE OUVIR A OPINIÃO DO CLIENTE

Berry (1996, p. 34) salienta que “as empresas precisam criar um sistema de informações sobre qualidade em serviço, e não apenas realizar um estudo”. Um estudo sobre a qualidade em serviços é análogo a se tirar uma fotografia. Uma série contínua de fotografias tomadas de vários assuntos sob diferentes ângulos possibilita o conhecimento profundo e o

entendimento do padrão de mudança. O estabelecimento de um processo de pesquisa sobre qualidade em serviços fornece informações oportunas e importantes para a tomada de decisões dos gerentes. Assim, antes de se alocar recursos e tomar qualquer ação para a melhoria dos serviços, a opinião dos clientes deve ser ouvida. Investir na melhoria dos serviços e não obter resultados, além de ser um desperdício, provoca uma redução na credibilidade da causa pela qualidade em serviços, desmotivando a gerência para investir mais.

“Administração por fatos” é o caminho para a vantagem competitiva (GALE, 1996). Para vencer, toda a equipe administrativa da empresa, além de saber mais do que os seus concorrentes a respeito de seus clientes, mercados, concorrentes, tecnologias e processos, necessita também utilizar melhor este conhecimento.

Kotler (2000) escreve que, em função da variabilidade dos serviços, empresas prestadoras de serviços podem tomar como uma das providências, visando ao controle da qualidade, o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes. As empresas prestadoras de serviços mais eficientes avaliam regularmente o próprio desempenho e o do concorrente.

De acordo com Barcellos (2002), medições de desempenho pelo lado do comprador são cada vez mais úteis. Assim como a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação dos clientes também deve ser melhorada. O grau de satisfação do cliente indica:

- o que a empresa “tem feito” a seus clientes (desempenho atual);
- o que os clientes farão à empresa (capacidade futura da empresa de gerar riqueza).

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) notaram, em sua investigação com mais de 25 mil consumidores de 77 organizações suecas de diversos segmentos, que as empresas com alto nível de satisfação de seus clientes também apresentavam um significativo retorno sobre o investimento. Pesquisas ainda mostram que aumentar a lealdade do cliente auxilia a criação de futuros rendimentos, a diminuição da elasticidade dos preços e a redução de custos de futuras interações (DANAHER; RUST, *apud* COLGATE, 1999; FORNELL, 1992). Barcellos (1997, p. 88) cita que:

Propiciar serviços de alto valor agregado sob a ótica do cliente tem impacto decisivo em sua satisfação e retenção, bem como nos resultados financeiros da empresa, o que destaca a importância do emprego de ferramental científico na obtenção de indicadores para a tomada de decisão estratégica.

Segundo Wiersema (1996), os clientes tornam-se cada vez mais exigentes e, por isso, os fornecedores precisam mudar para acompanhar seu ritmo. Eles precisam agregar um valor cada vez maior aos produtos e serviços que vendem. É necessário aprender a focalizar suas operações: alavancar os processos essenciais em vez de tentar promover melhorias gerais dentro da empresa. Empresas bem-sucedidas sobressaem-se no fornecimento de um único tipo de valor aos clientes, isto é, concentram-se em uma determinada disciplina de valor, que passa a ser a base de suas empresas. Treacy e Wiersema (1995), através de estudos realizados com 80 empresas líderes de mercado, identificaram três categorias de valor que os clientes valorizam na escolha da compra de um bem ou serviço:

- a disciplina da excelência operacional;
- a disciplina dos líderes em produtos;
- a disciplina de intimidade com o cliente.

A excelência operacional significa prover os clientes com produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos, entregues com o mínimo de dificuldade ou inconveniência. As empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra. Elas não são inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos individualizados com seus clientes. Executam extraordinariamente bem e sua proposição aos clientes é garantia de preços baixos. Elas criam para seus clientes a proposição de valor do melhor custo total, ganhando em troca o crescimento da empresa.

A liderança em produtos significa prover produtos que redefinem continuamente o estado da arte. As empresas que praticam essa liderança concentram-se em oferecer aos clientes produtos ou serviços que expandem as fronteiras de desempenho existentes. Elas lutam para prover seu mercado com produtos de ponta ou novas e úteis aplicações de produtos ou serviços existentes. A proposição para os clientes é o melhor produto, ou seja, produtos reconhecidos como superiores, que prestam benefícios reais e apresentam melhor desempenho.

A intimidade com o cliente significa vender ao cliente uma solução total, não apenas um produto ou serviço. As empresas íntimas com os clientes não entregam aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. Elas operam conhecendo os clientes a que vendem e sabendo de que produtos e serviços eles necessitam. Elas adaptam continuamente produtos e serviços para satisfazer necessidades particulares e o fazem a preços razoáveis. As empresas íntimas com os clientes não buscam transações; elas cultivam relacionamentos. Elas criam, para seus clientes, uma proposição de melhor solução total, resultando em lealdade dos clientes com a empresa. Para Wiersema (1996, p. 13),

... escolher uma determinada disciplina não significa abandonar as outras. Significa que uma empresa dirige a sua energia e a sua ênfase buscando a medalha de ouro na disciplina escolhida e contentando-se com uma medalha de prata ou bronze nas demais.

De acordo com Fornell, *apud* Barcellos (1997), os clientes podem fornecer informações valiosas sobre o desempenho da empresa em um certo número de dimensões da qualidade, possibilitando, a partir desses dados, a identificação e o acompanhamento dos componentes da qualidade cuja melhoria conduzirá aos maiores efeitos no desempenho econômico da empresa. Fornell, *apud* Barcellos (1997, p. 88) afirma ainda que “é a avaliação subjetiva da qualidade por parte do cliente e o seu subsequente comportamento de compra que determinam a taxa de retorno de quaisquer investimentos em qualidade”.

Para Wiersema (1996), empresas que vêem o mundo pelos olhos do cliente e compreendem os seus pontos de vista, quase sempre percebem aquilo que o cliente negligencia. Essas empresas podem oferecer produtos e serviços que abordam as fontes dos problemas reais de seus clientes e não os seus sintomas imediatos, proporcionando o conhecimento gerado pela solução de um problema, o que possibilita prever dificuldades futuras.

Uma empresa buscando conquistar uma fatia do mercado, segundo Whiteley (1999), constantemente é desafiada a responder quatro perguntas:

- quais são as necessidades e expectativas de seus clientes, e quais delas são mais importantes para eles?
- quão bem estamos satisfazendo essas necessidades e expectativas?

- quanto bem os nossos competidores as estão satisfazendo?
- como fazer para ultrapassar o mínimo que satisfará nossos clientes para realmente empolgá-los?

Oportunizar sistematicamente os clientes a dizerem o quanto bem a empresa os está servindo, o que desejam, onde a empresa está falhando e onde está obtendo sucesso, permite à empresa agir baseada nas respostas resultantes e, conseqüentemente, obter imensos benefícios.

Ouvir com atenção e continuamente a opinião dos clientes proporciona a implementação de serviços de elevada qualidade, identificando-se quais são as prioridades de melhoria, como devem ser alocados os recursos e quais os elementos essenciais de uma estratégia eficaz de qualidade em serviços. Se a estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar é apenas uma melhoria parcial. A qualidade é definida pelo cliente e qualidade é a conformidade com as especificações do cliente e não da empresa. Berry (1996, p. 34) também coloca que

... um sistema de informações sobre qualidade em serviços usa múltiplas abordagens de pesquisa para capturar e disseminar sistematicamente informações sobre qualidade em serviços com o objetivo de apoiar as tomadas de decisão.

Os principais benefícios de um sistema de informações sobre qualidade em serviços (BERRY, 1996):

- encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do cliente no processo de tomada de decisões;

- revela as prioridades de serviços dos clientes;
- identifica as prioridades de melhoria dos serviços e orienta as decisões de alocação de recursos;
- permite o rastreamento do desempenho em serviços da empresa e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- revela o impacto das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade e corrigir os de baixa qualidade.

De acordo com Gale (1996, p. 13), “Focar a qualidade percebida pelo mercado *versus* os concorrentes é essencial para tornar possível o verdadeiro pensamento estratégico”. Uma pesquisa de satisfação orientada tanto para obter dados de não-clientes que estão comprando o produto/serviço dos concorrentes (registrando a opinião total do mercado) como para medir o desempenho do produto/serviço em relação aos produtos/serviços dos concorrentes, permite que a empresa atinja o foco na qualidade e no valor percebido pelo mercado. Esse entendimento torna a qualidade uma arma estratégica claramente inteligível, permitindo a análise de como o comprador toma a decisão de compra e que movimentos estratégicos devem ser realizados.

Day (2001, p. 88) cita que “as atividades interligadas de sentir o mercado e compreendê-lo permitem que as organizações aprendam continuamente a respeito dos seus mercados”. Sentir o mercado significa pesquisar com a mente aberta, ouvindo continuamente

as necessidades e os desejos dos consumidores, e não buscar informações para confirmar as crenças já existentes no mercado. De acordo com Albrecht e Bradford (1992), o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação.

## 2.5 OS SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Em decorrência dos novos padrões de competição no mercado mundial, a área de gestão de operações tem sofrido profundas mudanças nos últimos anos. Segundo Giansesi e Corrêa (1996), a função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos ou serviços, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. O melhor entendimento do papel estratégico que as operações podem e devem ter para atingir os objetivos estratégicos da organização, é uma das razões pela qual o interesse nessa área tem aumentado. A função de operações deve ser considerada um setor que tem, como nenhum outro, o potencial de criar vantagem competitiva sustentada pelo alcance de excelência em suas práticas. Cada vez mais, as empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva (GRÖNROOS, 1993).

Na competição entre concorrentes existentes, uma das cinco forças competitivas descritas por Porter (GIANESI; CORRÊA, 1996), as operações têm praticamente total responsabilidade pelo poder de competitividade. A vantagem competitiva em serviços é alcançada através de estratégias de competição, fundamentadas na diferenciação, no aumento da qualidade do serviço prestado e na criação de custos de mudanças, baseados principalmente em lealdade dos consumidores a um serviço excelente. O sucesso das estratégias de competição depende fundamentalmente do desempenho superior das operações

de serviços. Porter, *apud* Albrecht e Bradford (1992, p. 23), coloca que:

Em geral, a redução de preços é uma loucura, se os concorrentes também podem reduzi-los; é preciso descobrir outra forma de vencer. A qualidade se torna fundamental, assim como o serviço e a inovação.

Para Grönroos (1993, p. 52), “a vantagem competitiva de uma empresa é considerada como dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados”.

Relacionar a qualidade do serviço à qualidade do produto é uma das formas que possibilita mais resultados para conseguir uma diferenciação no mercado. Albrecht e Bradford (1992) salientam que é nesse ponto que muitas empresas encontram problemas: geralmente são pressionadas a cumprir os orçamentos e a obter o lucro no final da linha, então julgam que precisam optar entre o custo da qualidade do serviço e o cumprimento do orçamento anual. O modelo da opção dimensional, como mostra a Figura 6, representa três aspectos importantes da administração de serviços: a qualidade do produto, a qualidade do serviço e a contenção de custos. As decisões inteligentes dos negócios tornam-se limitadas quando uma empresa tem cada linha do modelo como sendo uma dicotomia (ou/ou). As empresas precisam reconhecer que existe a opção de escolha de “tanto” e “quanto” se faz necessário alocar nas dimensões do modelo, podendo ter “tanto” de qualidade de serviço por “quanto” de qualidade do produto; “tanto” de qualidade do serviço por “quanto” de contenção de custos; “tanto” de qualidade do produto por “quanto” de contenção de custos.

As atividades de serviços, segundo Giansesi e Corrêa (1996), exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial, como:

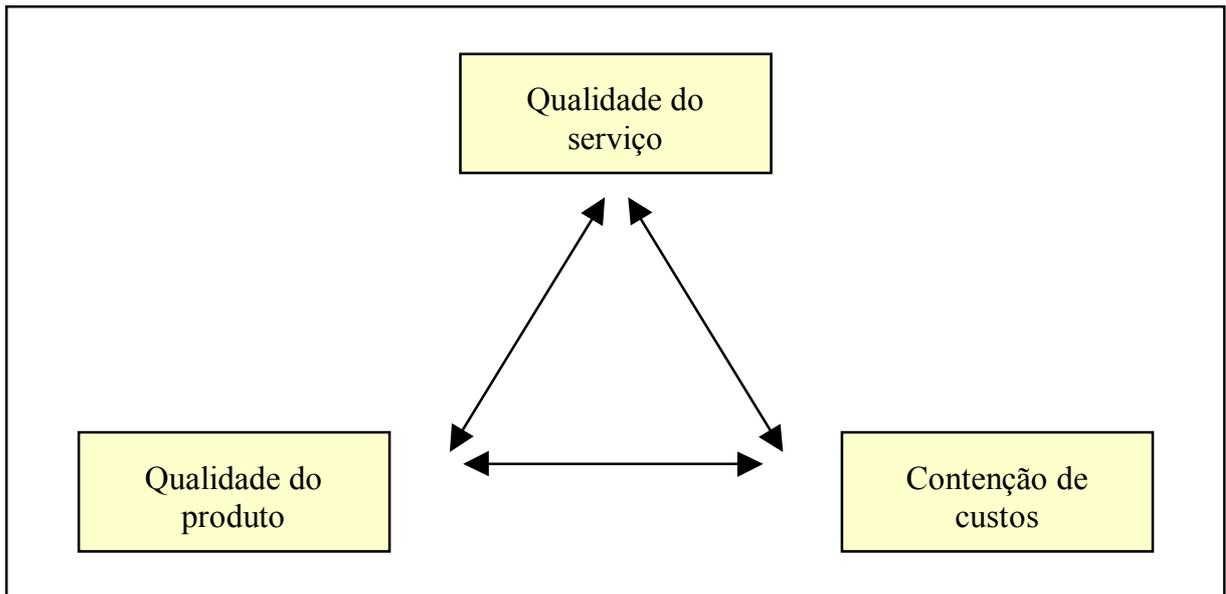


Figura 6 - O modelo da opção dimensional

Fonte: Albrecht e Bradford, 1992

- suporte as atividades de manufatura, sendo fundamentais no desempenho competitivo da empresa;
- geradores de lucro, possibilitando, além de apoio à manufatura, a constituição de “centros de lucro” dentro da empresa.

Para competir nos mercados, há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto (PORTER, *apud* GIANESI; CORRÊA, 1996):

- liderança em custos: através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras;
- diferenciação: através da criação de algo que o setor industrial perceba como sendo exclusivo, como projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros;

- foco: através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

Berry (1996, p. 4) coloca que não basta as empresas prestarem bons serviços. As empresas devem buscar excelência em serviços. Para ele:

Um bom serviço não é suficiente para garantir uma diferenciação dos concorrentes, para construir relacionamentos consistentes com os clientes, para competir em valor sem competir em preço, para motivar os funcionários a se aprimorarem tanto em seu trabalho como em suas próprias vidas e para fornecer um consistente dividendo financeiro.

Kotler, *apud* Giansesi e Corrêa (1996), verifica maiores evidências da importância dos serviços como poder de competitividade de uma empresa. O valor fornecido, ou seja, a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto, é o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor. Tanto o aumento do valor percebido como a diminuição do preço pago pelo consumidor podem proporcionar o aumento do poder de competitividade da empresa. Os serviços, como mostra a Figura 7, estão presentes tanto nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor (serviços associados, características do pessoal de contato com o consumidor, itens de comunicação) quanto nos itens que formam o preço pago pelo cliente (tempo, energia, desgaste psicológico), o que evidencia sua importância na formação do valor fornecido ao cliente.

Berry e Parasuraman (1995, p. 21) concordam ao dizerem que: “o serviço produzido é um grande, senão o *maior*, fator de sucesso para as companhias fabricantes”. A possibilidade de se ter um potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável por meio de serviços maior do que o potencial de mercadorias é uma das forças que empurram os

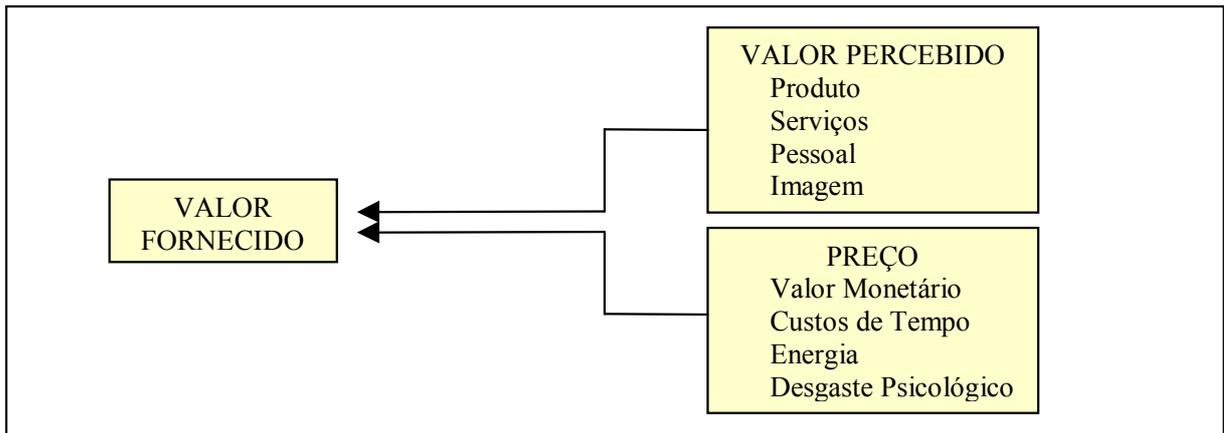


Figura 7 - Modelo de análise do valor fornecido ao cliente

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1996

fabricantes para operações que dependem mais de serviços. Quinn, Doorley e Paquette (1990, p. 60) colocam que:

O verdadeiro enfoque estratégico significa que uma empresa pode concentrar mais força do que qualquer outra nos mercados que selecionou. Antigamente isso significava ter mais recursos, maiores fábricas, laboratórios de pesquisa e canais de distribuição para suas linhas de produção. Hoje, as bases físicas - inclusive um produto aparentemente superior - raramente proporcionam uma competitividade sustentável. São facilmente contornadas, invertidas, copiadas ou até mesmo superadas. Ao contrário, uma vantagem durável normalmente deriva de uma notável profundidade em habilidades humanas selecionadas, capacidades logísticas, bases de conhecimento e outras forças de serviço que os competidores não conseguem reproduzir e que levam a um maior valor demonstrável para o cliente.

Gianesi e Corrêa (1996, p. 201) colocam que “Todo esforço bem direcionado de melhoria da qualidade repercute na competitividade”. Assim, ser competitivo é superar a concorrência naquilo que o cliente mais valoriza e, cada vez mais, o cliente tem valorizado os aspectos relacionados à qualidade dos serviços. Melhorias de qualidade nos níveis de serviços prestados terão impacto direto na competitividade da organização, utilizando-se análises adequadas e priorização de ações.

## 2.6 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Uma das formas de se compreender melhor as expectativas dos clientes é identificar os critérios segundo os quais eles avaliam os serviços prestados (GIANESI; CORRÊA, 1996). De acordo com Berry (1996), uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços pode ser estabelecida determinando-se quais atributos de serviços são mais importantes para determinados clientes e em quais a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes. Os atributos de serviços não são uniformemente importantes para os clientes, portanto, é útil avaliar a importância relativa de cada um.

Berry (1996) e Gianesi e Corrêa (1996) citam que o conceito de qualidade de serviços, de acordo com a opinião dos clientes, deve ser suficientemente claro para os gerentes das empresas, de modo que estes tenham condições de tomar decisões, visando melhorar a qualidade, ou melhor, gerar a qualidade esperada pelos clientes. Avaliar as expectativas dos clientes em relação aos serviços e a importância dos atributos dos serviços favorece a capacidade de ação.

De acordo com Gianesi e Corrêa (1996), um bom sistema de operações não pode, simultaneamente, tornar-se excelente em todos os critérios de desempenho, ao menos no curto prazo, uma vez que apresenta compromissos internos entre critérios de desempenho conflitantes (*trade-offs*). As variáveis custo, tempo, qualidade, restrições tecnológicas e satisfação do cliente colocam limites no que a gerência pode fazer, forçam compromissos internos e demandam um reconhecimento explícito da imensidão de *trade-offs* e escolhas.

Para Porter (1996), *trade-offs* são essenciais para a estratégia. Eles criam a necessidade de escolha e, propositadamente, de definição dos limites oferecidos pela empresa. Para ele,

*trade-offs* surgem por três razões. A primeira, devido a inconsistências em imagem ou reputação. Uma companhia conhecida por entregar um tipo de valor pode carecer de credibilidade e confundir os clientes se entregar outro tipo de valor ou tentar entregar duas coisas inconsistentes no mesmo instante. A segunda, devido as próprias atividades da empresa. Diferentes posicionamentos requerem distintas configurações de produtos, equipamentos, equipes de trabalho, habilidades e sistemas administrativos. E a terceira razão, devido a limites de coordenação e controle internos. Através da escolha em competir de uma maneira e não de outra, os administradores da empresa definem claramente as prioridades organizacionais.

Prioridades devem ser estabelecidas entre os critérios de desempenho de modo a identificar aqueles que realmente representam necessidades ou desejos dos clientes. Para esse conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho, decorrente das características de suas estrutura (instalações, equipamentos e pessoas) e infra-estrutura (sistemas de gestão e organização), o sistema de operações é capaz de buscar excelência. Conseqüentemente, uma estratégia que envolva decisões referentes à estrutura e infra-estrutura do sistema de operações deve ser desenvolvida, de modo a focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas valorizadas pelo segmento de mercado pretendido (GIANESI; CORRÊA, 1996). Skedd (2000) acrescenta também que, em uma situação competitiva, julgar a administração de operações somente em termos de produção, custo e produtividade é uma análise muito introspectiva. Então, quais são os critérios para avaliar as operações? A expressão “Satisfazer os Clientes” responde, ou seja, em uma situação competitiva, a visão deve ser mais ampla, avaliando-se os critérios que atraem os clientes.

A determinação dos critérios competitivos priorizados pelo cliente permite que a gestão das operações de serviço possa focalizar o desempenho nesses critérios priorizados.

Segundo Giancesi e Corrêa (1996), esse é um dos passos iniciais para a formulação de uma estratégia de operações. A identificação de uma estratégia de serviços, de acordo com Berry (1996), implica responder três perguntas cruciais, cujas respostas constituem uma análise das oportunidades da empresa:

- quais atributos de serviços são e continuarão a ser mais importantes para o mercado-alvo?
- quais os pontos fracos da concorrência em se tratando de atributos de serviços importantes?
- quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais da empresa?

Um pré-requisito para a criação de uma estratégia de serviços é descobrir, através de pesquisas, quais as necessidades de serviços importantes para os clientes, que estejam sendo sub-atendidas pela concorrência e possam ser supridas pela empresa, representando uma oportunidade de serviços “aberta” no mercado (BERRY, 1996).

Na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente, diversos autores têm discutido sobre dimensões competitivas e atributos de desempenho para serviços. Wheelwright (1984), ao considerar a estratégia da manufatura como uma seqüência de decisões que irão capacitar uma unidade de negócios a alcançar a vantagem competitiva desejada, identifica nove categorias de decisão: capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, relação com fornecedores, recursos humanos, qualidade, sistemas gerenciais e novos produtos.

Slack *et al.* (1999) apontam cinco dimensões fundamentais, na manufatura:

- qualidade: significa “fazer certo as coisas”, proporcionando, não somente a satisfação de consumidores externos, mas também clientes internos, redução de custos e aumento da confiabilidade;
- rapidez: significa “quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços”, proporcionando à empresa redução de estoques e de riscos de previsões erradas;
- confiabilidade: significa “fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos”, proporcionando estabilidade e economia de tempo e de recursos financeiros. A confiabilidade de uma operação só pode ser julgada pelos consumidores após o produto ou serviço ter sido entregue;
- flexibilidade: significa “ser capaz de mudar a operação de alguma forma”, proporcionando agilidade à resposta, manutenção da confiabilidade e maximização do tempo de utilização de recursos. A mudança exigida pelos consumidores deve atender a quatro tipos de exigências: flexibilidade de produto/serviço - produtos e serviços diferentes; flexibilidade de composto (*mix*) - ampla variedade ou composto de produtos e serviços; flexibilidade de volume - quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços; flexibilidade de entrega - tempos de entrega diferentes;
- custo: significa “fazer as coisas mais baratas”, proporcionando um menor preço aos consumidores e um aumento dos lucros.

Para Slack *et al.* (1999), uma forma de melhorar o desempenho dos custos é melhorar o desempenho dos outros objetivos operacionais, o que possibilita a informação do relacionamento entre os aspectos externos e internos do desempenho das operações, como observa-se na Figura 8.

