



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO – FEAAC
Cícero Luís Carvalho Rocha

MARKETING E QUALIDADE DE SERVIÇOS DE
CONSULTORIA: UMA APLICAÇÃO DA ESCALA
SERVQUAL

Fortaleza – Ceará
2007



Cícero Luís Carvalho Rocha

**MARKETING E QUALIDADE DE SERVIÇOS DE
CONSULTORIA: UMA APLICAÇÃO DA ESCALA
SERVQUAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: José de Paula Barros Neto, Dr.

**Fortaleza – Ceará
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO – FEAAC
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA**

CÍCERO LUÍS CARVALHO ROCHA

**MARKETING E QUALIDADE DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA: UMA
APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL**

Dissertação submetida à apreciação da Comissão Examinadora, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Relações Institucionais, pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da FEAAC e no Centro de Humanidades.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida e incentivada, desde que seja feita em conformidade com as normas da ética e da atitude científica.

**DISSERTAÇÃO DEFENDIDA E APROVADA EM: 17 / 08 / 2007
BANCA EXAMINADORA**

José de Paula Barros Neto, Dr.

Orientador da Dissertação e Presidente da
Banca – UFC

Marcos Antônio Martins Lima, Dr.

Membro – UFC

Lydia Maria Pinto Brito, Dra.

Membro – Universidade Potiguar (RN)

A Deus, pela oportunidade de evolução.

A Jesus, pelo modelo.

À Doutrina Espírita, farol de orientação e alívio da alma.

Aos bons espíritos, que em silêncio promovem o bem da humanidade.

Ao Grupo Espírita Paulo e Estêvão (GEPE), como educandário do espírito.

À minha esposa Vanuza Ferraz, pelo amor e a amizade.

A Isabelle, Camilla e Lívia, pelo carinho e inspiração.

Aos meus pais, José Nunes da Rocha e Maria de Lourdes Carvalho Rocha,

in memoriam, pelos exemplos de vida.

A meus irmãos, João Luiz e Leyliane, pela atenção com meus passos na vida.

Às minhas tias Eurice, Zita e Naninha, sempre mais mães do que tias.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para tornar possível este trabalho, razão pela qual merecem nossos agradecimentos. O agradecimento é uma forma de reconhecer os incentivos, as contribuições e as críticas construtivas daqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram na construção desta dissertação.

Quero registrar o meu agradecimento inicial ao Curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), pela valiosa oportunidade e incentivo.

Quero assinalar o meu reconhecimento a todos os professores e professoras com os quais tive a satisfação de conviver durante o período do curso.

Ao professor e orientador desta dissertação, Dr. José de Paula Barros Neto, pela confiança sempre demonstrada no meu potencial, e por me fazer acreditar que a presente proposta de dissertação poderia agregar ao processo de construção de um mundo melhor e mais sustentável.

E também aos amigos, professores e consultores Dr. Marcos Antônio Martins Lima e Ms. Marcos Marinelli, pelo excelente exemplo de profissionalismo, ética e amizade nesse meu projeto acadêmico.

À Dra. Lydia Maria Pinto Brito, pela participação na banca e sensibilidade para compreender todo o contexto que envolveu essa pesquisa.

Ademais, aos meus colegas de mestrado, pela consideração e paciência na convivência em sala com as minhas idéias.

Aos homens de bem e às nossas famílias que tornam nossos mundos dignificantes.

Aos homens de bem e às nossas famílias, que tornam nossos mundos dignificantes.

Aceitar a boa doutrina, decorar-lhe as fórmulas verbais e estender-lhe os preceitos são tarefas importantes, mas aproveitá-la é essencial.

Chico Xavier (1910-2002)

Resumo

Esse trabalho tem como questão de pesquisa “Como a avaliação do constructo *qualidade* é feita pelo cliente de consultoria organizacional, na perspectiva do *marketing* e da qualidade?”. Utilizando-se o modelo do sistema Servqual (Parasuraman) e seus 21 fatores de qualidade, adaptaram-se esses mesmos fatores para os serviços de consultoria organizacional, aplicando-se por meio de levantamento (survey), com os dirigentes das nove empresas objeto do estudo, triangulando-se fontes de informações e análises qualitativas, tendo-se comprovado que: a) a qualidade dos serviços de consultoria organizacional impacta no processo de *marketing* desses serviços; b) a satisfação do cliente de consultoria organizacional é construída a partir de um composto de quatro estágios – os atributos, as conseqüências, a percepção de valor do cliente e a satisfação do cliente; c) as expectativas e as percepções do cliente de consultoria organizacional acerca da qualidade dos serviços é um conceito multidimensional; e d) há um padrão de excelência nas expectativas de qualidade dos clientes, a respeito de fatores relevantes na obtenção de qualidade nos serviços de consultoria organizacional. Este estudo também identifica a relação entre a qualidade e o processo de *marketing* nos serviços de consultoria organizacional, as dimensões de expectativa e percepção que o cliente de consultoria organizacional utiliza para avaliar a qualidade dos serviços; bem como verifica a importância dos fatores que os clientes julgam relevantes na obtenção de qualidade nos serviços de consultoria organizacional. Outra conclusão importante deste estudo é que o tipo de abordagem de consultoria tem grande relevância sobre os resultados de qualidade e do *marketing* das empresas de consultoria. Essa conclusão foi formulada através da análise dos resultados dos levantamentos, cruzando-se os com os doze modelos pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Qualidade. Avaliação. Avaliação da qualidade.

Consultoria. Consultoria organizacional.

Formatado: Português (Brasil)

Abstract

This work has as research question “How the evaluation of constructo quality is made by the customer of management consulting, in the perspective of the marketing and the quality?”. Using the model of the Servqual system (Parasuraman) and its 21 factors of quality, adapted these same factors for the services of management consulting, applying itself by means of survey (survey), with the controllers of the population of nine companies object of the study, crossing themselves qualitative sources of information and analyses, where if it proved that: a) the quality of the services of management consulting impact in the process of marketing of this service; b) the satisfaction of the customer of management consulting is constructed from a made up of four periods of training - the attributes, the consequences, the perception of value of the customer and the satisfaction of the customer; c) the expectations and the perceptions that the consuming customer of management consulting has of the quality of the services are a multidimensional concept; d) exists an Excellency standard, in the expectations of quality of the customers, regarding excellent factors in the attainment of a service of quality of management consulting. This study also it identifies to the relation between the quality and the process of marketing in the services of management consulting, the dimensions of expectation and perception that the customer-consumer of management consulting uses to evaluate the quality of the services and verifies the importance of the factors that the customers judge excellent in the attainment of a service of quality of management consulting. Another important conclusion of this study is that the type of consulting boarding has a significant relevance on the results of quality and the marketing of the consulting companies. This conclusion was formulated through the analysis of the results of the surveys, crossing them with the twelve searched models.

KEY WORDS: Marketing, quality, quality evaluation, consulting, management consulting.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Fluxo do desenvolvimento das atividades da dissertação

FIGURA 2.1 – Enfoques/orientações de comercialização

FIGURA 2.2 – Conjunto dos principais conceitos vinculados ao marketing

FIGURA 2.3 – Visão geral do marketing em serviços de consultoria

FIGURA 2.4 – Dimensões do constructo do conceito de Consultoria Holística

FIGURA 3.1 – Quatro definições de valor pelo cliente de serviços

FIGURA 3.2 – Modelo de valor percebido em uma consultoria: relações entre atributos, conseqüências (benefícios e custos) e valor percebido

FIGURA 3.3 – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação dos serviços de consultoria

FIGURA 4.1 – O triângulo do marketing de serviços

FIGURA 4.2 – Modelo de avaliação de qualidade técnica e funcional

FIGURA 4.3 – Dimensões genéricas da qualidade de serviços

FIGURA 5.1 – Modelo metodológico do estudo múltiplo de caso

FIGURA 5.2 – Etapas do processo de pesquisa de marketing

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 – Síntese dos Principais Autores e seus Conceitos de Marketing

QUADRO 1.2 – Evolução da complexidade do ambiente de negócios no tempo

QUADRO 1.3 – Síntese das abordagens de consultoria por autor

QUADRO 2.1 – Cinco dimensões da qualidade dos serviços

QUADRO 3.1 – Composto de marketing expandido para serviços

QUADRO 3.2 – Itens de expectativas e percepções na dimensão tangibilidade na escala Servqual

QUADRO 3.3 – Itens de expectativas e percepções na dimensão confiabilidade na escala Servqual

QUADRO 3.4 – Itens de expectativas e percepções na dimensão Atendimento na escala Servqual

QUADRO 3.5 – Itens de expectativas e percepções na dimensão segurança na escala Servqual

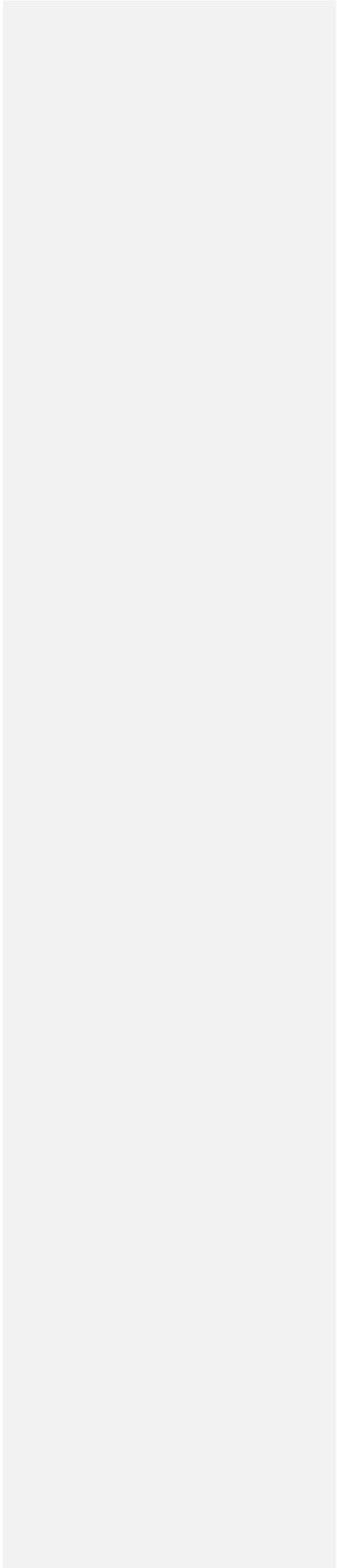
QUADRO 3.6 – Itens de expectativas e percepções na dimensão empatia na escala Servqual

QUADRO 3.7 – Síntese dos modelos de avaliação

QUADRO 4.1 – Fatores de expectativa do Servqual adaptados à consultoria

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 – Importância relativa das dimensões da Servqual informada pelos clientes



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problematização e justificativa	15
1.2 Questão de pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.4 Pressupostos	17
1.5 Estrutura	17
2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	19
2.1 O Marketing e o Marketing de Serviços	20
2.1.1 Um Histórico do Marketing.....	20
2.1.2 Principais Conceitos Vinculados ao Marketing.....	23
2.1.3 Diferenças entre Marketing de Serviços e Marketing de Bens.....	31
2.2 Marketing dos Serviços de Consultoria.....	33
2.3 Importância dos Serviços.....	38
2.3.1 Os Serviços de Consultoria de Organização.....	39
2.3.1.1 Histórico da consultoria.....	39
2.3.1.2 Conceitos importantes da consultoria organizacional.....	41
3 PERCEPÇÕES DO CLIENTE: VALOR, QUALIDADE E SATISFAÇÃO.....	48
3.1 Percepção de Valor.....	48
3.2 Qualidade Percebida de Serviços.....	53
3.3 Satisfação do Cliente.....	55
3.4 Mensuração da Satisfação e da Qualidade.....	57
4 MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	59
4.1 O Modelo do Triângulo de Marketing de Serviços.....	55
4.2 O Modelo Qualidade de Serviço Percebida: Técnica, Funcional e Imagem	62
4.3 O Modelo do Composto de Marketing de Serviços.....	64

4.4 Modelo de Lacunas do Sistema Servqual.....	66
4.5 Críticas à escala Servqual.....	72
5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	75
5.1 Natureza da Pesquisa.....	75
5.2 Caracterização dos Objetivos ou Fins da Pesquisa.....	76
5.3 Estratégia de Pesquisa.....	78
5.4 Método de Pesquisa e Instrumento de Coleta de Dados.....	79
5.5 Seleção das Empresas Privadas	84
5.6 Coleta e Tratamento dos Dados	85
5.7 Apresentação e Análise dos Resultados	91
5.7.1 Análise métrica da escala de opinião.....	91
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....	119
6.1 Conclusões	119
6.2 Limitações	120
6.3 Sugestões de Trabalhos Futuros	120
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES: QUESTIONÁRIO	127

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização e justificativa

A importância das atividades de serviço é frequentemente considerada nas análises das tendências e transformações da economia mundial.

O setor de serviços no Brasil cresceu significativamente nas últimas décadas, superando a indústria na geração de empregos e na participação no PIB. De acordo com dados divulgados pelo IBGE, o setor representa uma expressiva fonte de renda e empregos diretos para a sociedade (em 2003 já eram 6.757.581 postos de trabalho), gerando receita operacional líquida superior a três bilhões de reais (IBGE, 2003), (LOBO; SEGHETO; OLIVEIRA, 2006).

Na opinião de Oliveira (2001), os serviços de consultoria empresarial encontram-se em um caminho de crescimento sem volta, e no Brasil principalmente, desde a década de 1960, devido à expansão do parque empresarial e à necessidade de aquisição de conhecimento atualizado de tecnologias de gestão, de modo a se poder competir no novo contexto de concorrência globalizada.

Já Merron (2007) vê um contínuo declínio no setor de consultoria, principalmente nas abordagens de consultoria estruturada, baseadas em especialistas, nas quais os consultores vendem basicamente sua experiência e seu conhecimento. O citado autor acredita que esse declínio sejam um desdobramento direto das regras obsoletas em que se fundamentam as práticas dessas consultorias, que corroem a confiança e a eficiência dos consultores, com seus impactos no *marketing*.

Geralmente, os clientes de consultoria organizacional se deparam com uma grande quantidade e diversidade de serviços, viabilizando-lhes satisfazer determinadas necessidades específicas. Mas, com base em que constructo eles avaliam sua escolha diante da diversidade de serviços de consultoria organizacional ofertados? Inicialmente, com base nas expectativas de valor (relação custo/qualidade) a ser agregado com a contratação desses serviços (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. A qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho dos serviços e na percepção de valor do cliente, e, por conseguinte, na sua satisfação (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Focalizadas no cliente, essas definições propõem que uma empresa de consultoria somente alcança a qualidade total quando seus produtos e serviços atendem ou superam as expectativas dos clientes (qualidade superior), e que a qualidade se inicia com as necessidades do cliente e termina com a sua satisfação (qualidade do processo).