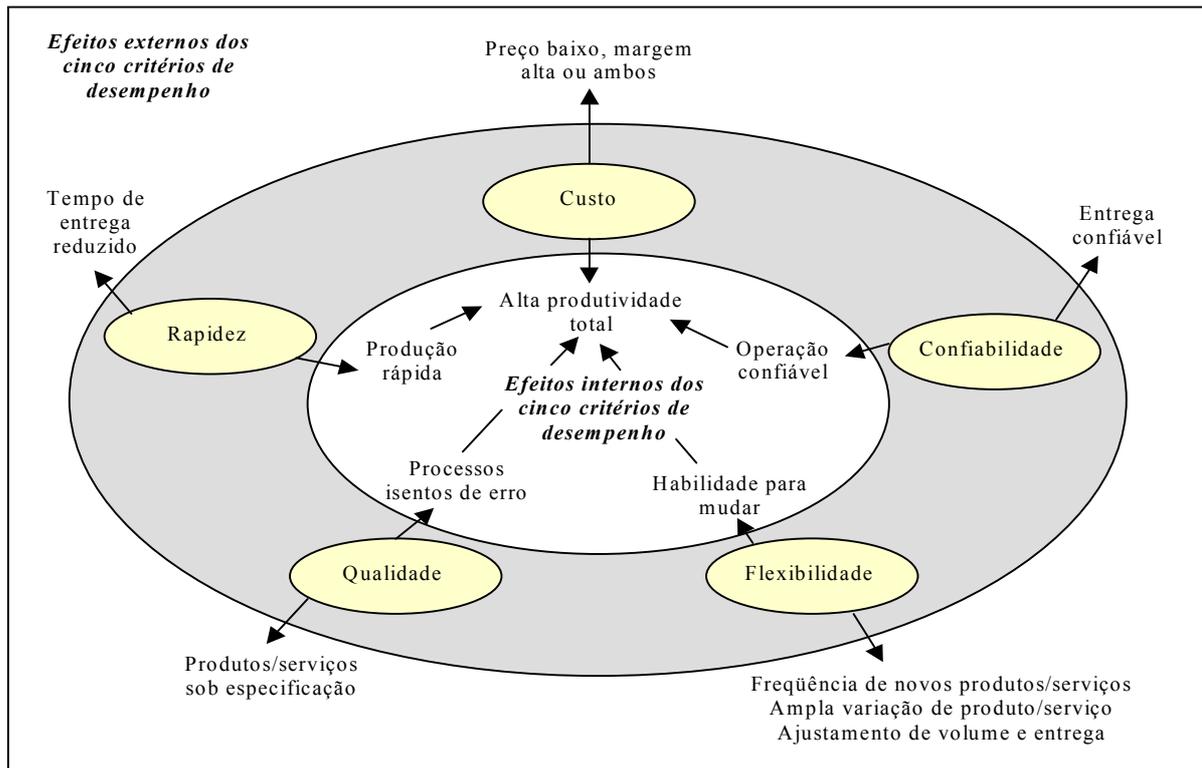


Figura 8 - Os critérios de desempenho provocam efeitos externos e internos

Fonte: Slack *et al.*, 1999

Garvin (1987) propõe oito categorias ou dimensões críticas da qualidade de produtos que podem servir de estrutura para uma análise estratégica:

- desempenho: refere-se às características operacionais básicas de um produto e, em empresas prestadoras de serviços, um aspecto importante do desempenho é, muitas vezes, a velocidade de atendimento;
- características secundárias: são as características que complementam as características principais de um produto. São características que, mesmo não

estando presentes, possibilitam a realização das funções originais do produto, no entanto sua presença proporciona ao usuário uma satisfação adicional;

- confiabilidade: reflete a probabilidade de um produto apresentar uma falha, dentro de um determinado período de tempo;
- conformidade: avalia o grau de adequação do produto aos padrões pré-estabelecidos no projeto;
- durabilidade: refere-se à medida da vida útil do produto e possui duas dimensões: a dimensão econômica, que avalia, sob o ponto de vista do consumidor, a viabilidade econômica de manter o produto ou substituí-lo, e a dimensão técnica, definida como o tempo que um produto pode ser utilizado até se deteriorar fisicamente;
- serviços agregados ou atendimento: refere-se à rapidez, cortesia e facilidade de um serviço ser oferecido a um cliente. Tem por objetivo atender o consumidor, visando a que eventuais problemas do pós-venda tornem-se motivo de insatisfação do mesmo;
- estética: é uma dimensão subjetiva da qualidade, refletindo as preferências pessoais do consumidor;
- qualidade percebida: refere-se a artifícios indicativos que inferem algo acerca da qualidade, tais como imagem, propaganda e marca.

Segundo Garvin (1992), a competição em qualidade é muito mais complexa. Múltiplas dimensões implicam que os produtos ou serviços podem ser diferenciados de inúmeras maneiras. Quanto mais desagregado for o conceito da qualidade, mais amplas tornam-se as

opções abertas para as empresas que queiram competir nessa base. Competir em qualidade não significa buscar as 8 dimensões simultaneamente. Um produto ou serviço pode ser bem cotado em determinada dimensão, mas mal classificado em outra. A excelência em todos os aspectos raramente é uma necessidade para a concorrência. Direcionar a abordagem, desde que as dimensões selecionadas estejam bem ajustadas às necessidades do mercado, pode proporcionar ótimos resultados.

Em serviços, o conjunto de dimensões competitivas é mais amplo, em virtude do contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Johnston *et al.*, *apud* Moreira (1996), apontam 12 fatores ou dimensões que influenciam a qualidade do serviço, uns relacionados aos bens tangíveis, outros ao serviço em si e outros ainda ao ambiente em que o serviço é prestado. Nem todos os 12 fatores são igualmente importantes em todas as situações. A importância pode variar com a natureza do serviço e dos bens tangíveis que tomam parte, com a natureza da competição e com as intenções estratégicas da empresa. A medição do desempenho da atividade de serviços, em cada um destes fatores de qualidade, pode ser feita através de levantamentos rotineiros junto aos clientes, visto que o objetivo maior é atender ao cliente. O Quadro 2 lista os 12 fatores de qualidade, relacionando-os a cada elemento do pacote de serviço a que se aplicam.

Estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), durante os anos 80, conduziram ao desenvolvimento de um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço prestado, denominado SERVQUAL. Os resultados desses

Quadro 2 - Fatores de qualidade em serviços

Fator	Exemplos de Aplicação		
	Ao bem usado	Ao serviço	Ao ambiente
Acesso			<ul style="list-style-type: none"> <li>– clareza do caminho</li> <li>– conveniência de localização da unidade</li> <li>– facilidade de achar o caminho</li> <li>– aparência das instalações</li> </ul>
Estética e Aparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aspecto dos bens</li> <li>– gosto de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aparência do <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aparência da instalações</li> </ul>
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– disponibilidade do bem</li> <li>– variedade do bem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– disponibilidade do <i>staff</i></li> <li>– visibilidade do <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– disponibilidade das instalações</li> </ul>
Limpeza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dos bens usados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– do <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– das instalações</li> </ul>
Conforto			<ul style="list-style-type: none"> <li>– do ambiente</li> <li>– dos assentos</li> <li>– das instalações</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inteligibilidade e clareza associadas ao bem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inteligibilidade e clareza da interação entre <i>staff</i> e cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– clareza da sinalização</li> </ul>
Competência		<ul style="list-style-type: none"> <li>– conhecimento, habilidade e profundidade do <i>staff</i></li> </ul>	
Cortesia		<ul style="list-style-type: none"> <li>– polidez e respeito do <i>staff</i> com o cliente</li> </ul>	
Atitude Amigável		<ul style="list-style-type: none"> <li>– disponibilidade do <i>staff</i>, atenção</li> </ul>	
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– do bem usado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– da entrega</li> <li>– pontualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– consistência do ambiente</li> </ul>
Poder de Resposta		<ul style="list-style-type: none"> <li>– velocidade de entrega</li> <li>– tempo de resposta</li> </ul>	
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>– segurança física do bem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– confidencialidade do <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– segurança pessoal do cliente</li> </ul>

Fonte: Moreira, 1996

estudos relatam dez dimensões que influenciam a qualidade percebida pelos clientes, que são os seguintes (GRÖNROOS, 1993):

- confiabilidade envolve coerência no desempenho e constância:
  - desempenho correto do serviço na primeira vez;
  - precisão no faturamento;

- manutenção correta dos registros;
- execução do serviço no tempo previsto.
- rapidez de resposta diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço:
  - prestação do serviços em tempo adequado;
  - transações por correio expedidas imediatamente;
  - chamada telefônica rápida de volta ao cliente;
  - prestação imediata do serviço.
- competência significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários:
  - conhecimento e habilidades dos empregados de contato com clientes;
  - conhecimento e habilidades do pessoal de suporte operacional;
  - capacidade de pesquisa da organização.
- acesso envolve facilidade de abordagem e de contato:
  - serviço é facilmente acessível por telefone;
  - tempo de espera para receber o serviço não é extenso;
  - horas convenientes de operação;

- local conveniente de execução dos serviços.
- cortesia envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal:
  - consideração pela propriedade do consumidor;
  - aparência limpa e arrumada do pessoal de contato com o público.
- comunicação significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes:
  - explicar o serviço em si;
  - explicar o custo do serviço;
  - explicar as relações entre custo e serviço;
  - assegurar aos consumidores que o problema vai receber atenção.
- credibilidade envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente:
  - nome da empresa;
  - reputação da empresa;
  - características pessoais do pessoal de contato com clientes;
  - o grau de venda sob pressão envolvido nas interações.

- segurança é estar livre de perigos, riscos ou dúvidas:
  - segurança física;
  - segurança financeira;
  - confiabilidade.
  
- compreender/conhecer o cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente:
  - conhecer as exigências específicas do cliente;
  - fornecer uma atenção individualizada;
  - reconhecer o cliente assíduo.
  
- tangíveis incluem evidência física do serviço:
  - instalações físicas;
  - aparência do pessoal;
  - ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço;
  - representações físicas do serviço (cartões, etc.);
  - outros clientes nas instalações do serviço.

Através de um estudo quantitativo de grande escala, mais recente, Zeithaml, Berry e

Parasuraman (1988) condensaram a quantidade de fatores determinantes da qualidade, de dez para cinco, de acordo com o exposto a seguir (BERRY; PARASURAMAN, 1995; GRÖNROOS, 1993):

- tangíveis: aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- rapidez na resposta: disposição para ajudar o cliente e prontidão e rapidez na prestação do serviço;
- certeza: conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- empatia: atenção e cuidado individualizados proporcionados aos clientes.

Dessas cinco dimensões, de acordo com as pesquisas realizadas por Berry e Parasuraman (1995), a mais importante na avaliação da qualidade de um serviço é a confiabilidade. Uma diferenciação competitiva por meio de uma sólida confiabilidade no serviço pode proporcionar diversos benefícios significativos: índices mais elevados de retenção dos clientes atuais, mais negócios com os clientes atuais, mais comunicação boca-a-boca promovendo a empresa e maior oportunidade de cobrar um preço mais alto, levando a possíveis lucros mais altos, como mostra a Figura 9.

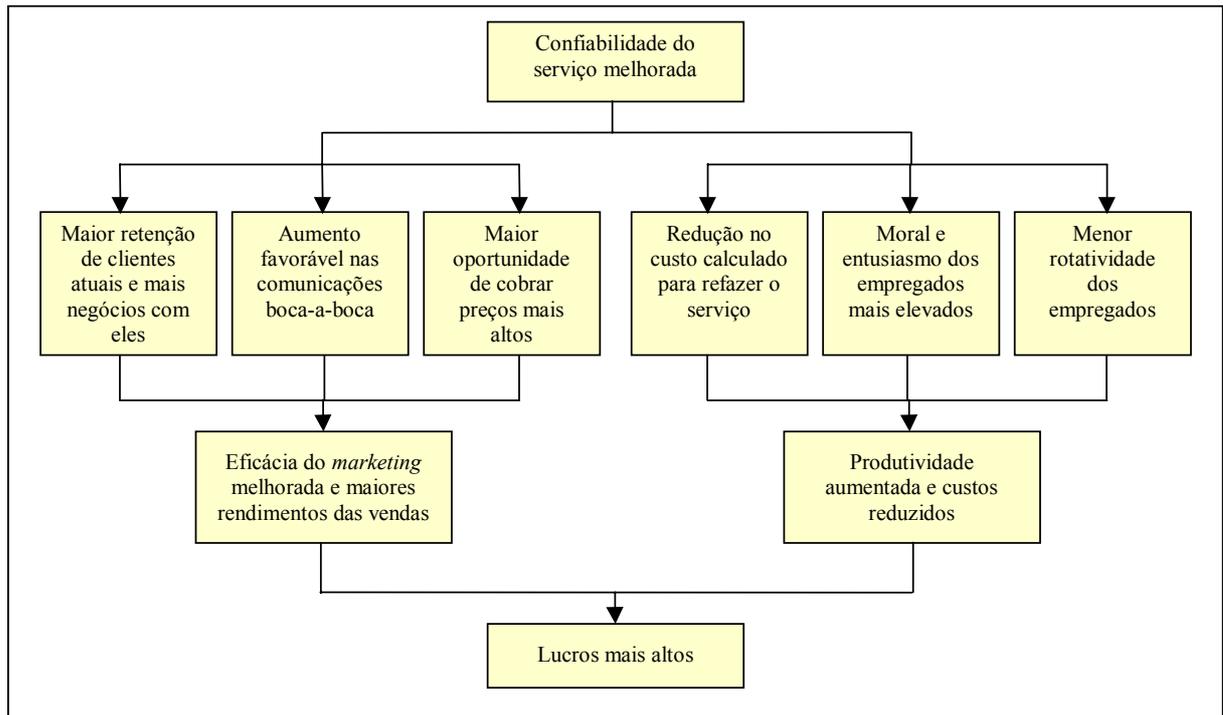


Figura 9 - Benefícios potenciais da confiabilidade do serviço

Fonte: Berry e Parasuraman, 1995

Para Giansesi e Corrêa (1996), as cinco dimensões propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry são excessivamente abrangentes para auxiliar os gerentes de operações de serviços a tomar decisões que tornem o serviço mais competitivo aos olhos dos clientes. Assim, Giansesi e Corrêa (1996) propõem um conjunto de dimensões de avaliação do serviço, combinando as visões de diferentes autores e observações empíricas de seus trabalhos de consultoria, apresentado na seqüência:

- aspectos tangíveis: refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, como bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Esses aspectos são importantes para a maioria dos serviços, uma vez que o cliente enfrenta dificuldades de avaliar o serviço antes da compra;
- consistência: significa conformidade com experiência anterior, ausência de

variabilidade no resultado ou no processo. A consistência na prestação do serviço ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar o serviço;

- competência: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor em executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores. É um critério geralmente importante para os serviços profissionais, já que os clientes procuram capacitação da qual não dispõem. Quanto mais complexas as necessidades dos clientes, mais estes buscarão alta competência do fornecedor do serviço;
- velocidade de atendimento: é um critério importante para o cliente principalmente quando sua presença é necessária na prestação do serviço. Velocidade de atendimento também refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo de espera pode ter duas dimensões: a real, referente ao tempo físico (minutos, horas, dias) e a percebida, referente à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar;
- atendimento/atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência do cliente durante o processo de prestação do serviço, envolvendo a atenção personalizada dispensada ao cliente, a cortesia dos funcionários e a boa comunicação;
- flexibilidade: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças das necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Esse critério tende a ser importante devido à alta variabilidade e incerteza presentes no processo de prestação de serviços. O atributo flexibilidade pode ser dividido em sete tipos, que significam critérios de avaliação diferentes para os clientes e podem ser obtidos através de decisões gerenciais distintas: flexibilidade

de projeto de serviço, de pacote de serviço, de data de fornecimento do serviço, de local de fornecimento do serviço, de volume de serviço, de robustez do sistema de operações e de recuperação de falhas;

- credibilidade/segurança: refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Esse critério é mais importante quanto maior for o risco percebido pelo cliente e quanto maior for o valor estabelecido na prestação do serviço;
- acesso: avalia a facilidade de o cliente entrar em contato com o fornecedor do serviço. Características como localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação e ampla disponibilidade de linhas telefônicas para contato contribuem para a facilidade de acesso;
- custo: avalia o valor que o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Na falta de melhores informações sobre a qualidade do serviço, os clientes tendem a associar níveis de preços mais altos a níveis de qualidade dos serviços mais altos.

Para Grönroos (1993), “Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida”, determinados através da integração de estudos disponíveis, podem ser relacionados:

- profissionalismo e habilidades: os clientes compreendem que o prestador de serviços, os empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional;

- atitudes e comportamento: os clientes percebem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável;
- facilidade de acesso e flexibilidade: os clientes sentem que o prestador de serviços, a localização, as horas de operação, os empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível;
- confiabilidade e honestidade: os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, pelos seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes;
- recuperação: os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviço tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução;
- reputação e credibilidade: os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

O critério profissionalismo e habilidades é uma dimensão técnica de qualidade, pois está relacionado a resultados. O critério reputação e credibilidade está relacionado à imagem, tendo como função a filtragem. Os critérios atitudes e comportamento, facilidade de acesso e

flexibilidade, confiabilidade e honestidade e recuperação são relacionados a processos, representando a dimensão funcional da qualidade.

De acordo com Slack *et al.* (1999), alguns dos critérios de desempenho, sob determinadas circunstâncias, podem tornar-se especialmente importantes para uma organização. Três fatores são particularmente importantes na determinação de quais critérios de desempenho devem ser enfatizados:

- as necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa, identificando-se os critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes para eles;
- as atividades dos concorrentes da empresa, avaliando-se como a operação reage a mudanças no comportamento dos concorrentes;
- o estágio do ciclo de vida em que se encontra o produto ou serviço, podendo ser estágio de introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

## 2.7 A MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”

Uma das atividades mais significativas no processo de formulação da estratégia das operações é a derivação da lista de dimensões ou fatores competitivos (como qualidade, flexibilidade, custo, entre outros) sendo priorizada em termos de importância relativa para cada fator competitivo. Essa lista, segundo Slack (1994), é usada para inferir um conjunto de decisões estratégicas para as operações ou, em conjunção com uma lista derivada independentemente do desempenho da organização, priorizar cada um dos fatores competitivos. Martilla e James, *apud* Slack (1994) e Kotler (2000), sustentam que, na área de *marketing* e operações de serviços, cada atributo de um serviço pode ser julgado pela

importância dada pelo consumidor e desempenho da empresa. A análise “importância x desempenho” é utilizada para avaliação dos diversos elementos do pacote de serviços e identificação das mudanças necessárias.

De acordo com Martilla e James (1977), a análise de “importância x desempenho” possibilita à administração um foco útil para o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, oferece várias vantagens para avaliar a aceitação do consumidor de um programa de *marketing*, é uma técnica de fácil entendimento que proporciona orientações importantes sobre quais aspectos do *mix* de *marketing* a empresa deve dedicar mais atenção como também identifica áreas que podem estar consumindo muitos recursos. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) colocam que, para a identificação de problemas e oportunidades, é fundamental buscar fatores que sejam importantes e nos quais o desempenho da empresa está baixo em comparação à concorrência. A matriz proposta por Martilla e James (1977) para a análise de importância e desempenho, de acordo com a Figura 10, é dividida em quatro quadrantes, onde as escalas utilizadas para a avaliação de importância e desempenho variam de extremamente importante (4,00) a sem importância (1,00) e de excelente (4,00) a ruim (1,00).

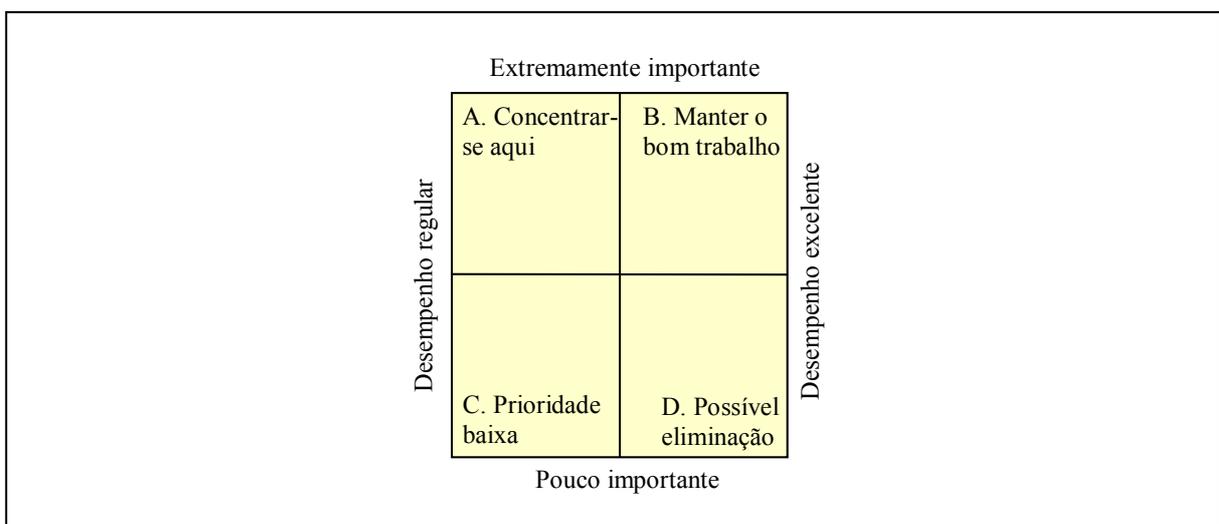


Figura 10 - Matriz “Importância x Desempenho” de Martilla e James

Fonte: Adaptado de Martilla e James, 1977; Kotler, 2000

A Matriz “Importância x Desempenho”, proposta por Slack, com base nos estudos de Martilla e James, reflete a relação entre importância, desempenho e prioridades de melhoria. A utilidade dessa matriz está na habilidade de mostrar tanto a perspectiva do consumidor (importância) quanto a do competidor (desempenho), possibilitando o julgamento das necessidades relativas de melhoria que necessitam ser aplicadas em cada fator competitivo. Colgate (1999) também acrescenta que a matriz permite analisar quais as áreas que são importantes para a satisfação e lealdade do cliente com a empresa e possuem possibilidades de melhoria.

A Matriz “Importância x Desempenho”, segundo Ganesi e Corrêa (1996), é uma ferramenta que possibilita a análise de *gaps*, ou discrepâncias, entre o desempenho ideal e o real. Essa ferramenta, segundo Slack (1993), considera duas escalas: a de “importância”, indicando como os clientes vêem a importância relativa de cada critério de desempenho, e a de “desempenho”, classificando cada critério de desempenho contra os níveis atingidos pelos concorrentes.

Hill, *apud* Ganesi e Corrêa (1996) e *apud* Slack (1993), para o entendimento do processo de priorização dos critérios competitivos, introduz os seguintes conceitos:

- critérios ganhadores de pedido: são os fatores-chave da competitividade; aqueles que mais influenciam as decisões dos consumidores de quantos negócios fazer com a empresa. Aumentar o desempenho em critérios ganhadores de pedido resultará ou em mais negócios ou em melhora das chances de ganhar mais negócios;
- critérios qualificadores: são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível para que esta

seja inicialmente considerada pelos consumidores como possível fornecedora. Esforços para a melhoria no desempenho somente são recompensados se o nível qualificador for atingido; esforços que resultem melhorias sem que se atinja o nível qualificador são pouco recompensados, da mesma forma que esforços adicionais após o atingimento desse nível;

- critérios menos importantes: são aqueles que são relativamente poucos importantes, comparados a outros critérios de desempenho; são critérios não valorizados pelos clientes. Esforços de melhoria no desempenho são sempre pouco compensados.

A Figura 11 ilustra o relacionamento entre o desempenho e o benefício competitivo gerado para cada um dos três critérios.

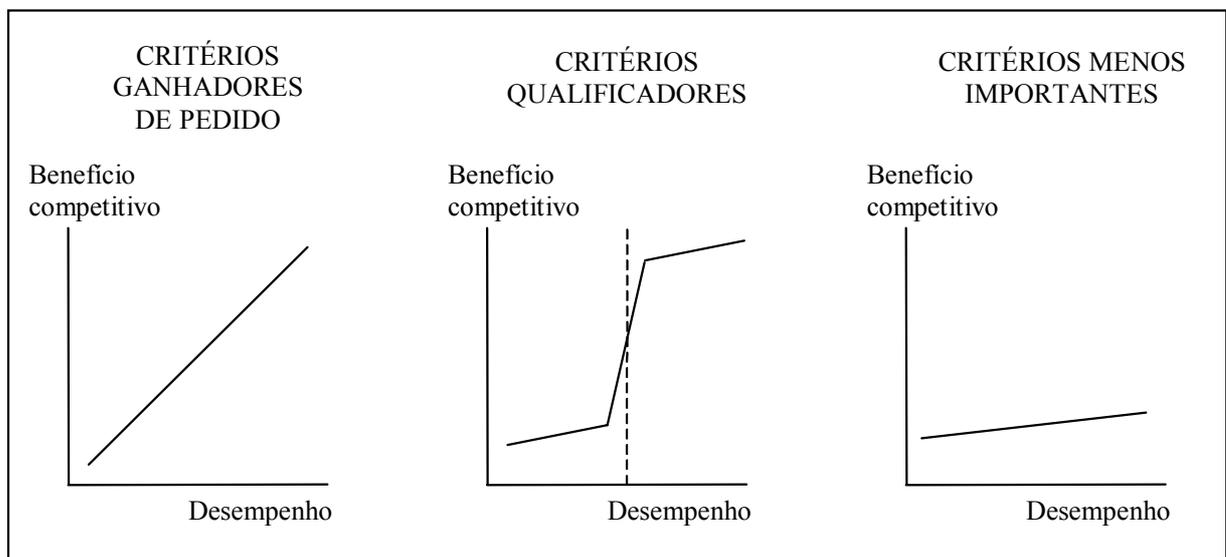


Figura 11 - Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes

Fonte: Slack, 1993

Uma escala de nove pontos é proposta por Slack (1993) para facilitar a análise e a classificação de cada critério competitivo, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos

<b>Crêterios Ganhadores de Pedido</b>
1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - � o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - � sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto � maioria dos clientes - � normalmente considerado
<b>Crêterios Qualificadores</b>
4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor
6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor
<b>Crêterios Menos Importantes</b>
7. Normalmente não � considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente � considerado pelos clientes
9. Nunca � considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Fonte: Slack, 1993 e Gianesi e Corrêa, 1996

Comparar o desempenho operacional ao dos concorrentes   uma parte chave de qualquer estratégia para melhorar o desempenho da empresa. As medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas ao desempenho dos concorrentes. Novamente uma escala de nove pontos   proposta por Slack (1993), classificando o desempenho de cada critério competitivo contra os níveis de desempenho atingidos pelos concorrentes, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos critérios competitivos frente   concorrência

<b>Melhor do que a Concorrência</b>
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
2. Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
<b>Igual � Concorrência</b>
4. Com freq�ncia marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Com freq�ncia a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
<b>Pior do que a Concorrência</b>
7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Slack, 1993 e Gianesi e Corrêa, 1996

O cruzamento das duas dimensões (importância dos critérios para o mercado e desempenho dos mesmos em relação à concorrência) permite identificar regiões específicas na Matriz “Importância x Desempenho”, como mostra a Figura 12.