Dessa forma, fica evidente a necessidade de um estudo como este, propondo-se a colaborar com o *marketing* e a qualidade desse importante segmento do setor de serviços: o da consultoria organizacional.

1.2 Questão de pesquisa

Para os limites e objetivos deste estudo, delineou-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como o cliente faz a avaliação do constructo *qualidade* dos serviços prestados por uma empresa de consultoria organizacional na perspectiva do *marketing*?

1.3 Objetivos

De modo a responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral consiste em analisar a avaliação do constructo *qualidade* das empresas-clientes dos serviços de consultoria na perspectiva do *marketing* e da qualidade.

Os objetivos específicos são:

- identificar a relação entre a qualidade e o processo de *marketing* nos serviços de consultoria organizacional;
- identificar as dimensões de expectativa e percepção que o cliente de consultoria organizacional utiliza para avaliar a qualidade dos serviços;
- verificar a importância dos fatores que os clientes julgam relevantes na obtenção de um serviço de consultoria organizacional com qualidade.

1.4 Pressupostos

A qualidade do serviço de consultoria organizacional impacta no processo de *marketing* desse serviço.

As expectativas e as percepções do cliente de consultoria organizacional acerca da qualidade dos serviços geram um conceito multidimensional.

Nas expectativas dos clientes, há um padrão de excelência a respeito de fatores relevantes na obtenção de um serviço de consultoria organizacional de qualidade.

1.5 Estrutura do trabalho

Este estudo foi estruturado conforme demonstrado no diagrama de fluxo da Figura 1.1.

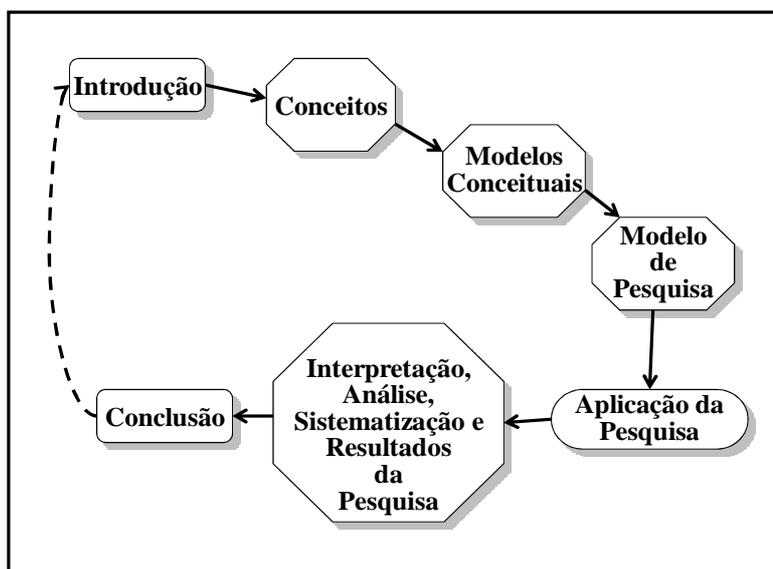


Figura 1.1 – Fluxo do desenvolvimento das atividades da dissertação
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se visualiza na Figura 1.1, a estrutura do trabalho se desenvolve inicialmente com o Capítulo 1, por meio de uma Introdução, na qual se contextualizam a

problematização e a justificativa do estudo, os objetivos gerais e específicos, os pressupostos e uma rápida descrição da distribuição dos assuntos aqui tratados.

Em um segundo momento, são apresentados os conceitos importantes para a estruturação do estudo (Capítulos 2 e 3), como: *marketing*, *marketing* de serviços, modelos de abordagem de consultoria, *marketing* de serviços de consultoria, percepções do cliente, valor, qualidade e satisfação.

A expressão “qualidade de serviço de consultoria” é freqüentemente empregada por consultores e acadêmicos, mas nunca se encontra definida de maneira a poder orientar decisões administrativas, em especial de *marketing*. Muitas vezes, o termo “qualidade” é utilizado como se fosse uma variável em si, e não uma função de uma série de recursos e atividades. Para tanto, na terceira etapa, denominada Modelos Conceituais (Capítulo 3), são apresentados quatro modelos de avaliação de qualidade, detalhados com exemplos aplicáveis aos serviços de consultoria, assim distribuídos: triângulo de *marketing* de serviços; qualidade de serviço percebida (técnica, funcional e de imagem); composto de *marketing* dos serviços; e lacunas do sistema Servqual.

Nas etapas definidas como Modelo de Pesquisa, Aplicação da Pesquisa, Interpretação, Análise, Sistematização e Resultados da Pesquisa (Capítulo 4), apresentam-se a metodologia e os procedimentos utilizados na realização da pesquisa. Inicialmente, a pesquisa bibliográfica; em seguida, a pesquisa quantitativa, descritiva, utilizando para a obtenção de dados o levantamento ou *survey*, sendo que é também complementada por análises qualitativas, visando agregar uma compreensão das razões e motivações subjacentes.

O estudo apresenta vários quadros, tabelas, figuras e gráficos, descrevendo conceitos e abordagens, de maneira que cada tópico seja facilmente sintetizado e didaticamente visualizado, para facilitar o entendimento do leitor, assim como subsidiar outros estudos e pesquisas que venham a utilizar esta dissertação como fonte de pesquisa.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), muitas empresas não atendem às expectativas dos clientes, apesar de um interesse genuíno nesse sentido. Por pensarem de dentro para fora, acreditam que sabem “como” os clientes desejam certo tipo de serviço, e fornecem seus serviços baseados nessa perspectiva, antes de pesquisarem suas efetivas expectativas.

Esta pesquisa propõe uma abordagem de fora para dentro, que implica a utilização da pesquisa de *marketing* e suas questões, para se compreender plenamente os clientes dos serviços de consultoria organizacional e suas solicitações.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

Notadamente nos últimos vinte anos, o interesse pelo *marketing* de serviços experimentou significativa expansão, devido ao crescimento da participação do setor terciário nas economias pós-industriais.

Como o estudo do *marketing* de serviços de consultoria constitui proposta deste estudo, torna-se necessária e oportuna a abordagem teórica de termos como *marketing*, *marketing de serviços*, *marketing de serviços de consultoria* e *consultoria*, como forma de viabilizar toda a fundamentação teórica e a construção dos processos e dos instrumentais de pesquisa deste estudo.

As publicações sobre o construto *marketing de serviços* – relatórios de pesquisa, artigos científicos e livros – não indicam conceitos de forma definida a poder orientar decisões administrativas específicas para os serviços de consultoria. Neste capítulo, os conceitos são apresentados, mas de forma a relacionar a teoria com a prática administrativa para os serviços de consultoria, por meio de exemplos práticos.

O termo *consultoria* é freqüentemente empregado por acadêmicos e profissionais. Entretanto, vários autores alertam para as mudanças de contexto e do ambiente de atuação institucional das consultorias, argüindo a necessidade de se repensar os conceitos, senão nas formas de abordagem de consultoria, que, segundo Marrom (2007, p. 19) “... estão se tornando obsoletas...”.