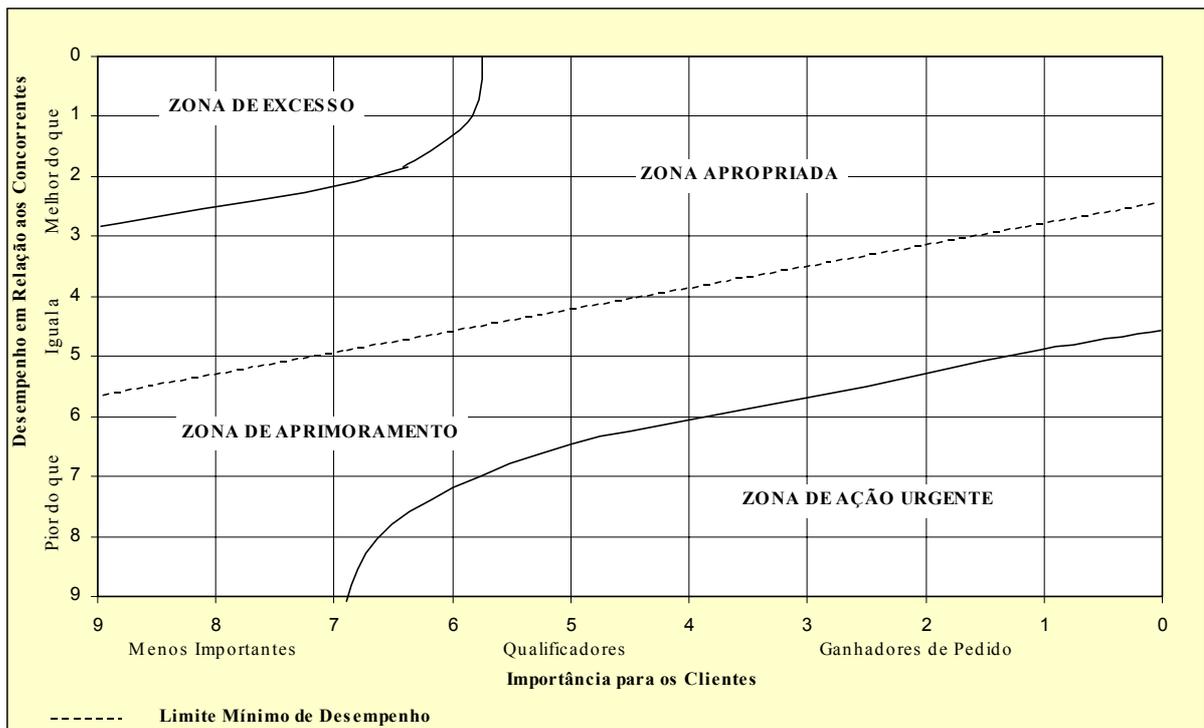


Figura 12 - Matriz “Importância x Desempenho” de Slack

Fonte: Slack, 1993

A “Zona Apropriada” é delimitada em sua margem inferior por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo da qual a empresa não deveria permitir que o desempenho de suas operações caísse. Os critérios classificados nessa área são considerados satisfatórios, não sendo prioridade a curto ou médio prazo. A longo prazo, a maioria dos concorrentes desejará ir movendo seu desempenho no sentido do limite superior da zona.

Qualquer critério de desempenho que se encontre abaixo da fronteira de desempenho mínimo pertence à “Zona de Aprimoramento”. Os critérios que estiverem logo abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz (onde o desempenho é pobre e a importância é

pequena) são vistos como casos não urgentes.

Os aspectos do desempenho que se encontram na “Zona de Ação Urgente” são importantes para o cliente e possuem o desempenho em relação à concorrência abaixo do que deveria ser. A curto prazo, o desempenho desses critérios deve ser melhorado até pelo menos a “Zona de Aprimoramento” e, a médio prazo, até a “Zona Apropriada”.

Os critérios que estão localizados na “Zona de Excesso” possuem desempenho muito superior à concorrência em aspectos que o cliente não prioriza. É possível que recursos empregados para atingir tais níveis de desempenho possam ser melhor empregados em critérios classificados nas regiões de ação urgente ou de melhoramento. Outra possível ação é tentar movimentar horizontalmente os critérios que estão nessa zona de excesso, buscando alterar a importância a eles conferida pelos clientes.

A Matriz “Importância x Desempenho” permite priorizar o ataque ao aprimoramento do desempenho dos critérios competitivos, devendo-se estabelecer planos de ação para atingir o aprimoramento desejado.

Uma análise, em conjunto, tanto da importância quanto do desempenho dos processos ou subprocessos, fornece um mapa específico de onde a empresa deve concentrar sua atenção. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), esse é o caminho mais rápido para se melhorar a qualidade em geral.

## 2.8 PESQUISA DE MERCADO

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa de *marketing* é uma investigação

sistemática, controlada, empírica e crítica de dados, que tem por objetivo descobrir e/ou descrever fatos, bem como verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias, e ao *marketing* como área de conhecimento de administração.

Quando a empresa não tem o conhecimento completo dos itens que são importantes para o consumidor ou quando ela desconhece a importância relativa desses itens, uma pesquisa de mercado é sugerida (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001).

O processo de pesquisa de mercado, de acordo com diversos autores, entre eles Albrecht e Bradford (1992), Berry (1996), Whiteley (1999), Ribeiro, Echeveste e Danilevicz, (2001), Köche (1997), Mattar (1996) e Kotler (2000), envolve diversas etapas: definição do problema e dos objetivos da pesquisa; desenvolvimento do plano da pesquisa; coleta de informações; e análise das informações e apresentação dos resultados.

#### a) Definição do Problema e dos Objetivos da Pesquisa

O primeiro passo no planejamento da pesquisa é especificar os objetivos da pesquisa. Quanto maior a precisão dos objetivos da pesquisa, mais claramente podem ser definidas as informações necessárias e o que se deve fazer para conseguí-las. O problema deve ser amplamente discutido pela equipe responsável pela pesquisa, envolvendo conversa com especialistas, reuniões com grupos de consumidores e consulta a livros, revistas, artigos científicos, entre outros. A delimitação do problema define os limites da dúvida, explicitando quais variáveis estão envolvidas na investigação e como elas se relacionam. No estabelecimento dos objetivos, aspectos como o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação dos dados

devem ser considerados (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001; MATTAR, 1996).

#### b) Desenvolvimento do Plano da Pesquisa

De acordo com Kotler (2000), o desenvolvimento do plano de pesquisa envolve a determinação do mais eficiente plano para a coleta das informações necessárias, envolvendo decisões sobre fonte dos dados, abordagens de pesquisa e métodos de contato, instrumentos de pesquisa e plano de amostragem.

De um modo geral, existem dois tipos de fontes de busca de informação: fontes secundárias, aquelas que já foram coletadas anteriormente e podem ser encontradas em bancos de dados da empresa, catálogos, publicações do governo, jornais e periódicos, entre outros; e fontes primárias, os dados brutos que nunca foram coletados, envolvendo o acesso direto a consumidores, intermediários, entre outros. Para a coleta dos dados primários, o passo mais importante é a determinação do público-alvo (KOTLER, 2000; RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001).

Os dados podem ser coletados através de diversos métodos e técnicas, de forma individual ou combinada. Essa abordagem pode ser realizada através de levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas publicadas, pesquisa por observação direta, pesquisa por grupos de discussão (*focus group* - são convidadas de seis a dez pessoas a passarem algumas horas com um moderador treinado, a fim de discutir sobre um determinado produto, serviço, organização ou elemento de *marketing*), entrevistas com especialistas, entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, dados comportamentais (coletados pelas leitoras de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e no banco de dados do cliente), pesquisa experimental (são observadas as relações de causa e efeito eliminando as explicações

contraditórias das verificações observadas), entre outros (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; BERRY, 1996; WHITELEY, 1999; RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001; KÖCHE, 1997; MATTAR, 1996; KOTLER, 2000).

Para a coleta de dados primários, dois instrumentos de pesquisa podem ser utilizados: questionários e instrumentos mecânicos. O questionário é um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Essas perguntas podem ser fechadas, com todas as possíveis respostas já previamente especificadas, ou abertas, onde as respostas podem ser feitas com as próprias palavras do respondente. Com a intenção de se descobrir qualquer falha que tenha passado despercebida, é recomendável a utilização de um pré-teste para os questionários. Os instrumentos mecânicos, ocasionalmente utilizados em pesquisas, possibilitam medir interesse, emoções e outros sentimentos dos entrevistados (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; KOTLER, 2000; RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001).

O plano de amostragem, de acordo com Kotler (2000), requer três decisões:

- unidade de amostragem: definir a população-alvo que será objeto da amostragem, ou seja, definir quem será pesquisado;
- tamanho da amostra: definir quantas pessoas devem ser entrevistadas. Amostras grandes oferecem resultados mais confiáveis que amostras pequenas, entretanto não há necessidade de entrevistar toda a população-alvo;
- procedimento de amostragem: definir como os entrevistados devem ser selecionados.

### c) Coleta de Informações

A fase de coleta e dados da pesquisa geralmente é a mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. Quatro principais problemas podem surgir: alguns entrevistados não estarão em casa e deverão ser recontatados ou substituídos; outros entrevistados se recusarão a cooperar; outros poderão dar respostas tendenciosas ou desonestas; e alguns entrevistadores poderão ser tendenciosos ou desonestos (KOTLER, 2000).

Alguns aspectos importantes para o planejamento da coleta de dados devem ser observados, como o cronograma das atividades, o orçamento de despesas, o dimensionamento dos recursos humanos e o controle da coleta de dados (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001).

### d) Análise das Informações e Apresentação dos Resultados

A partir dos dados coletados, conclusões podem ser tiradas da pesquisa. Tabulações dos dados e distribuições de frequência possibilitam a identificação de conclusões relevantes para as principais decisões de *marketing* da empresa (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; BERRY, 1996; WHITELEY, 1999; RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001; KÖCHE, 1997; MATTAR, 1996; KOTLER, 2000).

## 2.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Considerando-se o crescente aumento da participação do setor de serviços na economia, o estudo das características e peculiaridades das atividades inerentes ao setor é cada vez mais importante. Os serviços, isoladamente ou integrantes às demais atividades da empresa, podem proporcionar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

A determinação da importância dos fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes e o desempenho da empresa nesses fatores, segundo a ótica do cliente, proporciona o posicionamento de tais fatores para o desenvolvimento de ações de melhoria, orientando a estratégia de negócios da empresa, possibilitando agregar um valor cada vez maior aos produtos e serviços vendidos.

Na literatura são apontados diversos fatores ou critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços prestados. Muitos deles com o mesmo significado mas expressos e nomeados de maneiras diferentes. Dentre os critérios competitivos encontrados na literatura, destacam-se os seguintes: acesso, aparência, apresentação dos documentos, aspectos tangíveis, atendimento, certificação ISO, competência, comunicação, condições econômico-financeiras, confiabilidade, conformidade, contato, cortesia, cumprimento de prazo, custo, disponibilidade, flexibilidade, imagem, negociação, prospecção de novos negócios, publicidade, rapidez de resposta, relacionamento com o cliente, segurança e tecnologia.

Assim, utilizando-se a revisão bibliográfica realizada neste trabalho, especialmente quanto aos fatores ou critérios competitivos que influenciam as decisões de compra do cliente e à ferramenta Matriz “Importância x Desempenho”, o estudo de caso será desenvolvido, possibilitando o posicionamento desses fatores.

### 3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda as características do caso estudado. Inicialmente é apresentada a empresa em estudo, com seu histórico, seu perfil atual e suas áreas de atuação. Na seqüência do capítulo, é descrito o estudo realizado, através da caracterização de um estudo de caso.

#### 3.1 A EMPRESA

No período de 1965 a 1969, a empresa norte-americana Brow & Root Overseas Inc., do Texas, manteve um Departamento de Projetos de Engenharia e Economia, composto por técnicos norte-americanos e brasileiros, operando no Brasil. Com o encerramento dos trabalhos da Brow & Root, alguns profissionais brasileiros, que nela exerciam suas atividades, decidiram permanecer unidos, criando uma empresa que absorvesse totalmente o amplo acervo de conhecimentos adquiridos na conceituada empresa internacional. Naquela época, o Brasil experimentava um desenvolvimento sem precedentes, sendo o momento de técnicos brasileiros assumirem definitivamente a direção dos projetos a serem executados dali por diante.

A ECOPLAN ENGENHARIA LTDA. foi fundada em março de 1969, apresentando, desde aquela data até os dias de hoje, um desenvolvimento em escala geométrica, fruto do dinamismo de sua equipe de profissionais e do espírito empresarial de seus diretores. A política e os métodos de trabalho da empresa adaptaram-se ao ritmo das mais avançadas tecnologias.

Sediada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a ECOPLAN conta com escritórios

nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Palmas, Recife e Rio de Janeiro, o que lhe permite atuar de forma presente em todo o Brasil.

A ECOPLAN é uma empresa que atua na área de consultoria, realizando atividades de estudos, projetos, gerenciamento, supervisão, fiscalização e controle de obras, operação e manutenção e assessoria técnica, voltadas ao meio ambiente, à engenharia, tecnologia da informação, economia e administração.

As principais áreas de atuação da ECOPLAN são: estradas de rodagem, estradas de ferro, trens urbanos, concessões, aeroportos, portos e hidrovias, eletricidade, energia, edificações, telecomunicações, topografia e geotecnia, infra-estrutura urbana, barragens, meio ambiente, recursos hídricos, abastecimento de água, esgotamento sanitário, irrigação, tecnologia da informação, administração/economia e desenvolvimento institucional.

O principal patrimônio da ECOPLAN, por ser uma empresa que atua no ramo da consultoria, é o quadro de colaboradores, representado por profissionais que com ela mantêm vínculo permanente ou parcial. Ao longo de sua existência, a ECOPLAN tem implementado uma política de desenvolvimento de recursos humanos, calcada nos seguintes fatores preponderantes:

- comprometimento com o posicionamento da empresa;
- engajamento nas estratégias preconizadas pela empresa;
- capacitação técnica comprovada;
- integração no trabalho em equipe.

Em função desses conceitos, a ECOPLAN consolidou um grupo de profissionais multidisciplinares, integrado por técnicos das mais diferentes formações, especializações e áreas de atuação, composto por cerca de 115 profissionais de nível superior e 370 de nível técnico e administrativo.

Consubstanciado a essa diversidade de setores de atividades e respectivas áreas de especialização, a ECOPLAN presta serviços de consultoria para uma gama variada de clientes envolvendo tanto órgãos públicos e autarquias das esferas municipal, estadual, regional e federal, quanto empresas privadas, apresentando expressivo acervo na realização de contratos com recursos de organismos de financiamento nacionais, como Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e internacionais como Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC).

Entre seus objetivos, a ECOPLAN busca tornar-se referência nacional, atendendo seus clientes com excelência. Sempre voltada para a execução de trabalhos com qualidade, no final de 1999, a ECOPLAN decidiu buscar a certificação ISO 9001 para projetos e gerenciamento de empreendimentos.

A primeira etapa deste trabalho foi alcançada com a certificação do Sistema da Qualidade dentro do Programa Setorial da Qualidade - Setor de Gerenciamento de Empreendimentos - SINAENCO - Programa QualiHab, da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, em agosto de 2000, em Gerenciamento de Empreendimentos. A etapa seguinte incluiu as atividades de Projeto e Gerenciamento de Empreendimentos, a qual foi concluída em 06 de julho de 2001, quando a ECOPLAN obteve, pelo organismo certificador *Bureau*

*Veritas Quality International* (BVQI), a sua Certificação na ISO 9001 no escopo de Serviços de Consultoria relacionados a Estudos e Projetos de Engenharia, Arquitetura e Meio Ambiente; Estudos e Projetos Multidisciplinares; Supervisão e Fiscalização de Obras; Gerenciamento de Empreendimentos e Programas Financiados por Organismos Internacionais. Devido à importância atual das atividades desenvolvidas pela área de tecnologia da informação, a ECOPLAN ampliou o escopo da certificação, em julho de 2002, acrescentando Administração de Banco de Dados; Gerenciamento de Redes; Fábrica de *Software*; Consultoria, Projeto, Desenvolvimento, Implantação, Manutenção e Treinamento de Sistemas Informatizados, incluindo: Sistemas Cliente-Servidor; Sistemas Multicamadas; Aplicações *Web*, *Internet*, *Intranet* e de Comércio Eletrônico, e Aplicações de Geoprocessamento.

### 3.2 O ESTUDO

O trabalho realizado enquadra-se no tipo estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001, p. 32), pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A investigação de estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Um estudo de caso, segundo Yin (2001), pode ser caracterizado por três condições:

- a) questão de pesquisa proposta do tipo “como” e “por que”

Nesse estudo, a questão pesquisada foi: “Em quais fatores competitivos que compõem

a proposição de valor da ECOPLAN, de acordo com a visão do cliente, a empresa deve desenvolver ações de melhoria que possam lhe proporcionar vantagem competitiva?”.

b) não exigência de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais efetivos

No desenvolvimento deste estudo, o pesquisador adotou uma postura neutra, apenas anotando os acontecimentos, sem a mínima influência sobre os fenômenos.

c) enfoque em acontecimentos contemporâneos

O estudo de caso desenvolvido investigou a situação atual da empresa, dentro do contexto presente.

Conforme Carvalho Jr. (1997), o estudo de uma estratégia de operações está fortemente vinculado ao contexto em que a empresa está inserida, sendo impossível avaliar as alternativas estratégicas sem o profundo conhecimento do ambiente em torno da mesma. Para tanto, uma vez selecionado o tema, um estudo de caso, de acordo com Yin (2001), compreende a execução das seguintes etapas: projetar o estudo de caso; conduzir o estudo de caso, envolvendo o preparo para a coleta de dados e a própria coleta das evidências; analisar as evidências do estudo de caso; e compor o relatório de estudo de caso. O detalhamento dessas etapas do método utilizado é apresentado na Figura 13.

### **3.2.1 Formulação da questão de pesquisa**

De acordo com os objetivos descritos inicialmente neste trabalho, focalizado em uma empresa de engenharia consultiva, procura-se responder a seguinte questão:

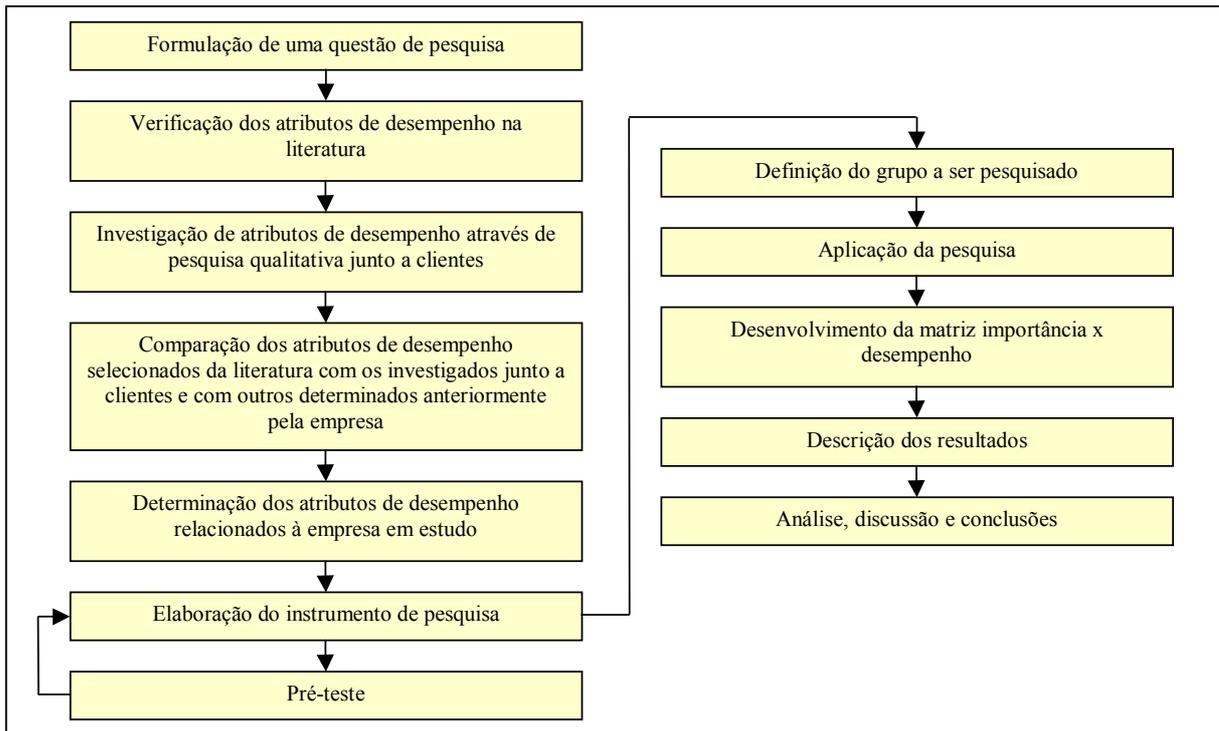


Figura 13 - Fluxograma do método utilizado

Em quais fatores ou atributos de desempenho, de acordo com a visão do cliente, a empresa em estudo deve desenvolver ações de melhoria que possam lhe proporcionar vantagem competitiva?

### 3.2.2 Verificação dos atributos de desempenho na literatura

De acordo com a fundamentação teórica verificada na literatura, diversos atributos de desempenho podem influenciar as atividades prestadas por empresas de serviços. Esses atributos encontram-se detalhados na Revisão Bibliográfica e apresentados no item 2.9 deste trabalho.

### 3.2.3 Investigação de atributos de desempenho através de pesquisa qualitativa junto a clientes

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida nos meses de abril e maio de 2002, através de

entrevistas semi-estruturadas, face a face, realizadas por meio de visitas a 5 clientes da ECOPLAN, sediados em Porto Alegre/RS. Essas visitas contribuíram para obter importantes elementos sobre o comportamento dos clientes e os atributos mais valorizados no processo de decisão de compra. A pesquisa foi respondida por 5 profissionais, representando os clientes da ECOPLAN, abrangendo 4 áreas de atuação da empresa (transportes, esgotamento sanitário e abastecimento de água, meio ambiente e recursos hídricos), sendo caracterizados como órgãos públicos das esferas estadual e federal.

Essa investigação dos atributos junto aos clientes, identificou aspectos relacionados principalmente a:

- contato e relacionamento do cliente com a empresa;
- cumprimento de prazos;
- confiança, conhecimento e reputação da empresa.

### **3.2.4 Comparação dos atributos de desempenho**

A comparação dos diversos atributos de desempenho selecionados da literatura aos investigados junto a clientes e a outros determinados anteriormente pela empresa, permite verificar quais influenciam as atividades da empresa.

Os atributos de desempenho aplicáveis à ECOPLAN originaram-se de 4 fontes:

- a) revisão da literatura;
- b) pesquisas com clientes realizadas anteriormente pela empresa;

- c) informações fornecidas por profissionais da empresa, que possuem contato com o cliente no dia-a-dia da execução dos contratos;
- d) pesquisa qualitativa desenvolvida com 5 clientes da empresa.

O quadro 5, apresentado na seqüência, relaciona os atributos identificados, de acordo com a sua origem.

Quadro 5 - Comparação dos atributos

Atributo	Revisão da Literatura	Pesquisas Anteriores	Informações de Profissionais da Empresa	Pesquisa Qualitativa
Acesso	X			
Aparência	X			
Apresentação dos Documentos			X	
Aspectos Tangíveis	X			
Atendimento	X		X	
Certificação ISO		X	X	
Competência	X	X	X	X
Comunicação	X			
Condições Econômico-Financeiras			X	
Confiabilidade	X			X
Conformidade	X		X	
Contato	X		X	X
Cortesia	X			
Cumprimento de Prazo	X	X	X	X
Custo	X	X	X	
Disponibilidade	X			
Flexibilidade	X			
Imagem	X			X
Negociação			X	
Prospecção de Novos Negócios			X	
Publicidade	X			
Rapidez de Resposta	X			
Relacionamento com o Cliente			X	X
Segurança	X			
Tecnologia		X	X	

### 3.2.5 Determinação dos atributos de desempenho relacionados à empresa em estudo

Agregando-se e adaptando-se então as informações obtidas das diversas fontes, os

atributos de desempenho definidos para este estudo, bem como os respectivos significados, podem ser observados no Quadro 6.

Quadro 6 - Atributos de desempenho que influenciam as atividades da ECOPLAN

Atributos de Desempenho	
Denominação	Significado
1. Flexibilidade de Adaptação	Capacidade da empresa de adaptação a necessidades e condições específicas de cada serviço contratado.
2. Flexibilidade de Negociação	Capacidade da empresa em interagir/negociar com o cliente para o perfeito entendimento das condições da execução do serviço.
3. Tecnologia	Utilização de tecnologias atualizadas para a execução do serviço, envolvendo capacitação para enfrentar desafios tecnológicos e apresentar soluções inovadoras.
4. Prazo Confiável	Confiabilidade do cumprimento dos prazos na execução dos serviços.
5. Condições Econômico-Financeiras	Aspectos econômicos da proposta apresentada, como preço, estimativas, garantias, cronogramas financeiros, entre outros.
6. Preço Global do Serviço	Preço final pago pelo cliente.
7. Contato	Facilidade de contato do cliente com a empresa, através de serviços de telefone, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> , entre outros.
8. Atendimento	Qualidade do atendimento dos profissionais que representam a empresa no contato com o cliente, envolvendo prestatividade, disponibilidade, entre outros, e atendimento a reclamações/sugestões dos clientes.
9. Conformidade	Aspectos como: regularidade/uniformidade na prestação do serviço, comparado a experiências anteriores; atendimento a requisitos técnicos estabelecidos na proposta apresentada bem como a necessidades dos clientes na execução do serviço; conformidade da execução dos aspectos estabelecidos na contratação do serviço; cumprimento de estimativas e orçamentos.
10. Competência	Competência da empresa e de seus funcionários para a execução do serviço.
11. Apresentação dos Documentos	Aspectos da apresentação dos documentos entregues, tanto da proposta como dos projetos/relatórios, envolvendo <i>layout</i> , clareza, suficiência, entre outros.
12. Imagem	A imagem da empresa construída junto ao mercado, envolvendo aspectos de idoneidade, confiança, ética e postura profissional.
13. Certificação	Certificação da empresa segundo as Normas ISO.
14. Relacionamento com o Cliente	Manutenção do relacionamento contínuo com o cliente.
15. Publicidade	Divulgação da capacitação técnico-gerencial da empresa, através de <i>portfólios</i> , <i>folders</i> , informativos, entre outros.
16. Prospecção de Negócios	Presença da empresa junto ao mercado para identificar suas necessidades, prospectando novos negócios para a empresa.

### 3.2.6 Elaboração do instrumento de pesquisa

A análise dos atributos de desempenho originou o questionário utilizado na pesquisa.

O relacionamento dos atributos de desempenho às perguntas constantes do questionário está apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Relação entre os atributos de desempenho e as perguntas

Atributos de Desempenho	Perguntas
1. Flexibilidade de Adaptação	20 - A capacidade de adaptação a necessidades específicas de cada serviço
2. Flexibilidade de Negociação	14 - A flexibilidade de negociação para a contratação dos serviços
3. Tecnologia	16 - A utilização de tecnologias atualizadas
4. Prazo Confiável	18 - O cumprimento dos prazos
5. Condições Econômico-Financeiras	12 - Os aspectos econômicos da proposta apresentada
6. Preço Global do Serviço	4 - Preço no desenvolvimento de um serviço
7. Contato	1 - Facilidade de contato (serviços de telefone, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> )
8. Atendimento	2 - Qualidade do atendimento dos profissionais que representam a empresa
	21 - O atendimento a reclamações/sugestões visando o aprimoramento dos trabalhos
9. Conformidade	6 - Regularidade na prestação dos serviços comparado a experiências anteriores
	7 - Atendimento técnico às necessidades dos clientes, na execução dos serviços
	11 - O atendimento aos requisitos técnicos da proposta apresentada
	15 - A conformidade de execução aos requisitos estabelecidos na contratação dos serviços
	19 - O cumprimento de estimativas e orçamentos
10. Competência	5 - Competência para a execução do serviço
11. Apresentação dos Documentos	13 - A apresentação da proposta entregue ao cliente
	17 - A clareza das informações dos projetos/relatórios apresentados
12. Imagem	3 - Reputação da empresa
13. Certificação	8 - Certificação segundo às Normas ISO
14. Relacionamento com o Cliente	22 - A manutenção do relacionamento com o cliente
15. Publicidade	9 - A divulgação da capacitação da empresa
16. Prospecção de Negócios	10 - A presença da empresa junto ao mercado na identificação de suas necessidades, buscando novos negócios

Tendo em vista o relacionamento da empresa em estudo com seus clientes, o questionário foi agrupado nos seguintes tópicos:

- aspectos globais, tendo por objetivo obter uma opinião global sobre a empresa, da maneira como ela é vista no mercado;

- aspectos relacionados com etapas anteriores à execução do serviço;
- aspectos relacionados à prestação do serviço contratado, podendo referir-se a um contrato atual ou a serviços já realizados;
- aspectos relacionados à etapa pós-contrato, ou seja, após a conclusão dos serviços.

A pesquisa desenvolvida é composta por:

- carta de encaminhamento, em cujo conteúdo consta o objetivo, as instruções para preenchimento e devolução do questionário e o agradecimento pela participação, de acordo com o Anexo A;
- questionário, conforme Anexo B, dividido em duas partes:
  - Parte A - Avaliação dos Serviços: composta pelas perguntas de número 1 a 22, referentes à avaliação da importância e do desempenho, perguntas de número 23 a 28, referentes à avaliação geral e pergunta número 29, contendo um espaço aberto para sugestões e/ou críticas;
  - Parte B - Identificação: composta por um espaço reservado para a identificação, opcional, do respondente, contendo os campos “Nome”, “Empresa”, “Telefone” e “E-mail”.

No desenvolvimento deste estudo de caso, as perguntas de número 23 a 28 serão analisadas somente como complemento aos resultados encontrados nas perguntas anteriores, uma vez que não são passíveis de aplicação da Matriz “Importância x Desempenho” e foram incluídas a fim de atender uma necessidade da empresa.

O questionário foi elaborado contendo seis opções de resposta, tanto para o grau de importância quanto para o desempenho da empresa em relação à concorrência. As opções de resposta variam de 5 (maior importância e melhor desempenho) à 1 (menor importância e pior desempenho), oferecendo-se assim a opção neutra de resposta, além da “Não Sei”, não forçando os respondentes a decidirem por algo que não têm conhecimento e evitando-se assim o risco de se obter respostas viesadas (MATTAR, 1996).

### **3.2.7 Pré-teste**

Com o objetivo de verificar a consistência das perguntas elaboradas, um pré-teste do questionário foi realizado com três clientes (órgãos públicos das esferas estadual e federal), sediados em Porto Alegre/RS. Como não foram detectadas inconsistências nem tão pouco dificuldades para o seu preenchimento, o questionário foi considerado aprovado para a aplicação da pesquisa.

### **3.2.8 Definição do grupo a ser pesquisado**

Para o recebimento do questionário foram selecionados todos os clientes ativos da empresa em estudo, ou seja, os clientes com quem a empresa possuía contratos na data do envio da pesquisa. Assim, foram encaminhados 106 questionários a 31 clientes classificados como órgãos públicos das esferas federal e estadual, e 2 clientes privados. Os questionários foram destinados aos profissionais que conhecem as atividades desenvolvidas por empresas de engenharia consultiva, bem como o desempenho da ECOPLAN e dos concorrentes nas atividades contratadas (funções de diretores, presidentes, coordenadores, gerentes, superintendentes, chefes, assessores, secretários, supervisores e fiscais), de acordo com a quantidade de contratos existentes com cada cliente na data da pesquisa, ou seja, os clientes com quem a ECOPLAN possuía mais contratos receberam uma quantidade maior de

questionários do que os clientes com quem a ECOPLAN possuía menor quantidade de contratos.

Os 33 clientes pesquisados abrangem 7 áreas de atuação da empresa, que são:

- energia;
- esgotamento sanitário e abastecimento de água;
- irrigação;
- meio ambiente;
- recursos hídricos;
- tecnologia da informação;
- transportes.

A distribuição dos questionários ao público-alvo, ou seja, entre as áreas de atuação, em função do montante de contratos existentes na data do envio da pesquisa, encontra-se na Tabela 1.

### **3.2.9 Aplicação da pesquisa**

Em maio de 2002, os questionários foram entregues pessoalmente aos respondentes por profissionais da empresa que possuem contato com o cliente no seu dia-a-dia. Após 20 dias da entrega dos questionários, os mesmos profissionais da empresa contataram os respondentes, salientando a importância da pesquisa e objetivando fortalecer o retorno da

mesma. A forma de retorno do questionário, como orientada na carta de encaminhamento, pôde ser feita diretamente em mãos ao mesmo profissional que o entregou, ou via Correio, através do uso do envelope selado e endereçado que acompanhava o questionário. Em setembro de 2002, a pesquisa foi encerrada, finalizando-se assim a etapa de aplicação da pesquisa.

Tabela 1 - Distribuição dos Questionários

Áreas de Atuação	Questionários					
	Encaminhados		Retornados			
	Número	%	Número	% sobre o Total Encaminhado	% na Área	% sobre o Total Retornado
Energia	2	1,89	0	0,00	0,00	0,00
Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água	17	16,04	6	5,66	35,29	17,14
Irrigação	23	21,70	5	4,72	21,74	14,29
Meio Ambiente	4	3,77	0	0,00	0,00	0,00
Recursos Hídricos	4	3,77	2	1,89	50,00	5,71
Tecnologia da Informação	5	4,72	3	2,83	60,00	8,57
Transportes	51	48,11	19	17,92	37,25	54,29
TOTAL	106	100,00	35	33,02	-	100,00

### 3.2.10 Desenvolvimento da Matriz “Importância x Desempenho”

A partir do cruzamento dos resultados obtidos dos questionários aplicados desenvolveu-se a Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack (1994). Em relação à matriz original proposta, duas alterações foram feitas. Uma delas foi em relação à pontuação. Ao invés de, para valores maiores ter-se “menor importância” e “pior desempenho” (como estabelece Slack), neste trabalho tem-se que valores maiores significam “maior importância” e “melhor desempenho”, semelhantemente à proposta de Martilla e James (1977), conforme visto na Figura 10, a qual originou o próprio estudo de Slack (1994). A outra alteração refere-se à redução das escalas de 9 para 5 pontos. Considerando-se diversas

experiências positivas, entre elas Carvalho Jr. (1997), Franco (2001) e Zanchet (2001) e, uma vez que mais do que 7 categorias podem confundir os respondentes sem incrementar precisão à medição (MATTAR, 1996), a redução proposta tem como objetivo facilitar a decisão de resposta.

### **3.2.11 Descrição dos resultados, análise, discussão e conclusões**

Os resultados da pesquisa, sua análise e discussão, bem como as conclusões e comentários finais, estão apresentados em capítulos próprios, na seqüência.

## **4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são descritos os resultados das análises da pesquisa realizada, bem como é apresentada a Matriz “Importância x Desempenho” resultante.

### **4.1 GENERALIDADES**

Como apresentado na Tabela 1, o índice de retorno da pesquisa foi de 33 %, ou seja, dos 106 questionários enviados, 35 retornaram, sendo todos aproveitados total ou parcialmente. As questões não respondidas (em branco) ou respondidas com a opção “Não Sei” não foram consideradas na tabulação dos dados.

Em relação ao total de questionários retornados, mais da metade corresponde à área de atuação Transportes. As áreas de atuação Energia e Meio Ambiente não são analisadas neste trabalho, uma vez que não houve o retorno da pesquisa nessas áreas. A área de atuação Tecnologia da Informação obteve o maior retorno, com percentual de 60 %, em relação a quantidade de questionários encaminhados na sua área, possivelmente devido ao bom relacionamento da gerência que encaminhou os questionários com os clientes.

Através da média aritmética das respostas da pesquisa relativa a cada atributo, obteve-se as médias da importância e do desempenho. Os resultados foram agrupados e posteriormente analisados por área de atuação, já que é de interesse da empresa conhecer qual dos segmentos do mercado em que atua necessita maior atenção.

## 4.2 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA

O tratamento dos dados da pesquisa de importância mostra que todos os atributos são considerados importantes pelos respondentes, porém identifica-se a existência de um grupo de atributos de desempenho considerados mais importantes. Para este trabalho, a linha de corte considerada para a análise da média de importância é o valor de 4,50. A Tabela 2 apresenta a média e o desvio padrão do grau de importância geral de cada atributo de desempenho, assim como a média e o desvio padrão por área de atuação (1 - Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, 2 - Irrigação, 3 - Recursos Hídricos, 4 - Tecnologia da Informação e 5 - Transportes). A Figura 14 ilustra a média da importância de cada atributo de desempenho e identifica o conjunto de atributos de desempenho considerados ganhadores de pedido.

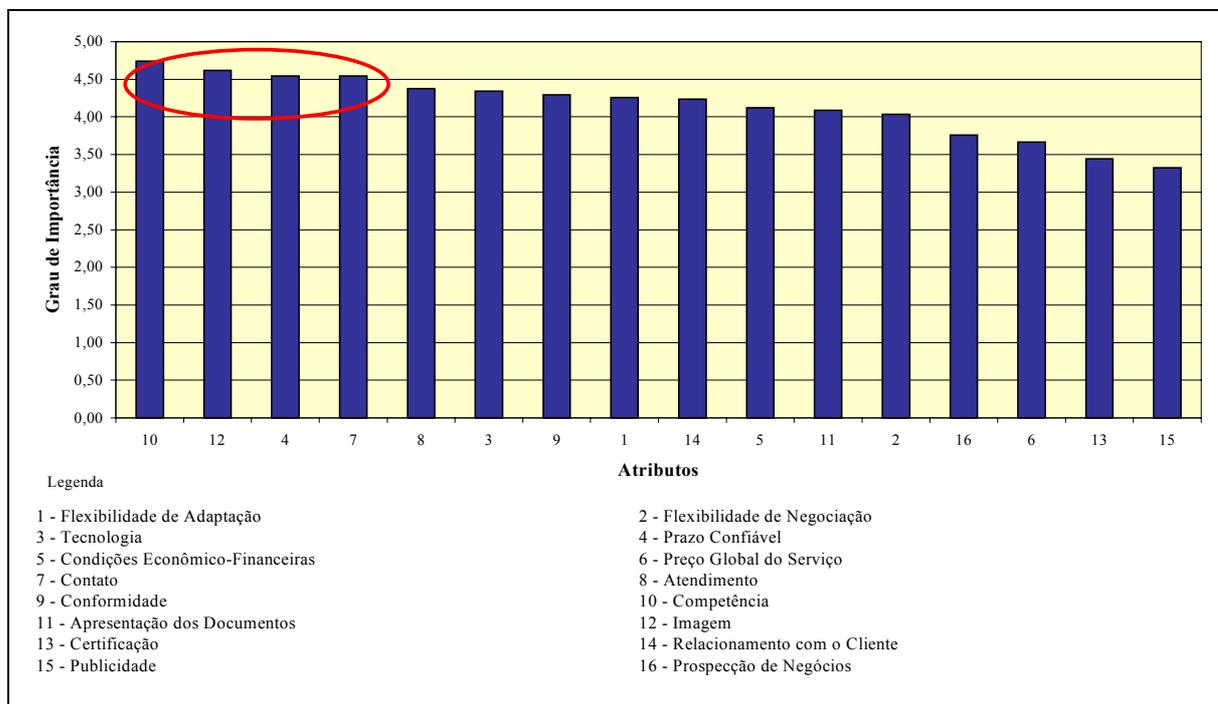


Figura 14 - Grau de importância dos atributos

Tabela 2 - Grau de importância dos atributos de desempenho

Atributos de Desempenho	Áreas de Atuação										Geral	
	1		2		3		4		5		Média	Desvio Padrão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
1. Flexibilidade de Adaptação	4,17	0,41	4,20	0,45	4,00	0,00	4,67	0,58	4,26	0,73	4,26	0,61
2. Flexibilidade de Negociação	4,33	0,52	3,75	0,96	4,00	0,00	4,00	0,00	4,00	0,73	4,03	0,67
3. Tecnologia	4,33	0,52	3,80	0,84	4,00	0,00	4,33	1,15	4,53	0,61	4,34	0,68
4. Prazo Confiável	4,83	0,41	4,20	0,84	4,00	0,00	5,00	0,00	4,53	0,51	4,54	0,56
5. Condições Econômico-Financeiras	4,20	0,45	4,20	0,45	4,00	0,00	4,33	0,58	4,06	0,64	4,12	0,55
6. Preço Global do Serviço	3,67	0,82	3,60	0,89	3,50	0,71	4,33	0,58	3,59	0,62	3,67	0,69
7. Contato	4,67	0,52	4,20	1,10	4,00	1,41	4,67	0,58	4,63	0,60	4,54	0,70
8. Atendimento	4,58	0,51	4,00	0,87	4,00	0,82	4,50	0,55	4,42	0,64	4,38	0,67
9. Conformidade	4,43	0,73	4,08	0,76	4,00	0,00	4,20	0,68	4,35	0,73	4,29	0,72
10. Competência	4,67	0,52	4,40	0,89	4,00	0,00	4,67	0,58	4,95	0,23	4,74	0,51
11. Apresentação dos Documentos	4,00	0,63	4,10	0,74	4,00	0,00	3,50	1,05	4,21	0,87	4,09	0,82
12. Imagem	4,83	0,41	4,60	0,89	4,00	0,00	4,33	1,15	4,67	0,69	4,62	0,70
13. Certificação	3,40	1,14	4,00	1,00	3,50	0,71	2,33	1,15	3,47	1,02	3,44	1,05
14. Relacionamento com o Cliente	4,17	0,98	3,50	0,58	4,00	0,00	4,33	0,58	4,42	0,77	4,24	0,78
15. Publicidade	3,50	0,55	3,80	1,10	3,50	0,71	2,50	0,71	3,21	0,54	3,32	0,68
16. Prospecção de Negócios	4,00	0,89	3,75	0,96	4,00	0,00	3,00	0,00	3,78	1,06	3,76	0,94

Legenda:

- 1 - Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água
- 2 - Irrigação
- 3 - Recursos Hídricos
- 4 - Tecnologia da Informação
- 5 - Transportes

A média geral da importância de todos os atributos de desempenho foi 4,19, numa escala de 1 a 5, com desvio padrão de 0,80. O atributo “15. Publicidade” obteve a menor média geral de importância, 3,32, e desvio padrão de 0,68.

O atributo “10. Competência” obteve a maior média de importância, 4,74, com desvio padrão de 0,51. A Figura 15 mostra a distribuição das respostas. Todos os respondentes consideraram o atributo importante, sendo que 97 % deles consideraram “essencial” ou “muito importante”.

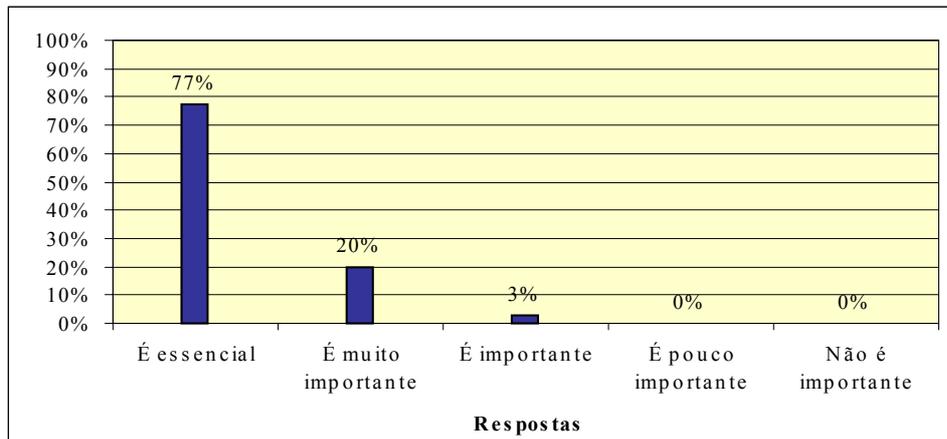


Figura 15 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “10. Competência”

Com uma pontuação média de importância levemente inferior ao atributo “10. Competência”, o atributo “12. Imagem” apresentou média de 4,62 e desvio padrão de 0,70. A Figura 16 apresenta a distribuição das respostas, onde 89 % dos respondentes consideraram o atributo “essencial” ou “muito importante”.

Os atributos “4. Prazo Confiável” e “7. Contato” completam o grupo de atributos de desempenho considerados como ganhadores de pedido, apresentando a mesma média de importância, 4,54 e desvio padrão de 0,56 e 0,70, respectivamente. As Figura 17 e 18

apresentam as distribuições das respostas.

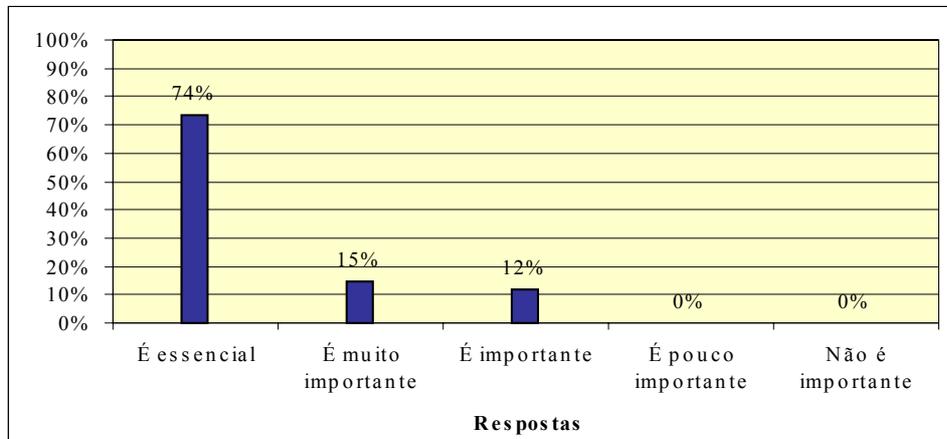


Figura 16 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “12. Imagem”

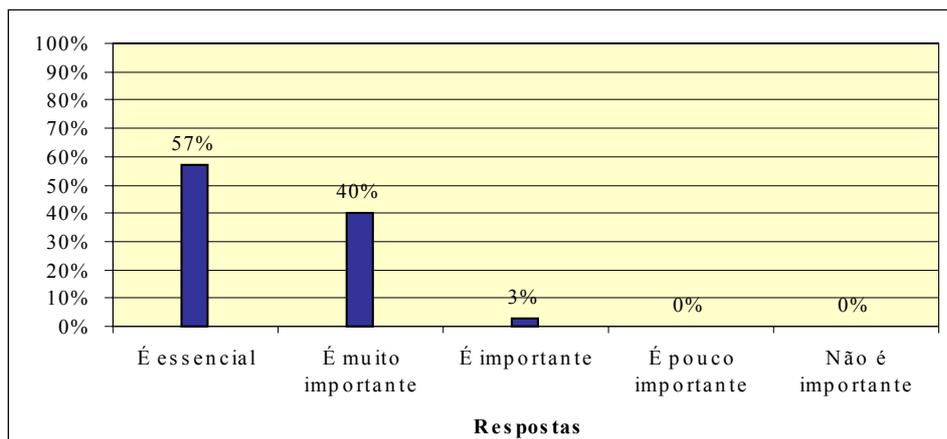


Figura 17 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “4. Prazo Confiável”

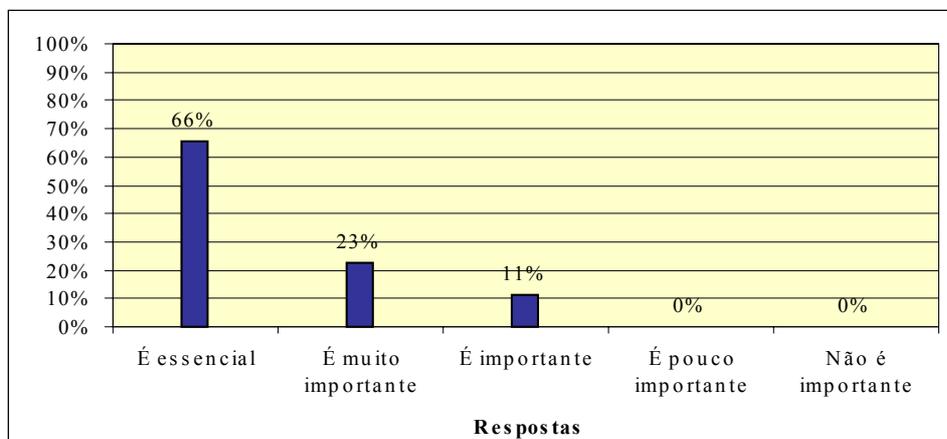


Figura 18 - Distribuição das respostas de importância para o atributo “7. Contato”

Os demais atributos de desempenho não são apresentados detalhadamente, porém as informações relativas à média de importância e ao desvio padrão de todos eles estão apresentadas na Tabela 1 e na Figura 14.

O resultado apresentado na Figura 14 mostra a existência de uma coerência entre os aspectos identificados na investigação junto aos clientes (contato e relacionamento do cliente com a empresa, cumprimento de prazos, confiança, conhecimento e reputação da empresa), através da pesquisa qualitativa, e os atributos considerados mais importantes, com média de importância igual ou superior a 4,50 (Contato, Prazo Confiável, Competência e Imagem). Os resultados que indicam o atributo “12. Imagem” sendo considerado como ganhador de pedido confirmam o que diz Grönroos (1993): para a maioria dos serviços, a imagem da empresa tem máxima importância no processo de percepção da qualidade.

Considerando-se cada área de atuação pesquisada, existem concordâncias quanto a alguns atributos integrantes do conjunto considerado como ganhador de pedido, embora, muitas vezes, haja divergência quanto ao seu ordenamento, como pode ser observado nos resultados apresentados a seguir.

#### **4.2.1 Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água**

Agrupando-se os resultados encontrados para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, os atributos “4. Prazo Confiável” e “12. Imagem” obtiveram a maior média de importância, 4,83, seguidos dos atributos “7. Contato” e “10. Competência”, com média de importância igual a 4,67. Logo em seguida, com uma média de importância de 4,58, encontra-se o atributo “8. Atendimento”, que se refere tanto ao atendimento dos profissionais que representam a empresa quanto ao atendimento a reclamações e/ou sugestões.

A Figura 19 ilustra a média geral de cada atributo de desempenho para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água e identifica o conjunto de atributos de desempenho considerados ganhadores de pedido, com média de importância superior a 4,50.