Para tanto, e a título de colaboração deste estudo, o seu autor apresenta um novo conceito de abordagem para os serviços de consultoria, definido como conceito da consultoria holística, com uma visão mais ampla, sustentada e institucionalizada, que, através da utilização múltipla de várias abordagens já praticadas e definidas por autores sobre consultoria, procura integrar-se às teorias de institucionalização, sustentabilidade ambiental, capitais do conhecimento e consultoria interna fundamentada.

O presente capítulo apresenta vários quadros e figuras descrevendo conceitos e abordagens, de maneira que cada tópico seja facilmente sintetizado e didaticamente visualizado, de modo a facilitar o entendimento do leitor, assim como subsidiar outros estudos e pesquisas que venham a utilizar este estudo como fonte de pesquisa.

2.1 O Marketing e o Marketing de Serviços

O *marketing* foi criticado e mal compreendido durante um bom período desde o seu surgimento (KOTLER, 2002), muitas vezes visto como algo enganador, manipulador, invasor, destrutivo ou pouco profissional; numa abordagem funcional, foi considerado sinônimo de vendas, propaganda ou mesmo como uma área especializada da empresa.

Essas percepções estreitas são destacadas por Kotler (1999), principalmente em serviços profissionais como os de consultoria, que são o objeto deste estudo. Daí a importância dada neste capítulo ao estudo da definição de *marketing* e de sua relação com o tema da presente dissertação.

Por volta de 1954, o vocábulo inglês *marketing* foi traduzido no Brasil para *mercadologia*, termo que tem sido adotado até os dias atuais (LAS CASAS, 2006). Naquela época, surgiram as primeiras experiências de curso específico de ensino superior. Outros autores, como Duarte (2005), também vinculam a definição de *marketing* a *mercadologia*.

Em 1960, a literatura mercadológica clássica, através da Associação Americana de Marketing, definiu *marketing* como sendo “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (LAS CASAS, 2006, p. 14). Discussões e críticas sobre a adequação da tradução para o português estão presentes em várias publicações nacionais. Neste estudo, usam-se os termos *marketing* e *mercadologia* indistintamente, como propõe Las Casas (2006), já que a tradução do conceito de *marketing* está mais ligada a uma dinâmica de ação no mercado do que simplesmente a estudos de mercado.

2.1.1 Um Histórico do Marketing

Como a temática deste estudo se propõe abordar o *marketing* e sua inter-relação com a qualidade dos serviços, faz-se necessário um resgate histórico da evolução do conceito, para entender-se como e quando a qualidade, através da satisfação do cliente, passou a ter significância para o *marketing*.

Quando, em 1776, Adam Smith disse que o consumo é a única finalidade e propósito da produção, em suma ele estava descrevendo o que no final do século passado

passaria a ser conhecido como o conceito de *marketing*, trazendo como idéia central uma compatibilização entre as capacidades da empresa e os desejos dos consumidores, de modo a atingir os objetivos de ambas as partes (McDONALD, 2004).

Muito embora o *marketing* seja uma das disciplinas de ação mais recentes do homem, paradoxalmente é também uma das mais antigas profissões do mundo. Desde o período do escambo, passando pelo estágio da economia monetária, até os complexos sistemas de *marketing* dos nossos dias, as trocas vêm se realizando (KOTLER, 1980).

Pode-se considerar a evolução do conceito a partir das mudanças na manufatura e na ênfase à comercialização, conforme propõem Las Casas (2006) e McDonald (2004). O progresso do conceito passou, fundamentalmente, por três períodos históricos: (1) a era da produção; (2) a era de vendas; e (3) a era do *marketing*.

A era da produção preenche uma época em que a demanda era maior que a oferta, e a produção quase artesanal. Os consumidores eram ansiosos por produtos e serviços, mas ainda não havia a produção em série. Com o advento da revolução industrial, surgiram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor. Nesse contexto, a comercialização era determinada pelas idéias dos empresários e pela disponibilidade de recursos.

Na era de vendas, ao longo da década de 1930, surgem os primeiros excessos de oferta. Com fabricantes mais desenvolvidos a produzir em série, a oferta ultrapassa a demanda, e os estoques se elevam, gerando acúmulos. Algumas empresas passaram a ser mais ousadas nas técnicas de vendas, direcionando o foco da comercialização para as vendas.

A era do *marketing*, ocorrida na primeira metade do século XX, caracterizou-se nas indústrias desenvolvidas do Ocidente, orientadas pela produção em série, por políticas de padronização e pelo consumo em massa – freqüentemente descritos como orientados para a produção e uma sociedade de consumo. Entretanto, em ambos os casos estavam ocorrendo mudanças.

Na perspectiva do fornecimento, a grande concentração de riqueza e poder das supercorporações levou a legislação a limitar a influência de cartéis e monopólios, gerando, como consequência, o incentivo à diversificação.

No lado da demanda, os produtores, defrontados com mercados estagnados e com o foco da concorrência em preço, estimularam esforços nas vendas. Mas um impasse se apresentava: era preciso apresentar um benefício tangível a mais, capaz de distinguir o

produto de um fornecedor do de outro, pois se todos os produtos fossem percebidos da mesma forma, o preço tornar-se-ia característica distintiva, e o produtor limitar-se-ia a mero fornecedor de preços, tendo que renunciar à importante função gerencial do exercício dos controles (as margens). Diante de tal impasse, reconhece-se que a saída (margens) é alcançada por meio de uma política de diferenciação de produtos. Diferenciação mediante manufatura de produtos de maneira objetivamente diferente em relação ao ofertado pela concorrência. Mas, se isso não for possível, devem ser criados benefícios subjetivos, por meio de serviços, propaganda e esforços promocionais. A solução é o *marketing*.

A maioria dos estudiosos cita a publicação do artigo de Theodore Levitt, intitulado “Marketing myopia”, na edição de julho-agosto de 1960 da *Harvard Business Review*, como o evento que marcou a história do *marketing*, com a divisão entre a abordagem de produção/vendas dos negócios e a emergência de uma orientação de *marketing*. Levitt (1986) propôs a tese de que as indústrias em declínio ou defuntas chegaram a tal estado porque eram orientadas para o produto (estado A), e não para clientes (estado B) (LEVITT, 1986; MCDONALD, 2004), conforme mostra a Figura 2.1.

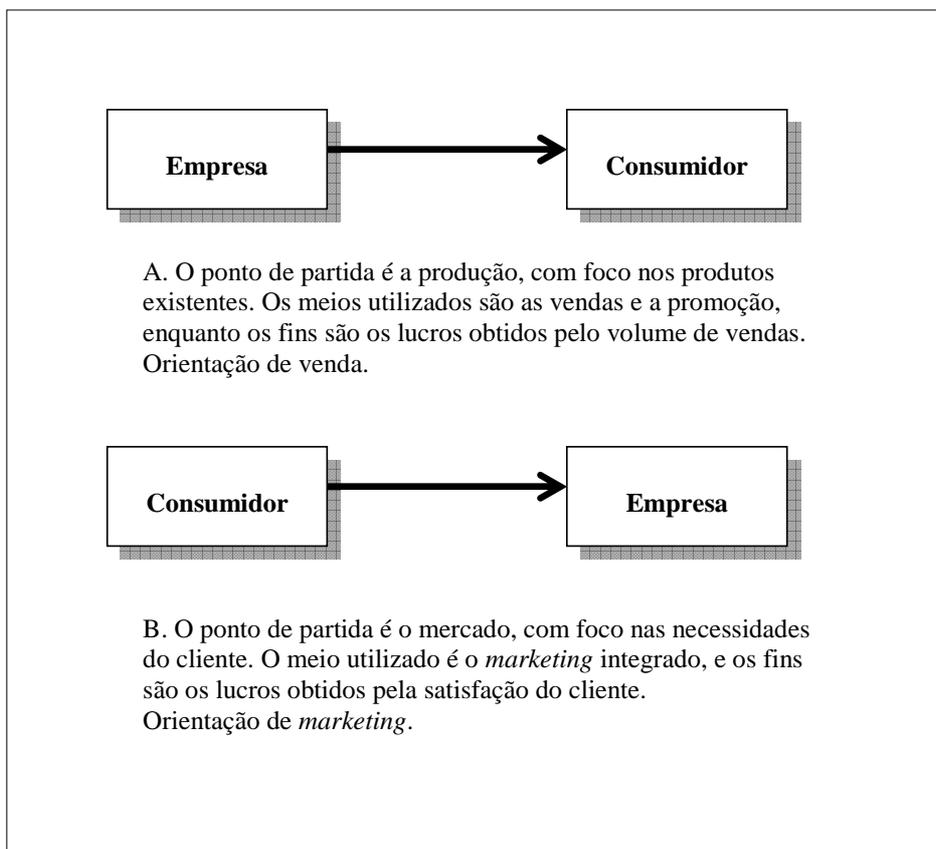


Figura 2.1 – Enfoques/orientações de comercialização

Fonte: Adaptado de Levitt (1986) e McDonald (2004).

2.1.2 Principais Conceitos Vinculados ao Marketing

Como forma de estruturar a construção do conceito de *marketing*, para este estudo, faz-se necessário entender as dimensões de vários conceitos que o compõem e suas inter-relações (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), conforme esquematizado na Figura 2.2.

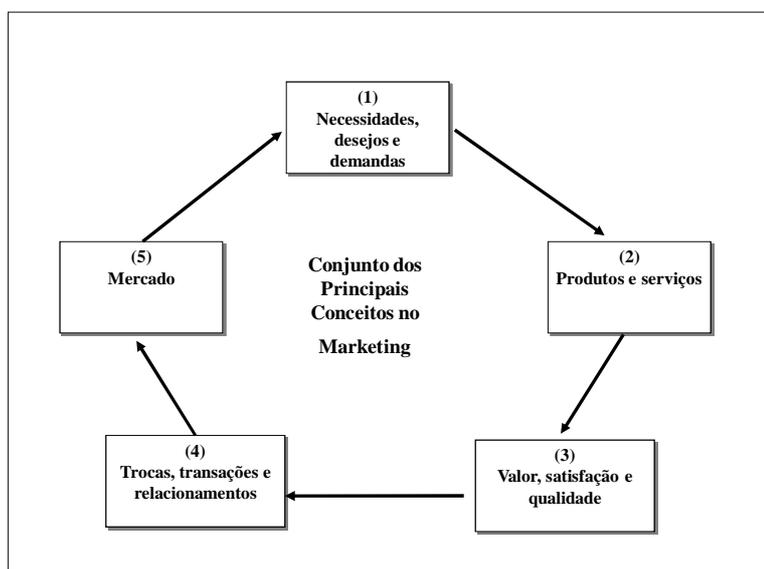


Figura 2.2 – Conjunto dos principais conceitos vinculados ao marketing (título diferente no meio da figura)

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2003.

Conforme demonstrado na Figura 2.2, os principais conceitos vinculados ao *marketing* estão distribuídos em cinco blocos: (1) necessidades, desejos e demandas; (2) produtos e serviços; (3) valor, satisfação e qualidade; (4) trocas, transações e relacionamentos; e (5) mercado.

No primeiro bloco de conceito vinculado (1), há três termos: (1.1) necessidades, (1.2) desejos e (1.3) demandas.

As necessidades (1.1) estão vinculadas ao conceito das necessidades humanas, sendo esse o mais básico dos três termos. As necessidades não foram criadas pelo *marketing*, pois constituem um elemento da condição humana. Resultantes de situações de privação, tais como as necessidades físicas, sociais e individuais, as necessidades são diferentes das expectativas, uma vez que geralmente os clientes estão conscientes do que esperam (expectativas), mas, muitas vezes, não estão cientes do que precisam (necessidades) (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Por exemplo, uma empresa pode contratar serviços de consultoria para desenvolver um projeto de remuneração para a sua equipe na expectativa de melhorar o desempenho operacional, quando o que efetivamente precisa é de uma otimização dos seus processos de trabalho.

Os desejos (1.2) representam a forma que as necessidades humanas assumem quando são particularizadas por determinada cultura e indivíduo, manifestando-se através de objetos que satisfarão as necessidades. Um empresário precisa aprender, mas deseja aprender por meio de um treinamento de consultoria, como um MBA (Master Business Administration) ou curso a distância, que são formas de necessidades. Os desejos são compartilhados por uma sociedade.

Por ter desejos quase sempre ilimitados, mas recursos finitos, as pessoas optam por otimizar os seus recursos em produtos e serviços que lhes ofereçam o máximo de valor e satisfação. Daí surge o conceito de demandas (item 1.3), que são os desejos apoiados na capacidade de aquisição. Um projeto de consultoria pode significar redução de custos; outro pode significar elevação da qualidade e melhoria da imagem junto ao cliente. De acordo com seus desejos e recursos, as pessoas demandam produtos e serviços cujos benefícios lhes garantam maior satisfação.

O segundo bloco (2) veicula dois termos: produtos (2.1) e serviços (2.2). Um produto (2.1) representa qualquer coisa que possa ser ofertada em um mercado para satisfazer as suas necessidades e desejos. A satisfação das necessidades e desejos é concretizada com os produtos e serviços. O conceito de produto não se limita a um objeto físico; além dos bens tangíveis, consideram-se os serviços (2.2) – consultorias, bancos, hotéis, escritórios de advocacia – como essencialmente intangíveis, que não resultam na posse de qualquer coisa.

De uma maneira mais ampla, experiências, pessoas, ambientes, informações, idéias podem também ser considerados produtos (HOFFMAN; BATESON, 2006). Quando uma empresa de consultoria é capaz de modificar o comportamento de uma organização-cliente através da sua postura de atuação como qualidade, agilidade, pontualidade, comprometimento, postura dos profissionais, foco em resultados, isso gera uma experiência e aprendizado para o cliente contratante, quase sempre percebida como um benefício recebido por um serviço prestado.

Como produtos e serviços estão se transformando em *commodities*, as experiências serão os grandes diferenciais a serem ofertados pelas empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Atualmente, os serviços são tratados de forma já bem especializada. Portanto, mais à frente, apresentar-se-á item específico sobre o *marketing de serviços*, um dos focos temáticos deste estudo.

O terceiro bloco de conceitos (3) absorve três termos: valor (3.1), satisfação (3.2) e qualidade (3.3).

Devido à grande quantidade de produtos e serviços ofertados para atender às suas necessidades e desejos, os consumidores acabam por construir critérios e argumentos de escolha com base em suas percepções do valor que esses produtos e serviços são capazes de gerar.