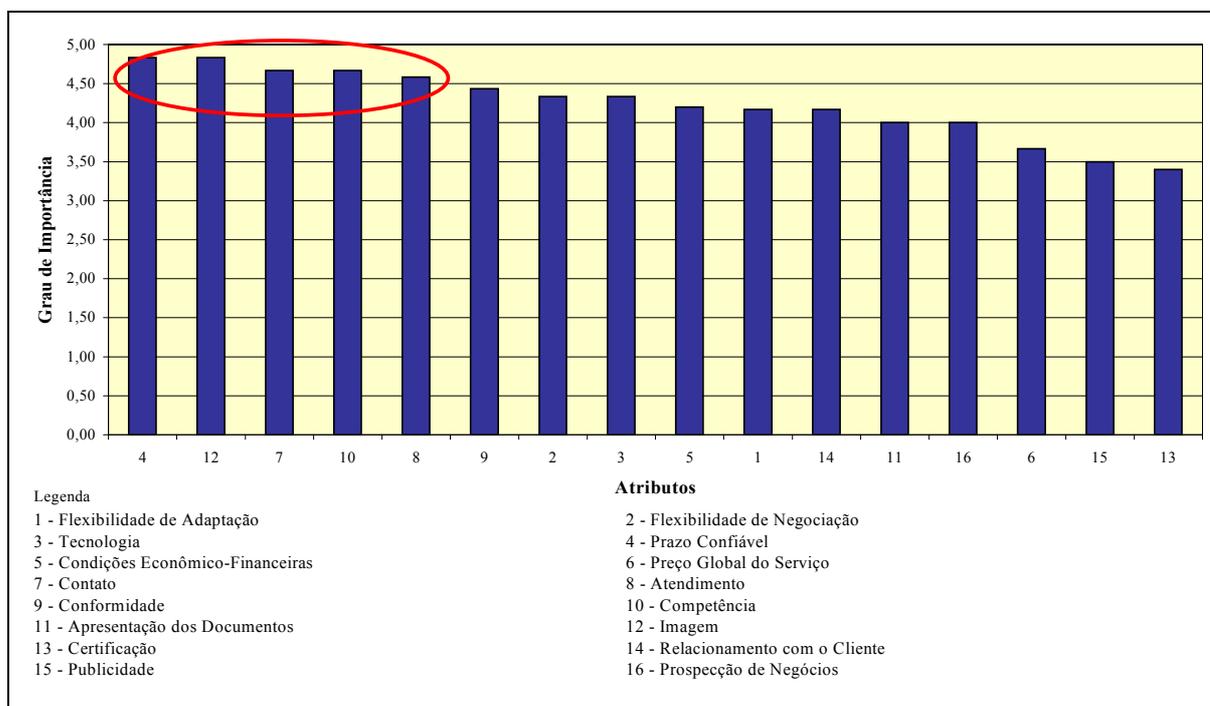


Figura 19 - Grau de importância dos atributos para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água

#### 4.2.2 Irrigação

Para a área de atuação Irrigação, o único atributo que obteve média de importância superior a linha de corte foi o atributo “12. Imagem”, com valor de 4,60. Para uma análise mais abrangente, a linha de corte para esta área de atuação foi reduzida para 4,00. Assim, com valores inferiores a 4,50 e superiores a 4,00, identificam-se os atributos “10. Competência”, com média de importância igual a 4,40, “1. Flexibilidade de Adaptação”, “4. Prazo Confiável”, “5. Condições Econômico-Financeiras” e “7. Contato”, apresentando a mesma média de importância de 4,20. Na Figura 20, apresenta-se a média geral de cada atributo de desempenho para a área de atuação Irrigação, identificando-se o conjunto de atributos de

desempenho destacados.

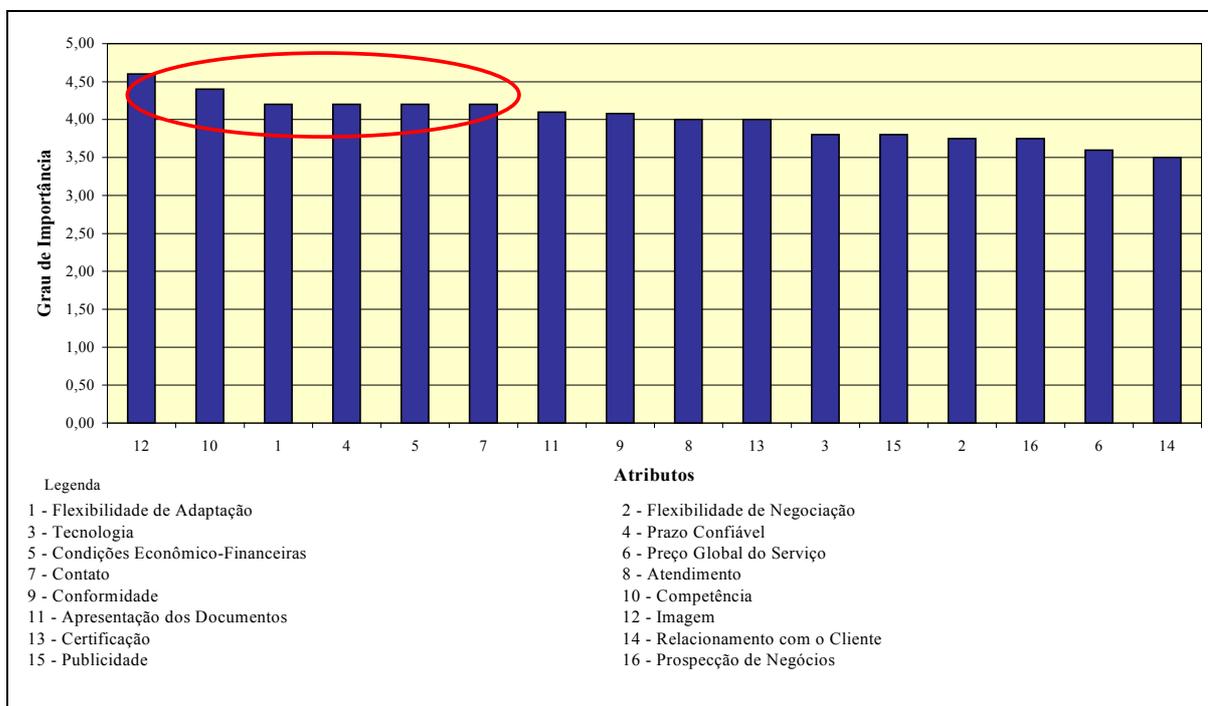


Figura 20 - Grau de importância dos atributos para Irrigação

### 4.2.3 Recursos Hídricos

Para a área de atuação Recursos Hídricos, não foi identificado atributo com média de importância superior a 4,50, porém a grande maioria dos atributos obteve média igual a 4,00. Apesar do retorno de 50 %, o número de questionários analisados foi baixo, isto é, apenas 2, provocando baixa diferenciação entre as médias de cada atributo. A Figura 21 apresenta a média geral de cada atributo de desempenho para a área de atuação Recursos Hídricos.

### 4.2.4 Tecnologia da Informação

Os resultados encontrados para a área de atuação Tecnologia da Informação mostram que o atributo “4. Prazo Confiável”, com média de importância de 5,00, é essencial para 100 % dos respondentes. Os atributos “1. Flexibilidade de Adaptação”, “7. Contato” e “10.

Competência” obtiveram média de importância de 4,67, e o atributo “8, Atendimento”, 4,50. A Figura 22 ilustra a média geral de cada atributo de desempenho para a área de atuação Tecnologia da Informação e identifica o conjunto de atributos de desempenho considerados ganhadores de pedido.

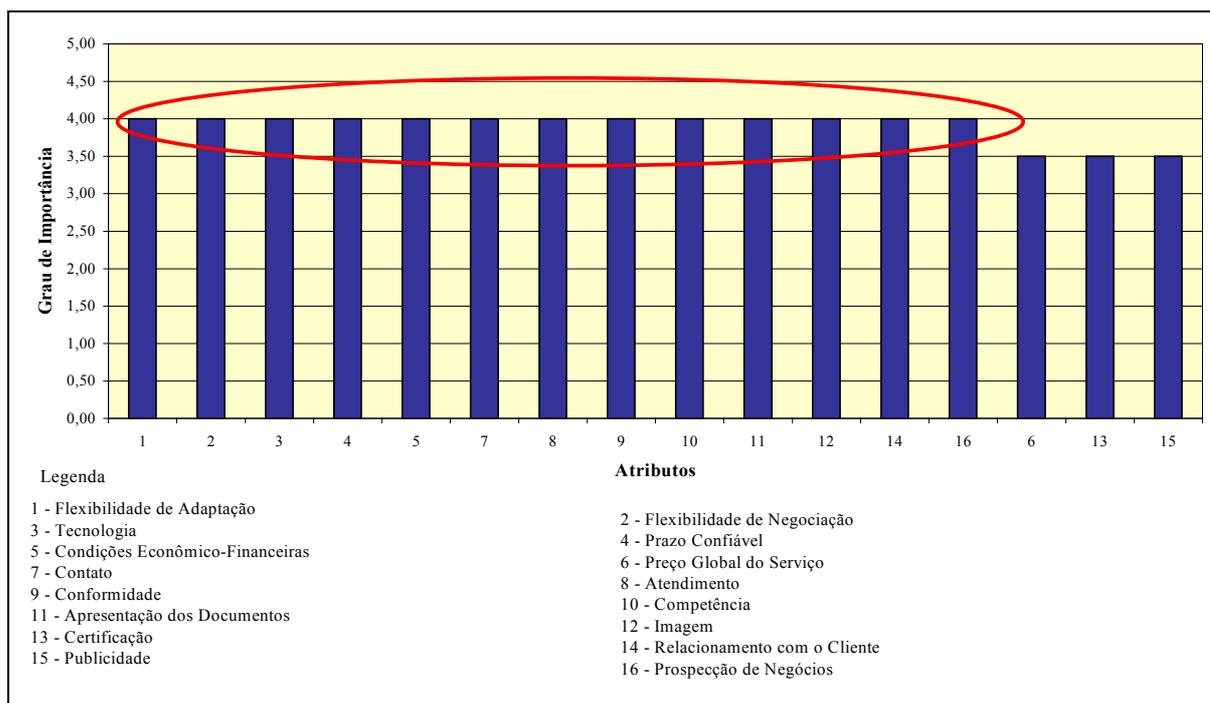


Figura 21 - Grau de importância dos atributos para Recursos Hídricos

#### 4.2.5 Transportes

Os resultados relacionados à área de atuação Transportes mostram que o atributo “10. Competência” obteve média de importância de 4,95. Logo em seguida está o atributo “12. Imagem”, com uma média de importância de 4,67 e, com uma média levemente inferior, 4,63, tem-se o atributo “7. Contato”. Completando o conjunto de atributos com média superior a 4,50, encontram-se os atributos “3. Tecnologia” e “4. Prazo Confiável”, com média de importância de 4,53. A Figura 23 apresenta a média geral de cada atributo de desempenho para a área de atuação Transportes e identifica o conjunto de atributos de desempenho

considerados ganhadores de pedido.

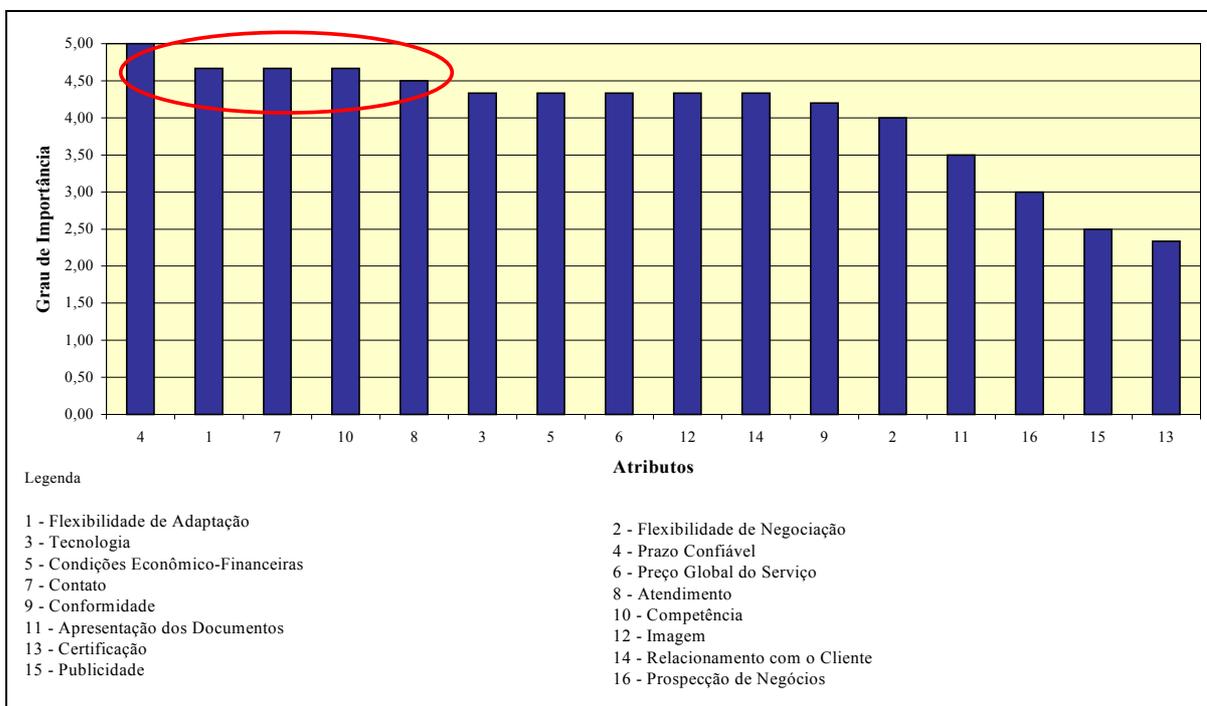


Figura 22 - Grau de importância dos atributos para Tecnologia da Informação

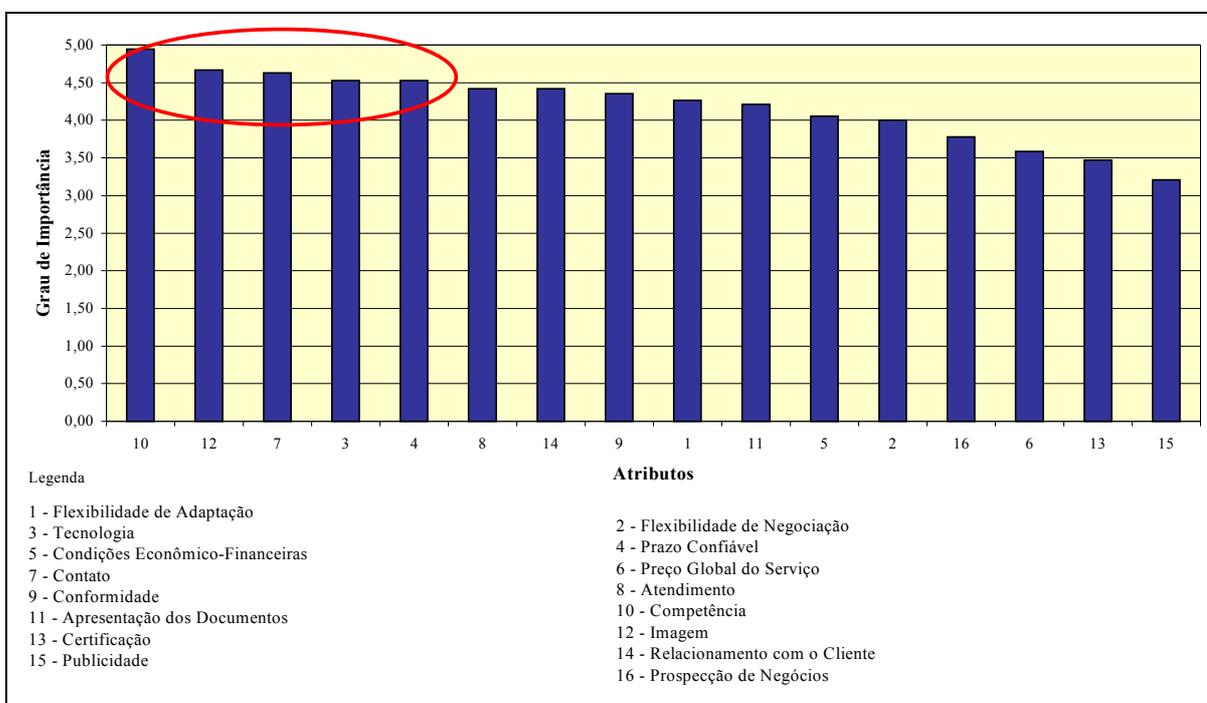


Figura 23 - Grau de importância dos atributos para Transportes

### 4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO

O resultado da pesquisa de desempenho mostra que a ECOPLAN possui, na média, desempenho igual ou superior aos seus concorrentes em todos os atributos pesquisados. Para este trabalho, a linha de corte definida para a média do desempenho da ECOPLAN é o valor de 3,70. A Tabela 3 apresenta a média e o desvio padrão do desempenho geral em cada atributo, bem como a média e o desvio padrão para cada área de atuação (1 - Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, 2 - Irrigação, 3 - Recursos Hídricos, 4 - Tecnologia da Informação e 5 - Transportes). A Figura 24 ilustra a média do desempenho em cada atributo e identifica aqueles em que a ECOPLAN apresenta desempenho superior a 3,70.

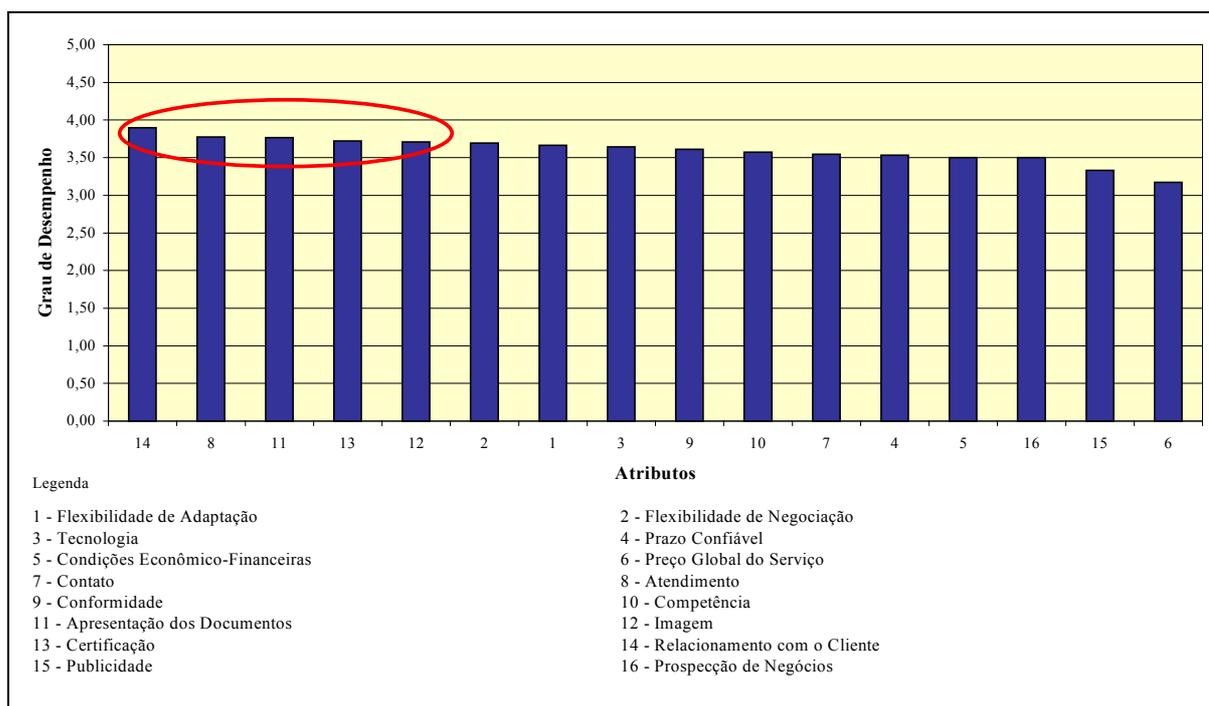


Figura 24 - Grau de desempenho dos atributos

A média geral do desempenho da ECOPLAN nos atributos pesquisados foi 3,62, numa escala de 1 a 5, com desvio padrão de 0,72. O atributo “6. Preço Global do Serviço” obteve a menor média de desempenho, 3,17, e desvio padrão de 0,54.

Tabela 3 - Grau de desempenho dos atributos

Atributos de Desempenho	Áreas de Atuação										Geral	
	1		2		3		4		5		Média	Desvio Padrão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
1. Flexibilidade de Adaptação	3,75	0,50	3,40	0,55	4,50	0,71	4,00	0,00	3,59	0,80	3,67	0,71
2. Flexibilidade de Negociação	4,00	0,00	3,75	0,50	4,00	0,00	2,00	0,00	3,67	0,82	3,69	0,74
3. Tecnologia	3,25	0,50	3,60	0,55	4,00	0,00	4,00	0,00	3,67	0,77	3,65	0,66
4. Prazo Confiável	3,40	0,55	3,20	0,45	5,00	0,00	3,00	1,41	3,56	0,70	3,53	0,76
5. Condições Econômico-Financeiras	3,00	0,00	3,60	0,55	4,00	0,00	3,50	0,71	3,50	0,65	3,50	0,58
6. Preço Global do Serviço	3,00	0,00	3,00	1,00	3,50	0,71	3,50	0,71	3,19	0,40	3,17	0,54
7. Contato	3,20	0,45	3,40	0,55	4,00	0,00	4,00	0,00	3,58	0,61	3,55	0,56
8. Atendimento	3,88	0,64	3,44	0,73	4,75	0,50	4,00	1,15	3,70	0,81	3,77	0,82
9. Conformidade	3,43	0,66	3,48	0,65	4,50	0,53	4,00	0,94	3,55	0,72	3,61	0,75
10. Competência	3,40	0,55	3,60	1,14	4,00	0,00	4,00	1,41	3,53	0,77	3,58	0,79
11. Apresentação dos Documentos	3,38	0,52	3,70	0,67	4,25	0,50	4,25	0,50	3,76	0,74	3,77	0,70
12. Imagem	3,40	0,55	3,40	1,14	4,50	0,71	3,00	0,00	3,83	0,79	3,71	0,82
13. Certificação	3,00	0,00	4,00	1,00	4,50	0,71	-	0,00	3,64	0,67	3,72	0,75
14. Relacionamento com o Cliente	4,25	0,50	3,75	0,96	4,50	0,71	4,50	0,71	3,72	0,89	3,90	0,84
15. Publicidade	3,50	0,71	3,33	0,58	4,00	0,00	4,00	0,00	3,19	0,54	3,33	0,56
16. Prospecção de Negócios	3,20	0,84	3,20	0,84	4,50	0,71	4,00	0,00	3,50	0,73	3,50	0,78

Legenda:

- 1 - Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água
- 2 - Irrigação
- 3 - Recursos Hídricos
- 4 - Tecnologia da Informação
- 5 - Transportes

O atributo “14. Relacionamento com o Cliente” obteve a maior média de desempenho, 3,90, com desvio padrão de 0,84. A Figura 25 mostra a distribuição das respostas para este atributo, onde 67 % dos respondentes consideraram a ECOPLAN “melhor” ou “muito melhor” do que a concorrência.

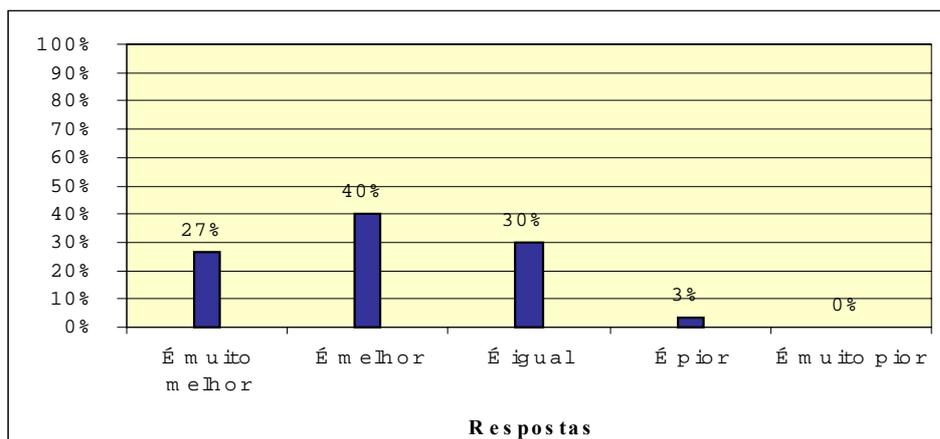


Figura 25 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “14. Relacionamento com o Cliente”

Com uma pontuação de desempenho um pouco inferior, os atributos “8. Atendimento” e “11. Apresentação dos Documentos” apresentaram média de 3,77 e desvio padrão de 0,82 e 0,70, respectivamente. As Figuras 26 e 27 apresentam as distribuições das respostas para esses atributos.