Para o cliente, valor (3.1) é a diferença entre os benefícios que ele obtém adquirindo e utilizando um produto ou serviço e o custo da aquisição (KOTLER, HAYES; BLOOM, 2002). Geralmente, esse julgamento não é feito de forma objetiva ou exata; fundamenta-se no valor percebido. Uma organização pode, por exemplo, contratar uma empresa de consultoria para elaborar o seu planejamento estratégico, obtendo como benefício a oportunidade de esclarecer, atualizar e socializar suas estratégias. Mas as duas deverão perceber que além do valor do projeto, a empresa-cliente terá outros custos, como horas dos funcionários envolvidos no projeto, a logística e a comunicação do projeto, os quais, somados ao investimento com a consultoria, deverão ser inferiores ou iguais ao retorno com os benefícios esperados do projeto.

A satisfação (3.2) é consequência de uma expectativa de valor criada pelo consumidor e pelo efetivo desempenho do produto ou serviço apresentado. Essas expectativas são baseadas nas mais diversas fontes, destacando-se as experiências anteriores dos clientes, as opiniões de terceiros e as informações da empresa vendedora e de seus concorrentes. Se as percepções de um cliente satisfizerem suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas; por conseguinte, o cliente estará satisfeito. Mas se as percepções forem inferiores às expectativas, diz-se que elas foram “quebradas”, e que o cliente não estará satisfeito. Apesar de o termo “quebradas” soar como negativo, o modelo de quebra da expectativa (*expectancy disconfirmation model*) define também a quebra positiva, quando os resultados percebidos com o produto superam as expectativas do cliente (HOFFMAN; BATESON, 2006). A avaliação das expectativas como parâmetro de qualidade constitui uma perspectiva abordada neste estudo.

A qualidade (3.3) é uma das bases do *marketing*, mas, no caso dos serviços, segundo ressaltam Berry e Parasuraman (1992, p. 205), “a qualidade do serviço é a base do marketing de serviços”. Uma empresa de consultoria com um serviço de baixa qualidade não pode ter um bom conceito de *marketing* de serviços sustentado, não importa quão eficiente seja a sua publicidade ou a sua equipe de vendas, pois as solicitações dos anúncios e ações de venda só sensibilizarão o mercado a utilizar um péssimo serviço, e, em seguida, identificar a

empresa como uma péssima opção de compra. Destacam Berry e Parasuraman (1992) que a confiabilidade, ou seja, a manutenção da promessa de serviço é a essência da qualidade do serviço, e as empresas que com frequência quebram promessas de serviços perdem o bem mais valioso de uma empresa de serviços: a confiança do cliente. Dada a importância do tema *qualidade*, mais à frente são detalhados os conceitos, atributos e sua relação com o conceito de *marketing* em empresas de serviços de consultoria, que é o objeto de pesquisa deste estudo.

O conceito vinculado ao quarto bloco abrange três termos componentes: trocas (4.1), transações (4.2) e relacionamentos (4.3). Como já visto, o conceito de valor nos leva a outro conceito, que é o das trocas (4.1). O *marketing* acontece quando as pessoas decidem satisfazer as suas necessidades e desejos por meio das trocas, isto é, obter algo desejado oferecendo alguma coisa em troca. A troca não é a única forma de a pessoa ter seus desejos atendidos, pois há outros modos de atendimento a desejos humanos, como caçar, pescar, colher, pedir e pensar.

As trocas são excelentes meios para as pessoas satisfazerem suas necessidades, pois evitam a necessidade do roubo ou a dependência de doações, bem como favorecem o intercâmbio de recursos pelas pessoas. Evita-se também que todos precisem ter a capacidade de produzir tudo que utilizam. Com a troca, a pessoa concentra-se no que sabe fazer bem, e troca o seu produto com outra que detém outros recursos que ela não tem capacidade de produzir (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Na era do conhecimento aplicado, na qual o conhecimento e a velocidade são essenciais, uma empresa industrial que, por exemplo, necessite fazer o redesenho dos seus processos, teria duas opções: através de sua própria equipe e por meio de consultoria externa. Caso sua equipe não tivesse a competência requerida ou não dispusesse do tempo necessário para implementação do referido projeto, a contratação de uma empresa de serviços de consultoria, ou a troca de valores – conhecimento por recursos financeiros – faria com que ambas as organizações, indústria e consultoria, tivessem as suas necessidades atendidas. A consultoria, pela realização de um negócio, e a empresa industrial, pela efetivação do projeto.

Apesar de constituir uma prática comum a não-percepção do valor da troca na aquisição de um serviço de consultoria, um excelente meio de construção de diferencial competitivo para as organizações, na atualidade, consiste na contratação de serviços de consultoria, mais facilmente acessível para aquelas organizações situadas nos grandes centros do conhecimento, próximo das boas empresas de consultoria e das universidades.

Sendo a troca o conceito central do *marketing*, as transações (4.2) representam a sua unidade de avaliação. A transação concretiza-se quando ocorre uma troca. Por exemplo, quando um consultor se encontra em uma negociação de um serviço de consultoria, segundo Kotler e Keller (2006), ele estaria engajado em uma troca, pois somente quando se chega à contratação é que ocorre a transação, já que houve a troca do serviço pelo valor monetário; é a transação monetária clássica. Nem sempre a troca envolve valores monetários. Um profissional poderia, por exemplo, executar um trabalho de consultoria para uma editora jornalística, e em troca receber espaços publicitários no jornal da empresa, inexistindo, dessa forma, a participação monetária na troca.

O conceito de transação é diferente do de transferência, haja vista que na transferência não há troca. Por exemplo, um profissional pode, na condição de voluntário, prestar serviços de consultoria a uma instituição filantrópica, transmitindo conhecimento sem receber nada em troca; daí não termos incluído na Figura 2.2 a transferência como um conceito de *marketing*.

O conceito de relacionamentos (4.3) desenvolveu-se em contextos de *marketing* industrial como uma reação às limitações da corrente principal do *marketing* – transacional (BAKER, 2005). Inicialmente, o conceito de relacionamento foi desprezado por fabricantes interessados em mercados de massa, ainda fixados no paradigma do “mix” ou composto de *marketing* (produto, preço, praça e promoção). Foi a partir das mudanças no ambiente competitivo na passagem da década de 1980 para a de 1990, que ocorreu uma alteração de foco em *marketing*, saindo das transações para os relacionamentos.

Surge assim o *marketing* de relacionamento, popularizado durante o final da década de 1990. Nasce como uma filosofia de fazer transações, mas com algo a mais, ou seja, uma orientação estratégica, cujo foco reside na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), os principais fatores que facilitam o cultivo, o desenvolvimento e a ampliação dos relacionamentos de negócio a longo prazo na prestação de serviços profissionais – de consultoria, médicos, advogados – são a confiança, o conhecimento sobre os clientes, a acessibilidade a eles e a tecnologia.

Finalmente, temos o mercado como mais um conceito vinculado a *marketing*. Compreende um conjunto de compradores atuais e em potencial que compartilham de desejos e necessidades específicos que podem ser atendidos por meio de trocas e relacionamentos. Dessa forma, verifica-se que os conceitos de troca e relacionamento levam ao conceito de mercado.

Esse conjunto de compradores é numeroso, especialmente bem distribuído e muito diversificado quanto às necessidades e comportamentos de compra. Desse modo, em vez de atender a mercados inteiros, às vezes com concorrentes poderosos, as empresas optam por identificar os segmentos de mercado que poderão atender melhor. O *marketing* atua no mercado segmentando, selecionando, atraindo e fidelizando. Kotler e Keller (2006) definem como principais mercados de clientes: o mercado consumidor ou de pessoas físicas, o mercado organizacional, o mercado global e o mercado sem fins lucrativos.

Embora todos os mercados citados sejam potenciais alvos de serviços de consultoria, o presente estudo dá foco ao mercado organizacional, haja vista que nesse segmento estão presentes as empresas-clientes que demandam atividades de consultoria organizacional, o universo objeto desta pesquisa.

O conceito de *marketing* traduz uma diversidade de sentidos, caracterizando-se como um conceito de natureza polissêmica. Os conceitos aqui abordados sugerem uma maior abrangência do termo.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), *marketing* significa a administração de mercados de trocas e relacionamentos visando criar valor e satisfazer necessidades e desejos.

Duarte (2005) entende o *marketing* como a resposta da organização às demandas do consumidor.

Marketing como uma compatibilização entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores, de modo a alcançar os objetivos de ambas as partes, é a definição concebida por McDonald (2004).

Sob a dimensão social, Kotler e Keller (2006, p. 4) propõem diferenciar as perspectivas social e gerencial na definição do *marketing*. Na definição social: “é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.

Para Baker (2005), entender *marketing* é compreender tanto uma orientação gerencial quanto uma função de negócios.

O *marketing* como processo de agente de mudança, modificando cultura, é a definição proposta por Bateson e Hoffman (2006).

Las Casas (2006) propõe o conceito de *marketing* como a orientação de todos os níveis hierárquicos da organização direcionados em satisfazer os consumidores.

Outra concepção de *marketing* é proposta por Kotler (1992), fundamentada na lógica da natureza do comportamento humano, definindo-o como a atividade humana focada para satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca.

O conceito de *marketing* com base nas doze escolas de pensamento de *marketing*, no qual os conceitos da sociologia e antropologia são raízes que delinearão a compreensão do comportamento do consumidor, é proposto por Boas, Sette e Abreu (2004).

O processo de responder o que, quanto, como, quando, onde, por quanto e quem se dispõe a comprar, é o conceito de *marketing* para Mádía (1990).

Complementando os demais significados do *marketing*, Urdan e Urdan (2006) propõem o *marketing* como filosofia organizacional e processo. No primeiro caso, o *marketing* centra o foco nas necessidades do cliente, na integração de todas as áreas em função do mercado e na geração do lucro como consequência da satisfação dos clientes. Como processo, significa que o trabalho de *marketing* segue toda uma lógica encadeada de atividades, com o objetivo de alcançar os resultados.

O Quadro 2.1 sintetiza os principais autores e conceitos da pesquisa bibliográfica deste capítulo.

Autor	Conceito
Baker (2005)	Orientação gerencial e função de negócios
Bateson e Hoffman (2006)	Processo de mudança da cultura
Boas, Sette e Abreu (2004)	Escolas de pensamento de marketing, sociologia, antropologia, comportamento do consumidor
Duarte (2005)	Mercadologia, mercado, marca
Kotler (1992)	Como atividade humana
Kotler e Armstrong(2003)	Administrar mercados
Kotler, Hayes e Bloom (2002)	Processo social e gerencial
Kotler e Keller (2006)	Processo social
Las Casas (2006)	Satisfação dos consumidores
Mádía (1990)	Plano de ação
McDonald (2004)	Compatibilização entre as capacidades das

	empresas e consumidores
Urdan e Urdan (2006)	Filosofia organizacional e processo

Quadro 2.1 – Síntese dos principais autores e seus conceitos de marketing

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, a partir de Baker (2005), Bateson e Hoffman (2006), Boas, Sette e Abreu (2004), Duarte (2005), Kotler (1992), Kotler e Armstrong (2003), Kotler, Hayes e Bloom (2002), Kotler e Keller (2006), Las Casas (2006), McDonald (2004), Mádía (1990) e Urdan e Urdan (2006).

Para os objetivos deste estudo, tomou-se a definição de Kotler, Hayes e Bloom (2002): “Marketing é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas”.

2.1.3 Diferenças entre Marketing de Serviços e Marketing de Bens

Consoante citado por Zeithaml e Bitner (2003), em uma empresa de serviços, o processo de produção faz parte do processo de *marketing*, haja vista que a interface cliente/prestador do serviço está mais presente. As diferenças, que esses autores do *marketing* de serviços perceberam, consistem no surgimento de muitas idéias, conceitos e estratégias atualmente utilizados sobre o *marketing* de serviços.

Há consenso geral de que há diferenças inerentes entre bens e serviços, e que estas resultam em desafios exclusivos, ou diferentes, para a administração de serviços e organizações que fazem dos serviços sua oferta central.

Há algumas diferenças que trazem implicações de *marketing*, como é o caso dos serviços de consultoria organizacional, objeto deste estudo. As características que diferenciam serviços de bens são (1) a intangibilidade, (2) a heterogeneidade, (3) a perecibilidade e (4) a produção e consumo simultâneos, ou indivisibilidade, com suas conseqüentes implicações para o *marketing* (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Serviços não podem ser inventariados (HOFFMAN; BATESON, 2006). A intangibilidade é a diferença mais básica universalmente citada entre bens e serviços. Como serviços são atuações mais do que propriamente objetos, para Kotler, Hayes e Bloom (2002), eles não podem ser tocados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos.

O cliente que compra um projeto de consultoria de planejamento estratégico, por exemplo, não receberá o plano antes que o projeto seja concluído. Devido a essa característica, pode ser que o cliente não compreenda totalmente o serviço a ser prestado.

Assim, a intangibilidade apresenta diversos desafios para o *marketing*. Primeiro desafio: os serviços não podem ser estocados; dessa forma, torna-se difícil administrar as oscilações de demanda. Uma empresa de consultoria não pode ter estoques de diagnósticos empresariais para possíveis oscilações de demanda. Como segundo desafio, os serviços não podem ser patenteados, como os bens; dessa forma, são facilmente copiados pela concorrência. Terceiro desafio: a qualidade é difícil de ser avaliada pelo cliente, quando da oferta e promoção de um serviço de consultoria, devido à sua intangibilidade. No caso dos serviços de consultoria, os custos reais da “unidade de serviço” são difíceis de determinar, e a determinação da relação preço/qualidade é complexa. Como consequência, os anúncios, materiais promocionais e abordagens de venda não são fáceis de elaborar.

Uma vez que os serviços de consultoria são atuações, desempenhadas por pessoas, dois serviços prestados nunca são os mesmos, em especial na qualidade, que pode variar. Por exemplo, quando os consultores executam os serviços, aos olhos do cliente, esses consultores são o serviço. Entretanto, é fato que as pessoas alteram suas atuações, e que dois clientes nunca serão iguais, devido a ambientes diferentes, experiências diferentes, lugares e horários diferentes (as pessoas apresentam desempenhos diferentes durante o transcorrer do dia). Disso decorre que a heterogeneidade nos serviços de consultoria é consequência da interação humana (diversas interações possíveis entre profissionais e clientes), apresentando resultados de qualidade dos mais heterogêneos.

Como consequência para o *marketing* de serviços, a heterogeneidade constitui um desafio para os administradores de serviços de consultoria, haja vista a dificuldade de assegurar uma qualidade consistente. O administrador dos serviços de consultoria não pode estar sempre seguro de que o serviço esteja sendo prestado de conformidade com o que foi originalmente planejado, divulgado e contratado.