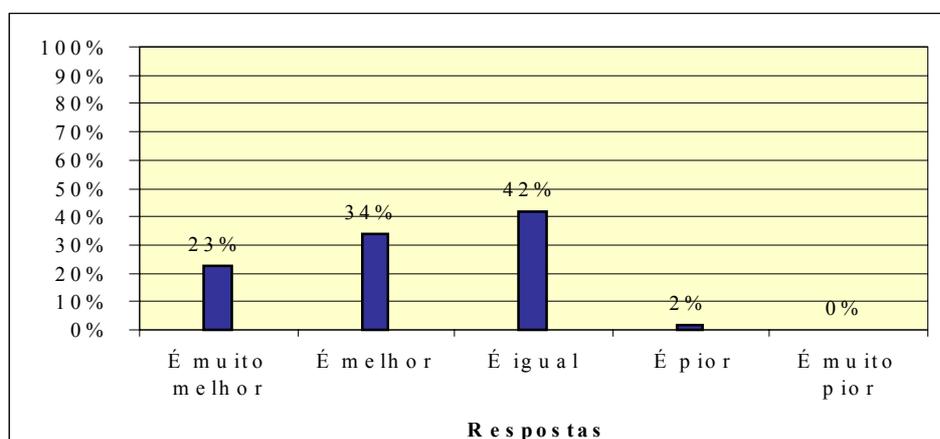


Figura 26 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “8. Atendimento”

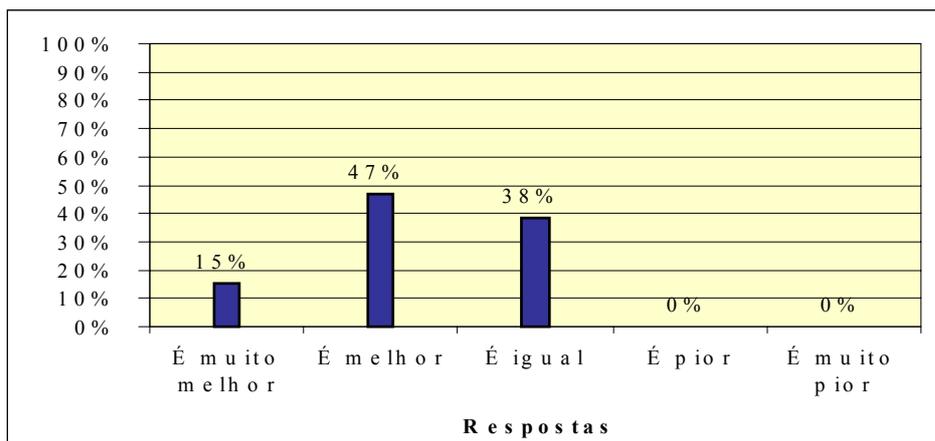


Figura 27 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “11. Apresentação dos Documentos”

Os atributos “13. Certificação” e “12. Imagem” completam o grupo de atributos com desempenho superior a 3,70, apresentando médias de desempenho de 3,72 e 3,71 e desvio padrão de 0,75 e 0,82, respectivamente. As Figuras 28 e 29 mostram as distribuições das respostas.

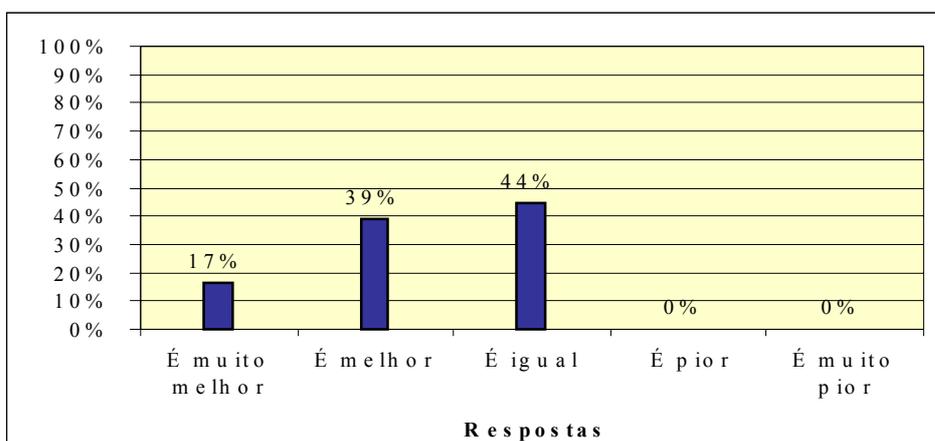


Figura 28 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “13. Certificação”

As informações relativas à média e ao desvio padrão do desempenho da ECOPLAN para os demais atributos encontram-se na Tabela 2 e na Figura 24, não sendo aqui detalhadas.

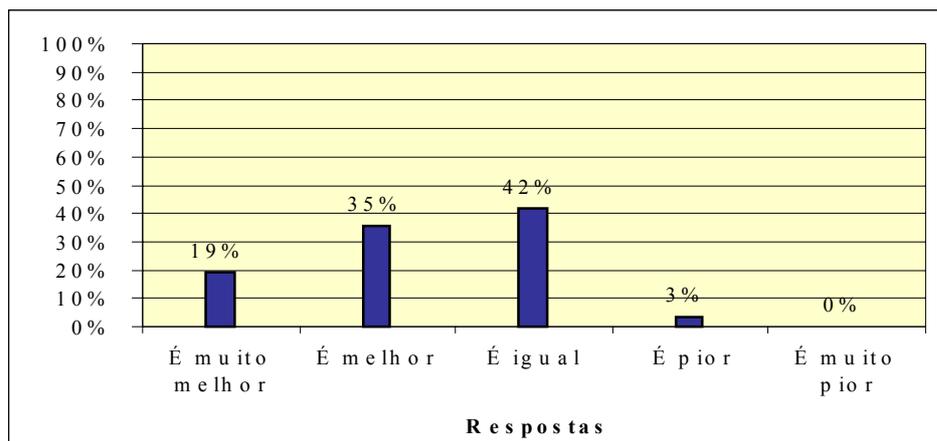


Figura 29 - Distribuição das respostas de desempenho para o atributo “12. Imagem”

O resultado da pesquisa quanto às perguntas de número 23 a 28, como mostra a Tabela 4, proporciona complementar os resultados encontrados para o desempenho da ECOPLAN nos atributos pesquisados.

Tabela 4 - Respostas referentes às perguntas 23 a 28

Perguntas	Média	Resultado
23. Os serviços prestados pela Ecoplan, de forma geral, são:	3,79	Muito bons
24. Considerando o cumprimento dos prazos estipulados, a Ecoplan:	4,21	Cumpre os prazos com pequenas ressalvas
25. No que diz respeito a custos, os preços estabelecidos pela Ecoplan são:	3,10	Compatíveis com o trabalho executado
26. Os métodos de trabalho utilizados pela Ecoplan empregam:	4,27	Tecnologias pouco atualizadas
27. Com relação ao conhecimento técnico, os profissionais da Ecoplan são:	4,09	Muito bons
28. A sua avaliação quanto à satisfação com o serviço prestado é:	3,70	Satisfeito

De uma maneira geral, os clientes pesquisados estão satisfeitos com os serviços prestados pela ECOPLAN, considerando-os muito bons, como evidenciam as respostas referentes às perguntas 23 e 38.

Quanto ao cumprimento dos prazos, o resultado encontrado para a pergunta 24, mostra

que a ECOPLAN cumpre os prazos com pequenas ressalvas. Para os preços estabelecidos pela ECOPLAN, o resultado encontrado para a pergunta 25 demonstra que a empresa apresenta preços compatíveis com o trabalho executado. Quanto aos métodos de trabalho utilizados pela ECOPLAN, a pergunta 26 obteve como resultado o emprego de tecnologias pouco atualizadas. Com relação ao conhecimento técnico, os profissionais da ECOPLAN, de acordo com o resultado da pergunta 27, são considerados muito bons.

Para as áreas de atuação pesquisadas, ocorrem semelhanças quanto a alguns atributos integrantes do conjunto em que a ECOPLAN apresenta melhor desempenho do que a concorrência, embora, muitas vezes, existam divergências quanto ao seu ordenamento, como pode ser observado nos resultados apresentados na seqüência.

#### **4.3.1 Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água**

Para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, a média de desempenho da ECOPLAN foi 3,46, com desvio padrão de 0,60. O atributo “14. Relacionamento com o Cliente”, obteve a maior média de desempenho, 4,25. Na seqüência, com médias superiores a 3,70, aparecem os atributos “2. Flexibilidade de Negociação”, com média de desempenho igual a 4,00, “8. Atendimento”, com média de desempenho de 3,88 e “1. Flexibilidade de Adaptação”, com média de desempenho de 3,75. A Figura 30 ilustra a média geral em cada atributo de desempenho para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água e identifica o conjunto de atributos em que a ECOPLAN apresenta melhor desempenho em relação à concorrência.

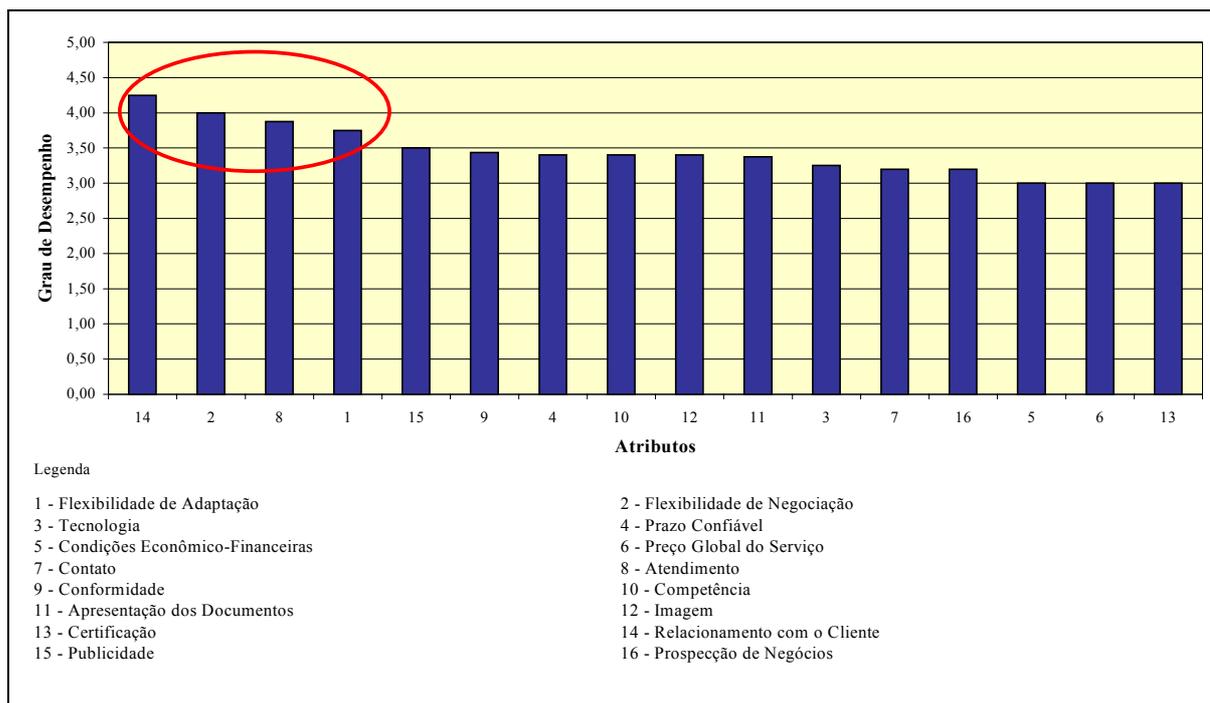


Figura 30 - Grau de desempenho dos atributos para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água

### 4.3.2 Irrigação

Os resultados mostram que a média de desempenho da ECOPLAN, na área de atuação Irrigação, é de 3,49, com desvio padrão de 0,71. O atributo “13. Certificação” obteve a média de 4,00, seguido dos atributos “2. Flexibilidade de Negociação” e “14. Relacionamento com o Cliente”, com média de desempenho igual a 3,75. O atributo “11. Apresentação dos Documentos” aparece logo a seguir com média de desempenho de 3,70. Na Figura 31, apresenta-se a média geral de desempenho em cada atributo, para a área de atuação Irrigação, identificando-se o conjunto de atributos com média de desempenho superior a 3,70.

### 4.3.3 Recursos Hídricos

Na área de atuação Recursos Hídricos, todos os atributos, com exceção do atributo “6. Preço Global do Serviço”, atingiram média de desempenho superior a 3,70. A média de desempenho da ECOPLAN foi de 4,34, com desvio padrão de 0,53. Destacaram-se os

atributos “4. Prazo Confiável”, com média igual a 5,00 e “8. Atendimento”, com média igual a 4,75. Logo a seguir surgem os atributos “1. Flexibilidade de Adaptação”, “9. Conformidade”, “12. Imagem”, “13. Certificação”, “14. Relacionamento com o Cliente” e “16. Prospecção de Negócios”, todos com média de desempenho igual a 4,50. Com média de 4,25 encontra-se o atributo “11. Apresentação dos Documentos”. Dos demais atributos, o atributo “6. Preço Global do Serviço” obteve média de 3,50 e o restante média de desempenho de 4,00. Convém ressaltar que nesta área de atuação, estão compreendidos somente 2 questionários, o que compromete a análise. Na Figura 32, apresenta-se a média geral de desempenho em cada atributo, para a área de atuação Recursos Hídricos, destacando-se os atributos com desempenho superior a 3,70.

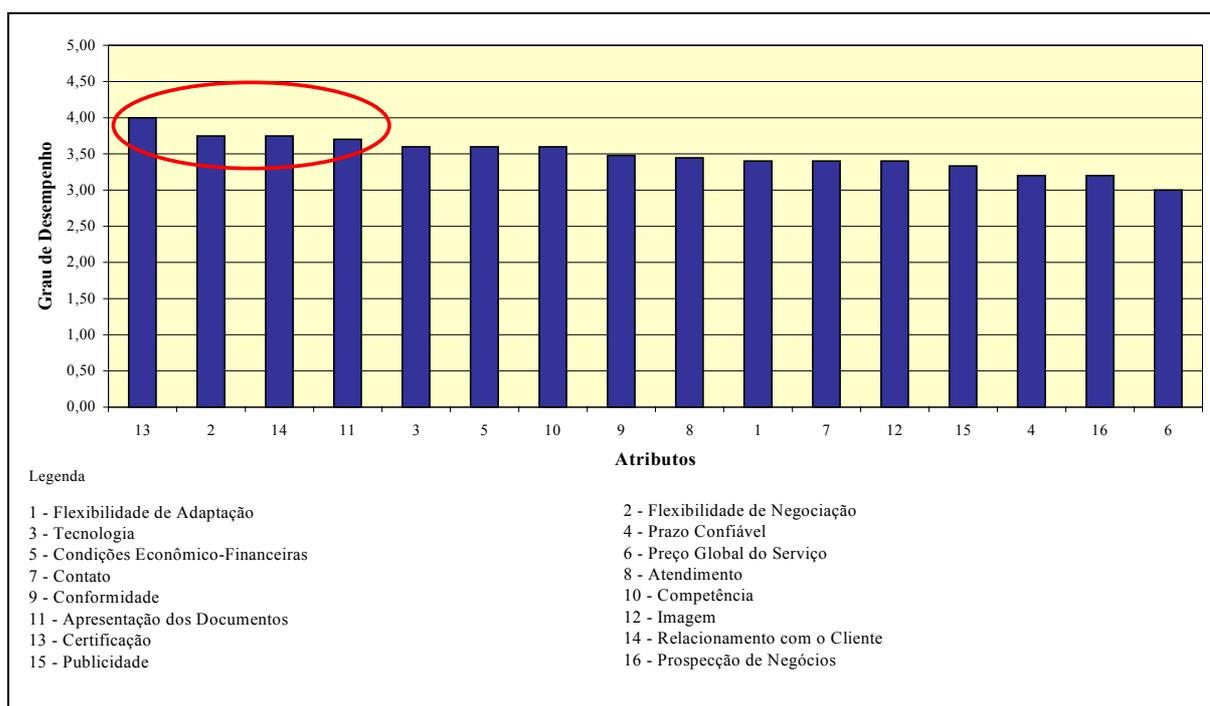


Figura 31 - Grau de desempenho dos atributos para Irrigação

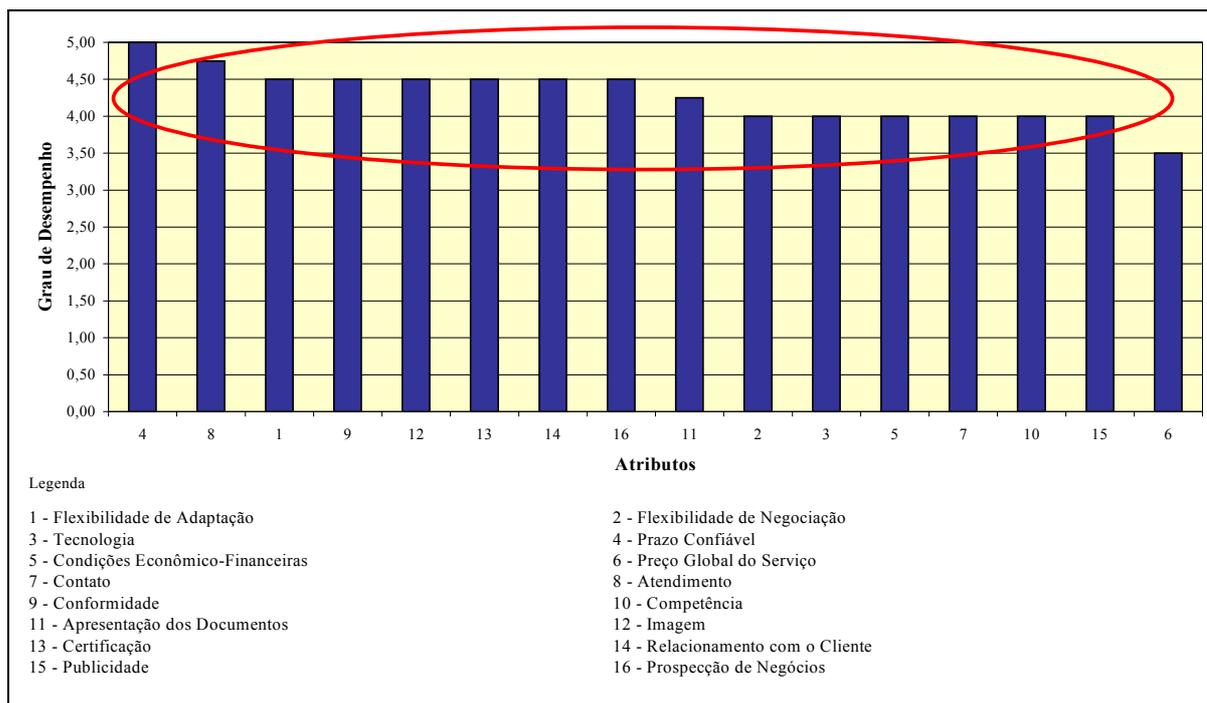


Figura 32 - Grau de desempenho dos atributos para Recursos Hídricos

#### 4.3.4 Tecnologia da Informação

Os resultados encontrados na área de atuação Tecnologia da Informação identificaram média de desempenho de 3,87 e desvio padrão de 0,83. Destacaram-se, com média de desempenho superior a 3,70, os seguintes atributos: “14. Relacionamento com o Cliente”, com média de 4,50, seguido pelo atributo “11. Apresentação dos Documentos”, com média de 4,25, e os atributos “1. Flexibilidade de Adaptação”, “3. Tecnologia”, “7. Contato”, “8. Atendimento”, “9. Conformidade”, “10. Competência”, “15. Publicidade” e “16. Prospecção de Negócios” com média de desempenho de 4,00. O atributo “13. Certificação” não obteve nenhuma resposta válida. A Figura 33 ilustra a média de desempenho em cada atributo para a área de atuação Tecnologia da Informação e identifica os atributos destacados.

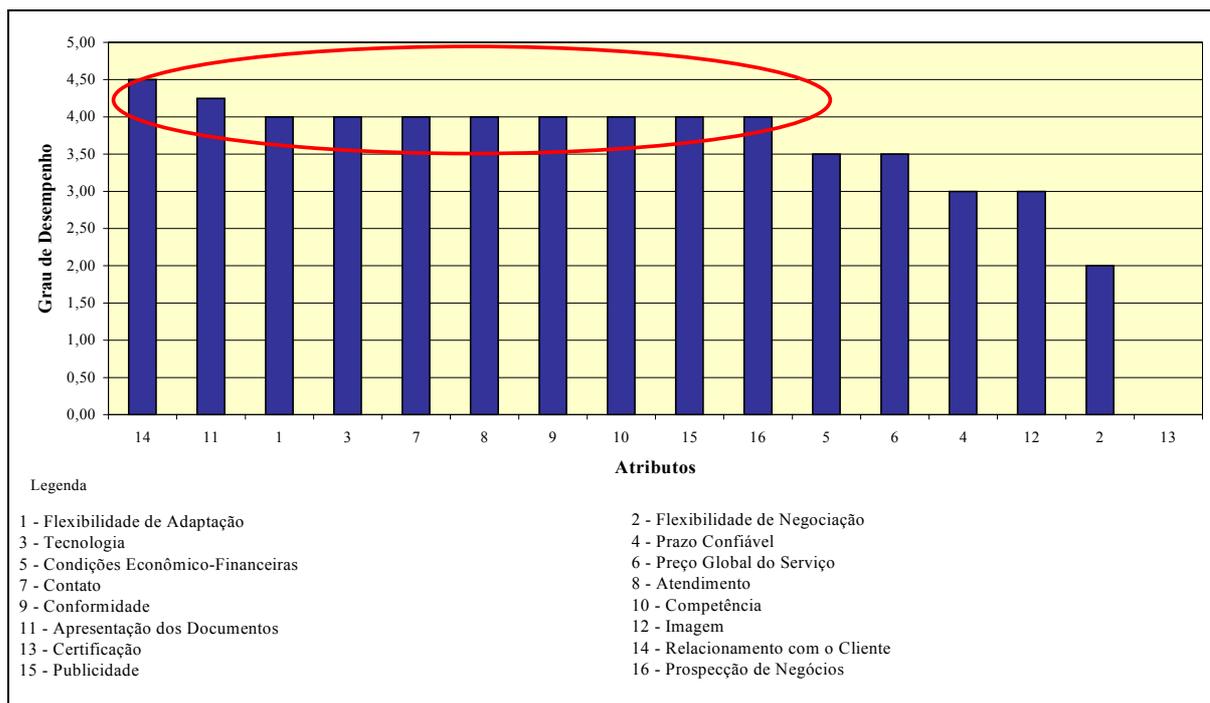


Figura 33 - Grau de desempenho dos atributos para Tecnologia da Informação

#### 4.3.5 Transportes

Para a área de atuação Transportes, os resultados mostram que a média resultante foi de 3,59, com desvio padrão de 0,73. Dos atributos com valores superiores a 3,70, destaca-se o atributo “12. Imagem” com média de 3,83. Logo em seguida está o atributo “11. Apresentação dos Documentos”, com média de 3,76. Completando o conjunto de atributos com destaque, encontram-se os atributos “14. Relacionamento com o Cliente”, com média de 3,72 e “8. Atendimento”, com média de desempenho de 3,70. A Figura 34 apresenta a média geral em cada atributo para a área de atuação Transportes e identifica o conjunto de atributos destacados.

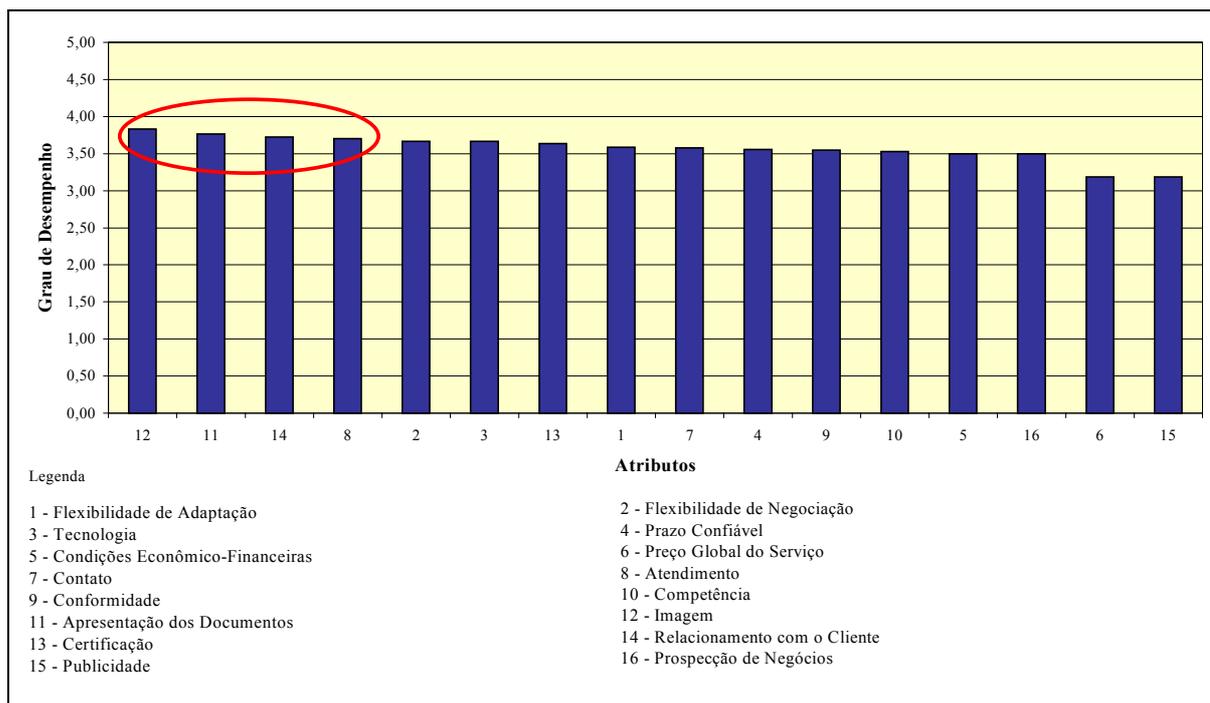


Figura 34 - Grau de desempenho dos atributos para Transportes

#### 4.4 ANÁLISE DA MATRIZ “IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO”

Através do cruzamento dos resultados apresentados isoladamente nas Tabelas 1 e 2, referentes à importância média dos atributos e ao desempenho médio da ECOPLAN nos mesmos, obtém-se a Matriz “Importância x Desempenho”. O cruzamento dos resultados conduz a conclusões acerca do posicionamento de cada atributo, bem como apresenta a necessidade de ação em cada um deles. Nesta matriz, verifica-se a existência de três grupos, identificados pelos círculos apresentados na Figura 35.

O círculo 1 identifica os atributos que se destacam pela sua importância, ou seja, aqueles considerados como ganhadores de pedido e, segundo os clientes, são os mais responsáveis pelas contratações de serviços. Neste grupo encontram-se os atributos “10. Competência”, “12. Imagem”, “7. Contato” e “4. Prazo Confiável”. Todos os atributos enquadram-se na “Zona de Aprimoramento”, sendo que, para o atributo “12. Imagem”, a

ECOPLAN apresenta desempenho levemente superior aos demais atributos, e todos são considerados melhores que a concorrência, porém não o suficiente para estabelecer uma vantagem competitiva significativa. Considerando-se o modelo proposto por Slack (1993), verifica-se a possibilidade de movimentar verticalmente para cima esses atributos, através do aumento de seus desempenhos, levando-os da “Zona de Aprimoramento” para a “Zona Apropriada”.

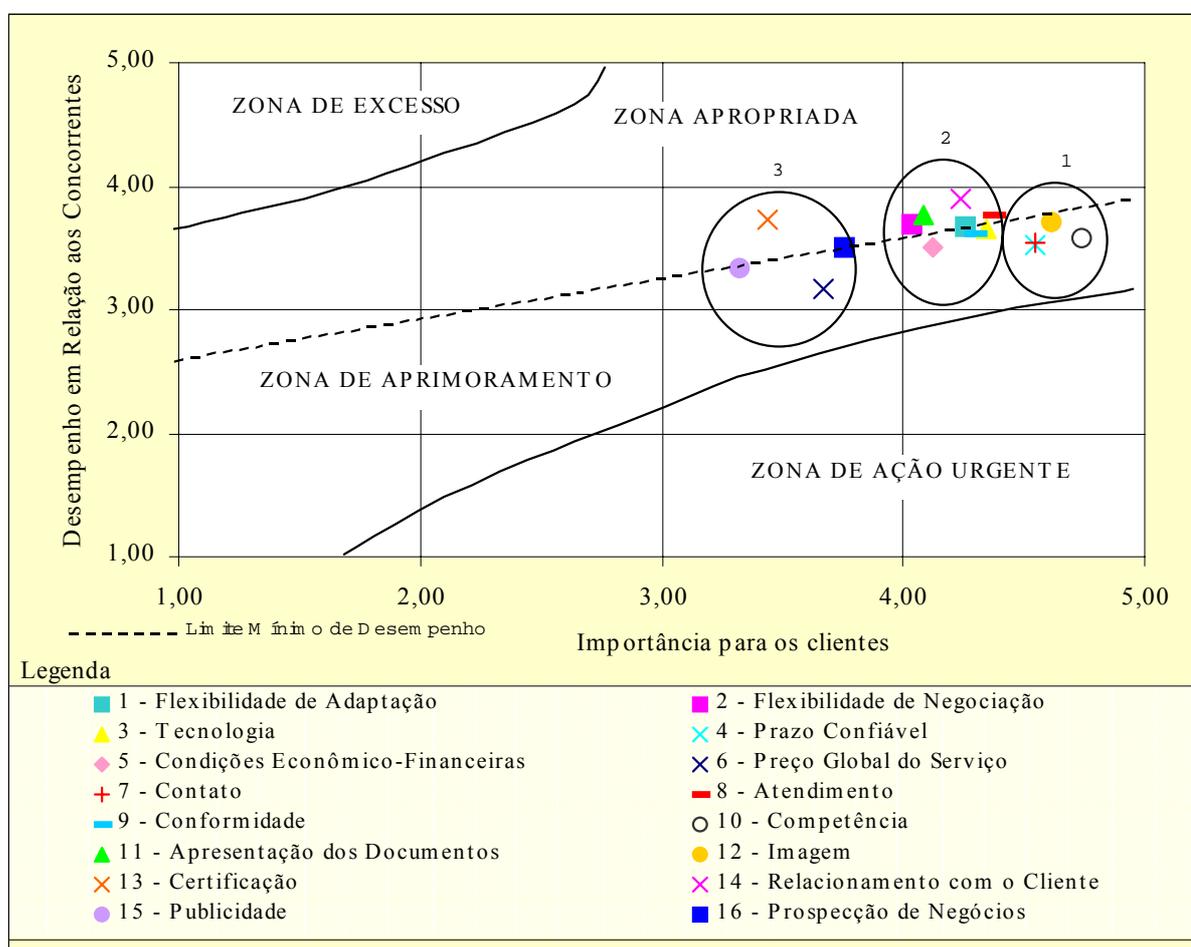


Figura 35 - Matriz “Importância x Desempenho” Geral

O círculo 2 agrupa os atributos que receberam pontuações de importância próximas a 4,00, ou seja, “É muito importante”. São eles: “8. Atendimento”, “3. Tecnologia”, “9. Conformidade”, “1. Flexibilidade de Adaptação”, “14. Relacionamento com o Cliente”, “5.

Condições Econômico-Financeiras”, “11. Apresentação dos Documentos” e “2. Flexibilidade de Negociação”. Todos os atributos possuem desempenho entre igual ou melhor que a concorrência, porém somente os atributos “14. Relacionamento com o Cliente”, “11. Apresentação dos Documentos”, “2. Flexibilidade de Negociação” e “8. Atendimento” encontram-se na “Zona Apropriada”. Os demais enquadram-se na “Zona de Aprimoramento”, mas muito próximos do “Limite Mínimo de Desempenho”. Para estes, o movimento vertical para cima possibilita seu deslocamento da “Zona de Aprimoramento” para a “Zona Apropriada”.

O círculo 3 apresenta os demais atributos, ou seja, aqueles que receberam pontuação de importância inferior a 4,00. Nesse grupo enquadram-se os atributos “16. Prospecção de Negócios”, “6. Preço Global do Serviço”, “13. Certificação” e “15. Publicidade”. Todos os atributos possuem desempenho entre igual ou melhor que a concorrência, com destaque para o atributo “13. Certificação”, com desempenho superior aos demais atributos do grupo, localizando-se na “Zona Apropriada”. Os demais atributos enquadram-se na “Zona de Aprimoramento”, sendo que os atributos “16. Prospecção e Negócios” e “15. Publicidade” estão muito próximos do “Limite Mínimo de Desempenho”. Para o atributo “6. Preço Global do Serviço”, o movimento horizontal para a esquerda, alterando a percepção do cliente quanto ao grau de importância, associado ao movimento vertical para cima, aumentando o seu desempenho, possibilita o deslocamento do atributo da “Zona de Aprimoramento” para a “Zona Apropriada”. Por outro lado, é importante salientar que questões referentes a preços, podem estar sujeitas a um viés. É possível que o desempenho do atributo relacionado ao preço dos serviços da ECOPLAN seja maior do que demonstra a pesquisa, uma vez que os respondentes podem não estar dispostos a revelar tal vantagem.

De acordo com os resultados da pesquisa, de certa forma, os clientes consideram o

desempenho da ECOPLAN, nos atributos pesquisados, superior à concorrência. Entretanto, considerando-se o modelo proposto por Slack (1993), alguns atributos localizam-se abaixo do “Limite Mínimo de Desempenho”. Para proporcionar vantagem competitiva, ações de melhoria devem ser consideradas na estratégia da ECOPLAN, possibilitando aumento ou manutenção do seu desempenho nos atributos pesquisados.

Para as áreas de atuação pesquisadas, semelhanças ocorrem quanto aos grupos de atributos identificados nas matrizes. O único atributo localizado na “Zona Adequada”, comum a todas as áreas de atuação, é o “14. Relacionamento com o Cliente”. Na seqüência são apresentadas as matrizes “Importância x Desempenho” para cada área de atuação pesquisada.

#### **4.4.1 A Matriz “Importância x Desempenho” para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água**

A Matriz “Importância x Desempenho”, obtida através do cruzamento dos dados resultantes da pesquisa para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, está apresentada na Figura 36.

Os atributos destacados pela sua importância e identificados pelo círculo 1 são: “8. Atendimento”, “10. Competência”, “4. Prazo Confiável”, “12. Imagem” e “7. Contato”. Desses, somente o atributo “8. Atendimento” encontra-se na “Zona Adequada”, com desempenho destacado dos demais, enquadrando-se na “Zona de Aprimoramento”, próximos à “Zona de Ação Urgente”.

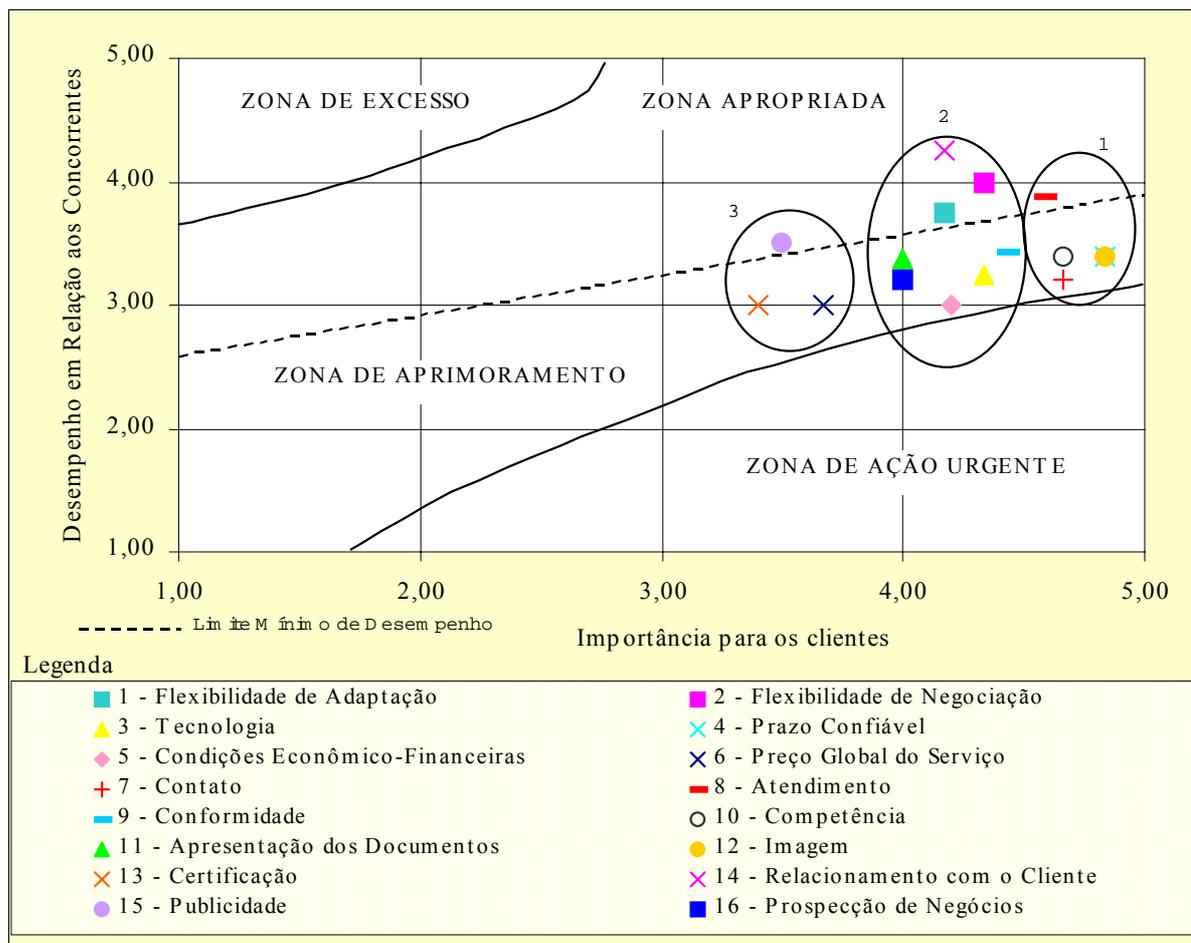


Figura 36 - Matriz “Importância x Desempenho” para Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água

O círculo 2 agrupa os atributos cuja média de importância é próxima a 4,00. Nesse grupo, encontra-se a maioria dos atributos, destacando-se o atributo “14. Relacionamento com o Cliente”, pelo seu desempenho superior a todos os pesquisados. Desse grupo, somente os atributos “14. Relacionamento com o Cliente”, “2. Flexibilidade de Negociação” e “1. Flexibilidade de Adaptação” encontram-se na “Zona Apropriada”. Dos demais, salienta-se que o atributo “5. Condições Econômico-Financeiras” encontra-se próximo à “Zona de Ação Urgente”.

O círculo 3 identifica os demais atributos, onde encontra-se o atributo “15. Publicidade”, localizado na “Zona Apropriada” e os atributos “13. Certificação” e “6. Preço

Global do Serviço”, na “Zona de Aprimoramento”.

Para a área de atuação Esgotamento Sanitário e Abastecimento de Água, de forma semelhante ao resultado encontrado para a análise geral apresentada na Figura 35, os atributos necessitam ações de melhoria, ou para sua manutenção na “Zona Apropriada”, ou para o seu deslocamento da “Zona de Aprimoramento” para a “Zona Apropriada”, através de esforços no sentido de melhorar o desempenho da ECOPLAN nesses atributos. Os atributos “7. Contato” e “5. Condições Econômico-Financeiras” merecem atenção, uma vez que estão próximos à “Zona de Ação Urgente” e receberam pontuação acima de 4,00, ou seja, “É muito importante” para os clientes.

#### **4.4.2 A Matriz “Importância x Desempenho” para Irrigação**

Para a área de atuação Irrigação, a Matriz “Importância x Desempenho” obtida está apresentada na Figura 37.

Dentre todos os atributos pesquisados, destacam-se pela sua importância, conforme identifica o círculo 1, os atributos “10. Competência” e “12. Imagem”, ambos localizados na “Zona de Aprimoramento”.

O círculo 2 identifica uma grande quantidade de atributos. Dentre eles, destaca-se o atributo “13. Certificação”, cujo desempenho é superior aos demais deste grupo, sendo o único a localizar-se na “Zona Apropriada”, enquanto os demais encontram-se na “Zona de Aprimoramento”.

O círculo 3 agrupa os demais atributos pesquisados. Dentre eles, os atributos “14. Relacionamento com o Cliente”, “2. Flexibilidade de Negociação” e “3. Tecnologia”

encontram-se na “Zona Apropriada” e os demais, na “Zona de Aprimoramento”.

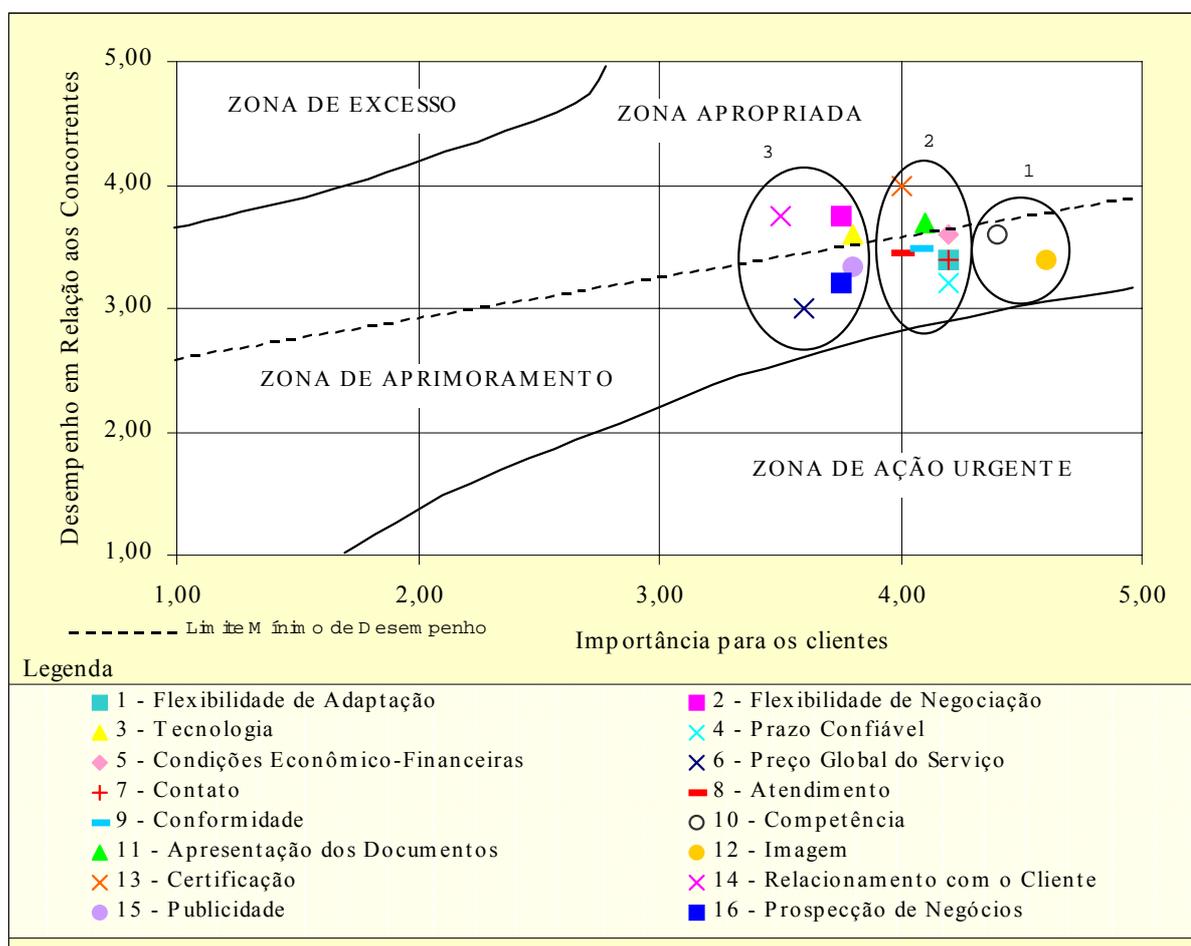


Figura 37 - Matriz “Importância x Desempenho” para Irrigação

A maioria dos atributos da área de atuação Irrigação encontra-se na “Zona de Aprimoramento”, necessitando ações para o seu deslocamento até a “Zona Apropriada”, através do aumento do desempenho da ECOPLAN nesses atributos, podendo proporcionar uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

#### 4.4.3 A Matriz “Importância x Desempenho” para Recursos Hídricos

A área de atuação Recursos Hídricos apresentou uma baixa diferenciação entre as médias de desempenho e, principalmente, de importância, de cada atributo, originando uma

Matriz “Importância x Desempenho” onde se identificam dois grupos de atributos, como mostra a Figura 38.

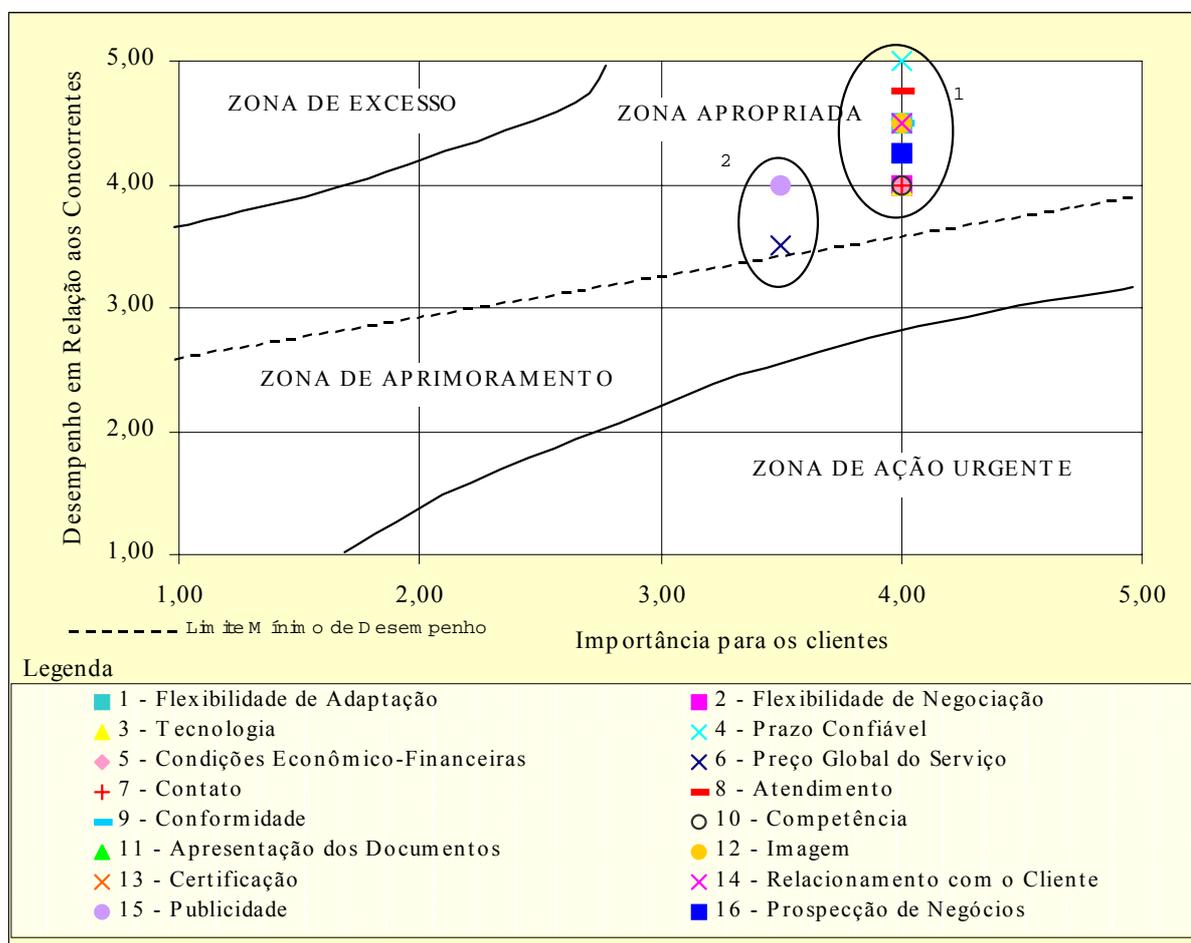


Figura 38 - Matriz “Importância x Desempenho” para Recursos Hídricos

O círculo 1 identifica a maioria dos atributos, cuja média de importância é de 4,00 - “É muito importante” - e desempenho variando de 4,00 a 5,00, ou seja, de “É melhor” a “É muito melhor” que a concorrência, estando todos localizados na “Zona Aprimorada”.

Os demais atributos se enquadram no grupo identificado pelo círculo 2 sendo: “15. Publicidade” e “6. Preço Global do Serviço”, localizando-se na “Zona Aprimorada”.

O resultado da pesquisa para a área de atuação Recursos Hídricos demonstra que todos

os atributos estão localizados na “Zona Apropriada”, necessitando somente de ações de manutenção do seu desempenho.

#### 4.4.4 A Matriz “Importância x Desempenho” para Tecnologia da Informação

Para a área de atuação Tecnologia da Informação, a Matriz “Importância x Desempenho”, obtida através do cruzamento dos resultados da pesquisa, está apresentada na Figura 39.

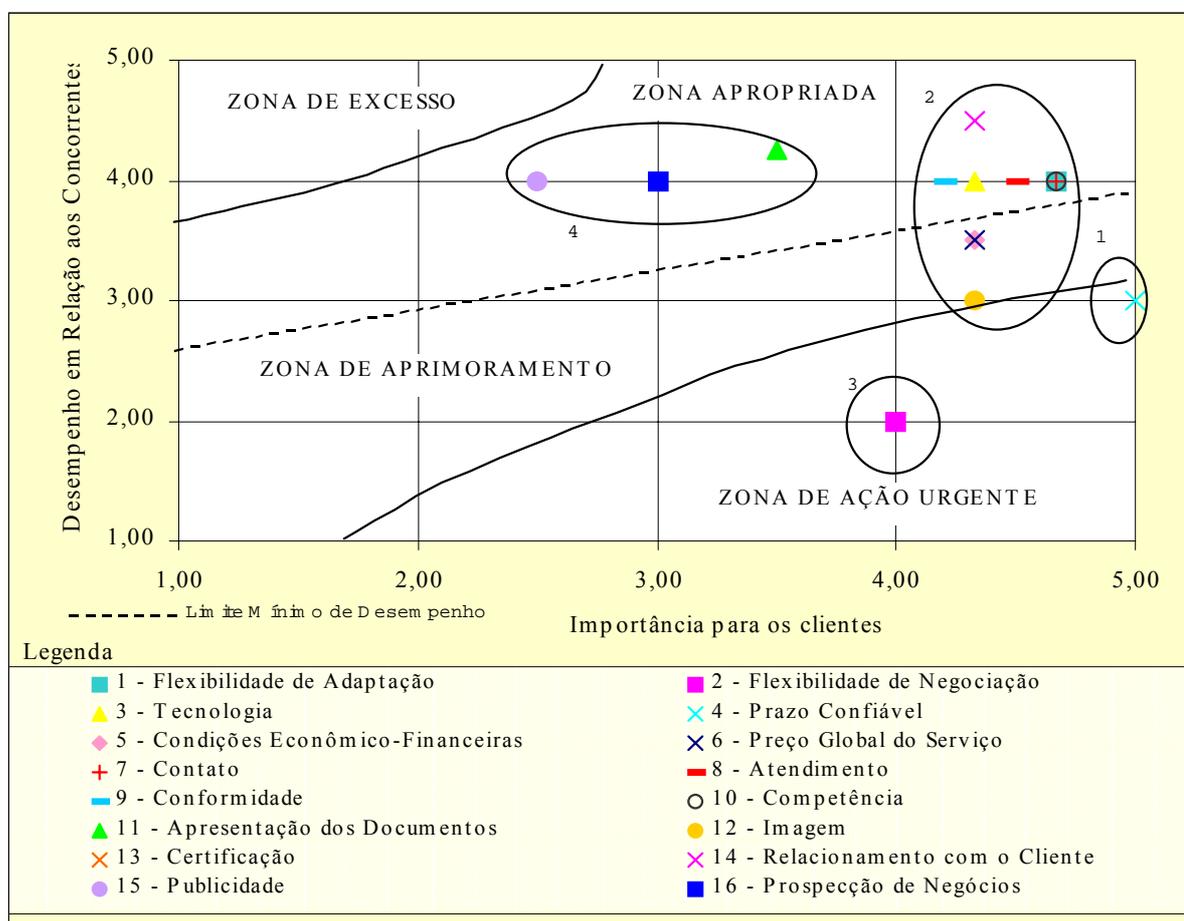


Figura 39 - Matriz “Importância x Desempenho” para Tecnologia da Informação

O círculo 1 identifica o atributo “4. Prazo Confiável”, cuja média de importância é igual a 5,00, ou seja, “É essencial”, e localiza-se na “Zona de Ação Urgente”.

A maioria dos atributos pesquisados se encontra no grupo identificado pelo círculo 2. Destes, destaca-se o atributo “14. Relacionamento com o Cliente”, cujo desempenho é superior aos demais do grupo. Deste grupo, a maioria se encontra na “Zona Apropriada”, com exceção dos atributos “5. Condições Econômico-Financeiras”, “6. Preço Global do Serviço” e “12. Imagem”, que se localizam na “Zona de Aprimoramento”.

O círculo 3 indica o atributo “2. Flexibilidade de Negociação”, que obteve média de desempenho 2,00, ou seja, “É pior” que a concorrência e grau de importância de 4,00, localizando-se na “Zona de Ação Urgente”.

O círculo 4 agrupa os atributos “11. Apresentação dos Documentos”, “16. Prospecção de Negócios” e “15. Publicidade”, localizados na “Zona Apropriada”.

A curto prazo, o desempenho dos atributos “4. Prazo Confiável” e “2. Flexibilidade de Negociação” deve ser melhorado para que se desloquem da “Zona de Ação Urgente” até a “Zona de Aprimoramento” e, a médio prazo, juntamente com os atributos “6. Preço Global do Serviço”, “5. Condições Econômico-Financeiras” e “12. Imagem”, até a “Zona Apropriada”.

#### **4.4.5 A Matriz “Importância x Desempenho” para Transportes**

Para a área de atuação Transportes, a Matriz “Importância x Desempenho” obtida está apresentada na Figura 40.

O círculo 1 identifica o atributo “10. Competência”, cuja média de importância é igual a 5,00, ou seja, “É essencial” e localiza-se na “Zona de Aprimoramento”.

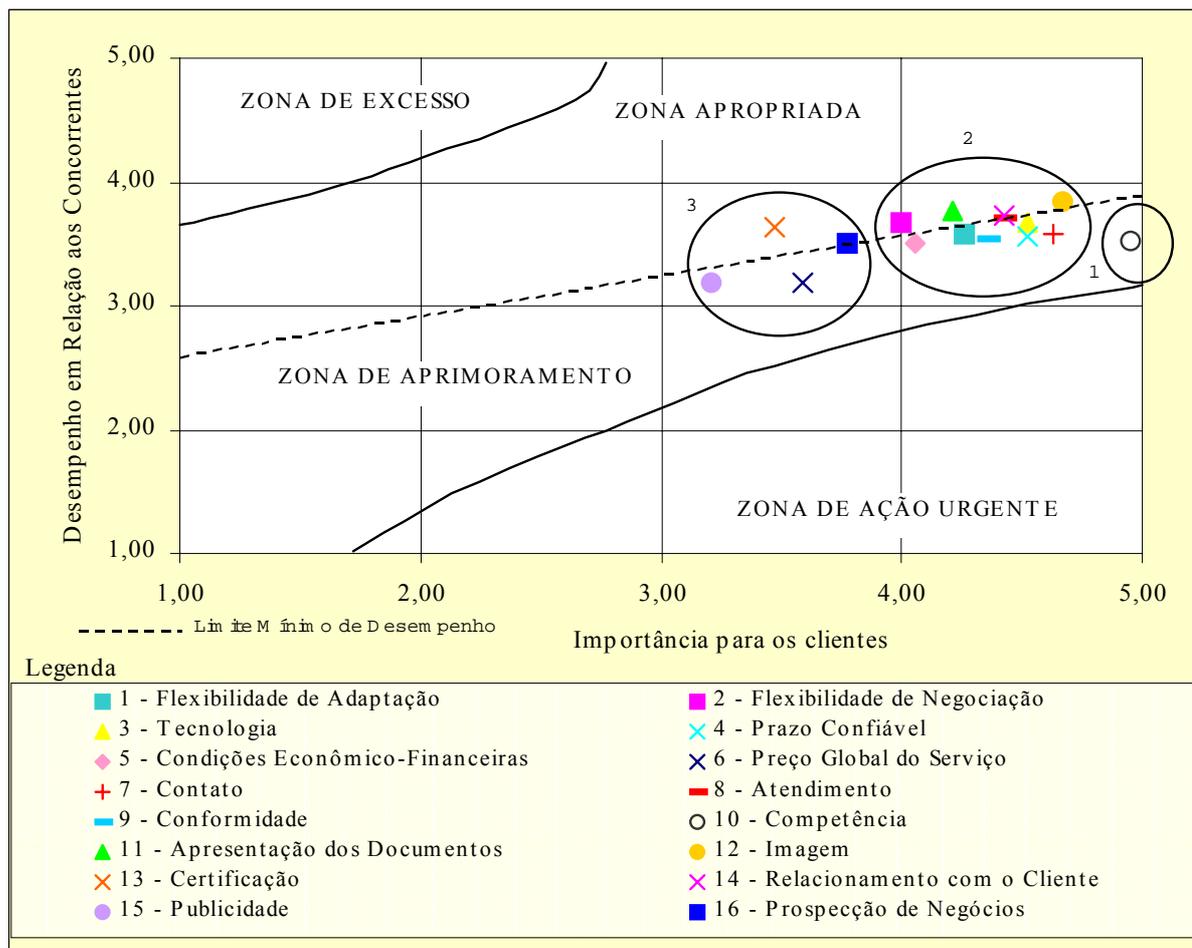


Figura 40 - Matriz “Importância x Desempenho” para Transportes

A maioria dos atributos pesquisados se encontra no grupo identificado pelo círculo 2, com média de importância superior a 4,00 - “É muito importante” - e de desempenho superior a 3,00 - “É igual” à concorrência -, localizando-se na “Zona Apropriada” e na “Zona de Aprimoramento”, próximo ao “Limite Mínimo de Desempenho”.

O círculo 3 agrupa os atributos “13. Certificação”, localizado na “Zona Apropriada”, “16. Prospecção de Negócios”, “15. Publicidade” e “6. Preço Global do Serviço”, localizados na “Zona de Aprimoramento”.

A maioria dos atributos da área de atuação Transportes se encontra na “Zona de

Aprimoramento”, necessitando ações de melhoria que possibilitem o seu deslocamento verticalmente para cima, até a “Zona Apropriada”.

## **5 COMENTÁRIOS FINAIS**

Neste capítulo são apresentados os comentários finais deste estudo de caso. Inicialmente, abordam-se as conclusões sobre os resultados encontrados através da análise da pesquisa, utilizando-se a Matriz “Importância x Desempenho”, e sobre o método desenvolvido. Em seguida, indicam-se as sugestões para futuros estudos, com o objetivo de avançar no tema proposto.

### **5.1 CONCLUSÕES**

A análise dos resultados da pesquisa, realizada com base no método proposto por Slack (1994), conduz a importantes informações a respeito dos fatores que podem proporcionar maior competitividade à ECOPLAN. Este estudo de caso possibilita demonstrar o interesse e a preocupação da ECOPLAN em conhecer a opinião de seus clientes sobre os serviços prestados ou em andamento, bem como posicionar os atributos em relação a sua importância e desempenho e obter subsídios para o aperfeiçoamento contínuo do processo do negócio da ECOPLAN, proporcionando o desenvolvimento de ações de melhoria que podem oferecer vantagem competitiva. Para o refinamento do plano de melhorias, possibilitando o detalhamento das ações a serem aprimoradas, muito contribuiria o desdobramento dos atributos ganhadores de pedido, para a avaliação dos seus principais componentes integrantes.

#### **5.1.1 Conclusões quanto aos resultados**

Quanto à importância dos atributos pesquisados, os resultados mostram que todos são considerados pelos clientes, no mínimo, importantes (média superior a 3,00). Este resultado demonstra que a pesquisa de importância proposta por Slack (1994) apresenta a possibilidade

de todos os atributos serem considerados importantes, dificultando a hierarquização dos mesmos. Possivelmente os atributos que poderiam ser considerados pelos clientes como menos importantes não tenham sido pesquisados, uma vez que não foram abordados na pesquisa qualitativa, nem sugeridos pelos profissionais da empresa, demonstrando que realmente são pouco importantes como critérios a serem utilizados no momento de efetivar uma compra de serviço. A utilização de uma escala relativa de importância, orientando os respondentes a classificarem os atributos de acordo com sua importância, facilitaria a hierarquização dos mesmos.

O atributo “15. Publicidade” obteve a menor média de importância, espelhando a realidade do setor. A divulgação da empresa por si só não é analisada pelo cliente. Para a contratação dos serviços, os clientes avaliam a capacitação da empresa, não pela publicidade, mas de acordo com a legislação vigente, ou seja, através de licitações onde fatores como a experiência e a qualificação técnica devem ser comprovados.

A análise segmentada das respostas sobre a importância dos atributos, para cada área de atuação, mostrou a concordância quanto à maior importância dos atributos referentes à prazo, competência para a execução dos serviços e contato do cliente com a empresa.

Com relação ao desempenho da ECOPLAN nos atributos pesquisados, em todos a empresa é considerada pelos clientes como, no mínimo, igual à concorrência. De acordo com os resultados, onde o atributo “6. Preço Global do Serviço” obteve o menor desempenho entre todos os atributos, observa-se que a ECOPLAN não compete em preço. Esse fato reflete a realidade do mercado em que a ECOPLAN está inserida, onde a negociação é baseada muito mais em um *mix* de fatores técnicos e de preço do que exclusivamente em preço.

Os resultados das respostas, segmentados para cada área de atuação, para o melhor desempenho da ECOPLAN nos atributos, mostraram existir concordância somente no atributo referente ao relacionamento com o cliente. Este fato pode ter sido gerado devido a pequena quantidade de questionários respondidos por área de atuação, proporcionando pouca validade aos resultados segmentados.

A Matriz “Importância x Desempenho”, obtida através do cruzamento dos resultados de importância e desempenho para os atributos pesquisados, conduz a conclusões acerca do posicionamento de cada atributo. Na análise geral (não segmentada por área de atuação), os atributos se encontram localizados na “Zona Apropriada” da matriz ou na “Zona de Aprimoramento”, próximos ao Limite Mínimo de Desempenho, necessitando de ações de manutenção ou de melhoria a médio prazo, sendo vistos como casos não urgentes.

Na análise segmentada por área de atuação, em geral os resultados encontrados apresentam semelhanças quanto à localização dos atributos nas regiões da matriz, ou seja, em sua maioria, os atributos estão localizados na “Zona Apropriada” ou na “Zona de Aprimoramento”. Exceções ocorrem nas áreas de atuação Recursos Hídricos e Tecnologia da Informação, onde o número de respostas foi baixo, prejudicando a análise. Para a área de atuação Recursos Hídricos, todos os atributos estão localizados na “Zona Apropriada”. Já para a área de atuação Tecnologia da Informação, os atributos estão distribuídos em diversas zonas, inclusive na “Zona de Ação Urgente”, para o atributo “2. Flexibilidade de Negociação”. Para estas áreas de atuação, pesquisas complementares, com um número maior de respondentes, possibilitariam a verificação e/ou confirmação dos resultados.

De acordo com Treacy e Wiersema (1995), as empresas consideradas íntimas com o cliente mantêm e cultivam o relacionamento com ele, criando uma proposição de melhor

solução total, não necessariamente o menor preço ou produtos e serviços mais modernos, mas sim um melhor resultado global em relação à concorrência.

De acordo com os resultados da pesquisa, os atributos em que a ECOPLAN se destaca pelo seu desempenho, referem-se a atendimento e relacionamento com o cliente, compondo sua proposição de valor. Assim, de uma forma geral, é possível concluir que a ECOPLAN pode obter um diferencial competitivo em relação à concorrência, focalizando suas ações no sentido de gerar valor aos atributos referentes ao relacionamento com o cliente, desenvolvendo um conhecimento íntimo das necessidades do cliente em determinada área e provendo uma solução total através de suporte e atendimento. A abordagem do enfoque do *marketing* personalizado (um a um) ou a utilização de *softwares* do tipo CRM (*Customer Relationship Management*) caracterizam-se como oportunidade estratégica da proposição de valor identificada para a ECOPLAN.

### **5.1.2 Conclusões quanto ao método utilizado**

A utilização da Matriz “Importância x Desempenho” proposta por Slack (1994), em conjunto com as adaptações efetuadas, mostrou-se válida para atender os objetivos deste estudo de caso.

A pesquisa desenvolvida, através do uso de questionários cuja resposta pode ser dada por correspondência, apresenta como desvantagem a possibilidade de ser respondida por alguém não qualificado, como um subordinado da pessoa a quem a pesquisa foi entregue, ou simplesmente não ser respondida, gerando um índice de retorno baixo. Entretanto, é uma boa solução para evitar o possível embaraço do cliente em responder questões deste tipo. O fato de se utilizar questionários quantitativos torna mais objetiva a atividade de análise dos

resultados.

Quanto ao retorno da pesquisa, cabe salientar a influência da área de atuação Transportes na composição da análise geral dos resultados de importância e desempenho, bem como na elaboração da Matriz “Importância x Desempenho” geral, devido ao seu percentual de respostas ter sido superior a 50 % do total retornado.

O resultado da aplicação da pesquisa poderia ter sido mais amplo, caso houvesse um número maior de respostas, principalmente nas áreas de atuação Energia e Meio Ambiente em que o retorno foi nulo. A ausência de um público-alvo maior em algumas áreas de atuação, como as de Recursos Hídricos e Tecnologia da Informação, prejudicou a análise segmentada e mais crítica da importância e desempenho dos atributos.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com o objetivo de avançar no tema proposto, sugere-se, como principal complementação a este estudo, o desenvolvimento de ações de melhoria, aplicáveis aos atributos destacados em cada região da Matriz “Importância x Desempenho”, que possam proporcionar vantagem competitiva à ECOPLAN. Essas ações de melhoria podem ser individualizadas para cada área de atuação, bem como para cada cliente pesquisado, orientando a determinação da estratégia de negócios da empresa.

Considerando-se que este estudo reflete a situação da empresa na data da pesquisa e que as preferências dos clientes mudam à medida em que o mercado desenvolve-se, o ambiente econômico sofre alguma alteração, e os concorrentes se esforçam para melhorar o seu desempenho, sugere-se constantemente conhecer a opinião dos clientes sobre os serviços

e suas necessidades e expectativas. Além disso, com a intenção de conhecer melhor o mercado em que atua, a pesquisa de importância pode ser aplicada também a clientes potenciais e não somente aos clientes atuais. De acordo com Slack (1993), mudar não significa apenas fazer melhor do que antes, significa melhorar a uma taxa mais rápida do que os concorrentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCE - Associação Brasileira de Consultores de Engenharia, disponível em <<http://www.ibpinet.com.br/abce>>, acesso em 07 jan. 2002

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, jul. 1994

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1994, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. v. 54. 1995

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1996, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. v.56. 1997

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1999, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. v.59. 2000

BARCELLOS, Paulo F. P. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p. 84-89, abril/junho 1997

BARCELLOS, Paulo F. P. Estratégia Empresarial. In: SCHIMDT, Paulo. **Controladoria - agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann. 2002. p. 39-51

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade**. São Paulo: Maltese. 1995. 238 p.

BERRY, L. L. **Serviços de Satisfação Máxima** - Guia Prático de Ação. Rio de Janeiro: Campus. 1996. 297 p.

CARVALHO JR., José Mário de. **Estratégia de Produção: A Manufatura como Arma Competitiva, um estudo de caso**. 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

COLGATE, Mark. Customer satisfaction and loyalty: how New Zealand Banks need to improve. **University of Auckland Business Review**, v.1 (1), p. 36-48, 1999, disponível em <<http://www.baldrigeplus.com/Exhibits/Exhibits-customersatisfactionandloyaltyNZvsUSbanks.pdf>>, acesso em 17 jun. 2002

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman. 2001. 265 p.

ENCONTRO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA, 5., 1999, Terezópolis. **Relatório Final...** São Paulo: Estúdio SP, 1999. 84 p.

EVRARD, Yves; RODRIGUES, Alziro. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.7, n.6, edição 24, Dez. 2001, disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br/read24/artigos/artigo8.pdf>>, acesso em 18 abr. 2002

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 6-21, jan. 1992

FRANCO, Alexandre L. **Estratégia de Operações como Arma Competitiva em Serviços de Engenharia de Avaliações**: um estudo de caso. Alegre, 2001. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Modalidade Profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente**: Criando Qualidade e Serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira. 1996. 368 p.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, p. 101-109, nov/dec 1987

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**: A visão Estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992. 357 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas. 1996. 233 p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus. 1993. 377 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analise99.shtm>> acesso em 15 jan. 2002

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes. 1997. 180 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall. 2000. 764 p.

JONES, Ary Marques. **Marketing de Serviços de Engenharia**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos. 1983. 141 p.

LARA, Francisco de Assis. **Manual de Proposta Técnicas**: Como vender projetos e serviços de engenharia consultiva. São Paulo: Pini. 1994, 200 p.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v.47, p. 9-20, summer 1983

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-Performance Analysis. **Journal of Marketing**, p. 77-79, jan. 1977

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas. 1996. 270 p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira. 1996. 111 p.

O EMPREITEIRO. 500 Grandes da Construção. **Revista Brasileira de Construção, Infraestrutura e Concessões**, São Paulo: Univers, XXXVIII, n. 379, p.158-210, jul 2000

O EMPREITEIRO. 500 Grandes da Construção. **Revista Brasileira de Construção, Infraestrutura e Concessões**, São Paulo: Univers, XXXIX, n. 389, p.174-223, jun 2001

O EMPREITEIRO. 500 Grandes da Construção. **Revista Brasileira de Construção, Infraestrutura e Concessões**, São Paulo: Univers, XXXX, n. 400, p.182-231, jun 2002

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

PORTER, Michael E. What is Strategy?. **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov/dec 1996

QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Beyond products: services-based strategy. **Harvard Business Review**, p. 58-67, mar/apr 1990

RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTE, Márcia E.; DANILEVICZ, Ângela de M. F. **A Utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001. 100 p.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman. 2001. 280 p.

SINAENCO - Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva, disponível em <<http://www.sinaenco.com.br/>>, acesso em 07 jan. 2002

SKEDD, Alex. Effective Operations. **Supply Management**. London, v. 5, Jan. 2000, disponível em <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>>, acesso em 11 mar. 2002

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção** - Edição Compacta. São Paulo: Atlas. 1999. 526 p.

SLACK, Nigel. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v.14, 1994, disponível em <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>>, acesso em 13 mai. 2002

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura** - Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas. 1993. 196 p.

THOMAS, Dan R. E. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, p. 158-165, july/aug 1978

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco. 1995. 236 p.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, p.77-91, vol.5, 1984

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus. 1999. 263 p.

WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o Cliente**: um compromisso com os resultados dos seus clientes. Rio de Janeiro: Campus. 1996. 214 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 205 p.

ZANCHET, José A. **Estudo de Atributos da Indústria de Equipamentos de Refrigeração de Grande Porte para Formulação da Estratégia de Manufatura**. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Modalidade Profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, p. 35-48, v. 52, apr 1988

**ANEXOS**

**ANEXO A**

**Porto Alegre, maio de 2002.**

**Prezado**

A Ecoplan Engenharia esteve sempre empenhada em **aprimorar a qualidade dos seus trabalhos e aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes.**

Entendemos importante conhecer sua opinião - **na condição de um dos nossos clientes importantes** - sobre os serviços prestados pela Ecoplan, com o objetivo de melhor atendê-los.

Por isso, estamos encaminhando nosso **Questionário de Pesquisa de Marketing**, na qual solicitamos sua avaliação crítica a respeito de alguns assuntos que julgamos mais significativos.

**O Questionário é composto de duas partes:** parte A, onde constam as perguntas da Pesquisa, e parte B, onde constam perguntas a seu respeito. Você pode optar em preencher ou não a parte B da Pesquisa. Somente a Diretoria da Ecoplan terá acesso às respostas.

Solicitamos, se possível, que o **Questionário seja devolvido num prazo de 15 dias**, a contar do recebimento do mesmo, ou para a pessoa que lhe entregou o documento ou via Correio.

**Sua opinião é muito importante! Só assim poderemos cada vez mais melhorar a qualidade de nossos serviços.** Desde já agradecemos sua atenção e colaboração.

Atenciosamente

**Percival Ignácio de Souza**  
**Diretor Gerente**

**ANEXO B**

## PARTE A - Avaliação dos Serviços

### Instruções para o preenchimento do questionário:

**COLUNA 1:** Para os serviços prestados por empresas de engenharia consultiva, indique qual é o **grau de importância** que você dá para cada um dos itens relacionados a seguir.

**COLUNA 2:** Considerando as atuais empresas de engenharia consultiva atuantes no mercado, avalie o **desempenho da Ecoplan com relação à concorrência**.

ITENS ANALISADOS	COLUNA 1 Grau de Importância	COLUNA 2 Desempenho da Ecoplan x Concorrência
		5 → É essencial 4 → É muito importante 3 → É importante 2 → É pouco importante 1 → Não é importante NS → Não sei
<b>Quando você analisa os serviços de uma empresa, qual a sua opinião a respeito da:</b>		
1. Facilidade de contato (serviços de telefone, fax, e-mail).		
2. Qualidade do atendimento dos profissionais que representam a empresa.		
3. Reputação da empresa.		
4. Preço no desenvolvimento de um serviço.		
5. Competência para a execução do serviço.		
6. Regularidade na prestação dos serviços comparado à experiências anteriores.		
7. Atendimento às necessidades dos clientes, na execução dos serviços.		
8. Certificação segundo às Normas ISO.		
<b>Quanto aos aspectos relacionados com etapas anteriores à execução do serviço, como você considera:</b>		
9. A divulgação da capacitação da empresa.		
10. A presença da empresa junto ao mercado na identificação de suas necessidades, buscando novos negócios.		
11. O atendimento aos requisitos técnicos da proposta apresentada.		
12. Os aspectos econômicos da proposta apresentada.		
13. A apresentação da proposta entregue ao cliente.		
14. A flexibilidade de negociação para a contratação dos serviços.		
<b>Quanto aos aspectos relacionados à prestação do serviço contratado, como você considera:</b>		
15. A conformidade de execução aos requisitos estabelecidos na contratação dos serviços.		
16. A utilização de tecnologias atualizadas.		
17. A clareza das informações dos projetos/relatórios apresentados.		
18. O cumprimento dos prazos.		
19. O cumprimento de estimativas e orçamentos.		
20. A capacidade de adaptação a necessidades específicas de cada serviço.		

ITENS ANALISADOS	COLUNA 1 Grau de Importância	COLUNA 2 Desempenho da Ecoplan x Concorrência
		5 → É essencial 4 → É muito importante 3 → É importante 2 → É pouco importante 1 → Não é importante NS → Não sei

### Após a conclusão dos serviços, como você considera:

21. O atendimento a reclamações/sugestões visando o aprimoramento dos trabalhos.
22. A manutenção do relacionamento com o cliente.

### Sua avaliação final:

23. Os serviços prestados pela Ecoplan, de forma geral, são:  
 Excelentes     Muito Bons     Bons     Ruins     Muito Ruins     Não sei
24. Considerando o cumprimento dos prazos estipulados, a Ecoplan:  
 Sempre cumpre os prazos     Cumpre os prazos com pequenas ressalvas     Entrega os trabalhos com atraso  
 Entrega os trabalhos, porém com considerável atraso     Não cumpre os prazos     Não sei
25. No que diz respeito a custos, os preços estabelecidos pela Ecoplan são:  
 Muito altos     Altos     Compatíveis com o trabalho executado     Baixos     Muito Baixos     Não sei
26. Os métodos de trabalho utilizados pela Ecoplan empregam:  
 Tecnologias atualizadas     Tecnologias pouco atualizadas     Tecnologias compatíveis com o trabalho solicitado  
 Tecnologias ultrapassadas     Tecnologias muito ultrapassadas     Não sei
27. Com relação ao conhecimento técnico, os profissionais da Ecoplan são:  
 Excelentes     Muito Bons     Bons     Ruins     Muito Ruins     Não sei
28. A sua avaliação quanto à satisfação com o serviço prestado é:  
 Muito Satisfeito     Satisfeito     Indiferente     Insatisfeito     Muito Insatisfeito     Não sei

29. Aqui é o espaço reservado para você expressar suas opiniões, sugestões e/ou críticas sobre assuntos que considere importante a respeito dos serviços prestados pela Ecoplan:

---



---



---



---

## PARTE B - Identificação (opcional)

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Empresa: \_\_\_\_\_
3. Telefone: \_\_\_\_\_ 4. E-mail: \_\_\_\_\_