Para entender a indivisibilidade – produção e consumo simultâneos –, torna-se necessário compreender que, por causa da simultaneidade de produção e consumo, os consumidores de serviço compreendem uma parte integrante do processo de prestação de serviço, ou seja, sempre estão envolvidos na fábrica. Sua participação pode ser ativa ou passiva, mas seu papel não pode ser ignorado. Bastante diferente dos bens, por exemplo, já que um bem como um automóvel pode ser inteiramente produzido em São Bernardo do Campo e entregue a um cliente no Japão, distante, portanto, do local de produção.

No caso dos serviços, o consumidor também está envolvido na fabricação, conforme salientam Bateson e Hoffman (2001, p. 39), em diferentes trechos: “... se modificarmos o conceito de benefício, temos de modificar a fábrica”; “... todas as pessoas que entram em contato com o consumidor estão prestando um serviço”; “... tudo que entra em contato com o consumidor está prestando serviço”.

Para o primeiro trecho da citação anterior – “... se modificarmos o conceito de benefício, temos de modificar a fábrica” –, pode-se registrar como exemplo um projeto de consultoria em que haja a necessidade de remanejamento do cliente para ambiente fora do seu local de trabalho, caso em que se fará necessária uma sensibilização prévia sobre essa mudança.

No segundo trecho – “... todas as pessoas que entram em contato com o consumidor estão prestando um serviço” –, tem-se como exemplos os projetos de consultoria no conceito de intervenção direta, em que a consultoria executa mais que o cliente. Se for modificado para o conceito de consultoria de orientação, no qual o cliente executa mais atividades que a consultoria, haverá a necessidade de maior disponibilidade de tempo do cliente para receber as orientações.

As equipes de suporte da empresa de consultoria envolvidas no projeto, como a administrativo-financeira, a recepcionista e a telefonista, também interagem com o cliente, servindo, portanto, de exemplo para respaldar o terceiro trecho da citação.

A forma de apresentação, o vestuário dos consultores, os formulários, os textos, os cartões de visita e os relatórios são exemplos para o último trecho da citação trazida de Bateson e Hoffman (2001).

Como conseqüente implicação para o *marketing*, pelo fato de os serviços em geral serem produzidos e consumidos simultaneamente, é difícil – quando não impossível – produzi-los em massa.

Para o objeto desta pesquisa, é importante a simultaneidade de produção e consumo, na qual o cliente de consultoria produz e observa o serviço. Esse fato pode afetar (positiva ou negativamente) o resultado dos serviços, já que os “clientes-problemas” podem trazer prejuízos a eles mesmos ou a outros durante a execução dos serviços, enfim, refletindo na qualidade dos serviços.

2.2 Marketing dos Serviços de Consultoria

A atividade de consultoria possui características próprias, ao se abordar o mercado, conforme propõe Weinberg (1990, p. 194), como as cinco leis de mercado dos serviços de consultoria empresarial, a saber: a lei da quantidade certa de negócios, em que “o consultor existe em um destes dois estados: estado I (inativo) ou estado O (ocupado)”;

a lei da melhor maneira de conseguir clientes, segundo a qual “a melhor maneira de conseguir clientes é ter clientes”;

a lei do tempo para divulgação, recomendando que o consultor “reserve ao menos um dia da semana para divulgar seus serviços”;

a lei da importância que você tem para os clientes, alertando que “os clientes são mais importantes para você do que você jamais será para eles”;

e a lei dos clientes satisfeitos, segundo a qual “o melhor marketing é um cliente satisfeito”.

As organizações que prestam serviços, dentre elas as empresas de consultoria, experimentaram mudanças drásticas com o passar dos anos, como a elevação dos níveis de concorrência e do nível de exigência do cliente e a velocidade da mudança das tecnologias. O *marketing* é um meio que vem se transformando em uma forma de garantir a sobrevivência dessas organizações nesse ambiente turbulento (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

A Figura 2.3 apresenta uma visão geral do *marketing*, adaptada a partir de Baker (2005) e Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) para o contexto do *marketing* dos serviços de consultoria.

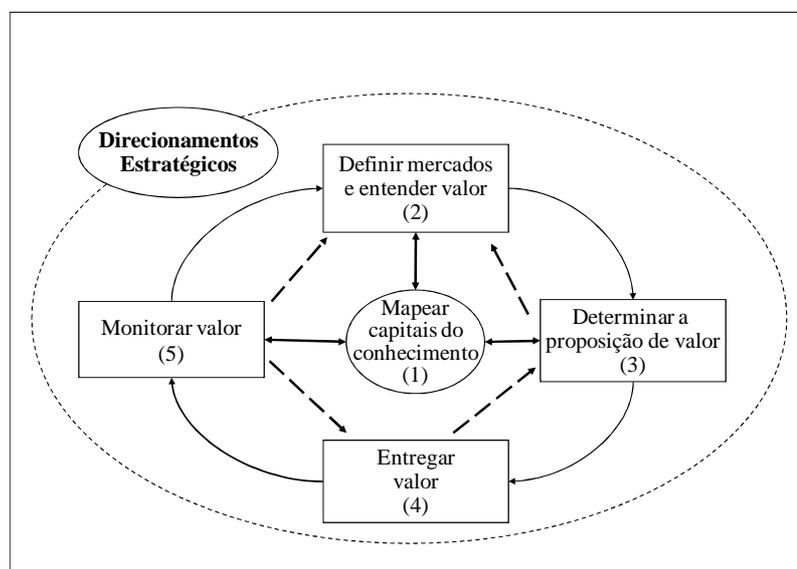


Figura 2.3 – Visão geral do marketing em serviços de consultoria

Fonte: Adaptada a partir de Baker (2006) e Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001).

A representação da Figura 2.3 propõe um processo sistêmico e integrado de *marketing* em serviços de consultoria, sendo orientado pelos direcionamentos estratégicos da empresa, que podem estar estruturados em um processo de planejamento estratégico.

O *marketing* inicia seu processo sistêmico de atuação em cinco etapas – (1) Mapear capitais do conhecimento, (2) Definir mercados e entender valor, (3) Determinar a proposição de valor, (4) Entregar valor e (5) Monitorar valor – todas sempre contextualizadas e orientadas pelos direcionamentos estratégicos da empresa.

De acordo com o fluxo da Figura 2.3, a base de ativos de uma empresa de consultoria, como uma organização em uma sociedade de conhecimentos, é, para o Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, conforme descrito por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), composta de (1) capitais do conhecimento, assim classificados: capital ambiental (1.1), capital estrutural (1.2), capital intelectual (1.3) e capital de relacionamento (1.4).

O capital ambiental (1.1) é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente ou região em que a organização está inserida, a visão estratégica do contexto, o sistema de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Esses fatores são expressos pelo conjunto de várias características socioeconômicas, aspectos legais, valores éticos, culturais, governamentais e financeiros que compõem o ambiente inserido. Por exemplo, uma empresa de consultoria situada no Nordeste que pretenda desenvolver e comercializar seus serviços nos Estados Unidos, comparada a uma outra já instalada em território norte-americano, no conceito de capital ambiental, provavelmente a brasileira terá mais dificuldade de realização, levando-se em conta as suas deficiências, comparadas às da americana nos fatores de capital ambiental já descritos. São fatores importantes a serem considerados para o *marketing* dos serviços de consultoria organizacional, já que o valor dos seus ativos é altamente dependente do contexto no qual ela está inserida, ou seja, o seu capital ambiental.

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o segundo capital é o capital estrutural (1.2), que pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, metodologias, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, o suporte de infra-estrutura necessário para fazer a organização funcionar. Uma empresa

de consultoria que tem, por exemplo, como objetivo estratégico de *marketing* ampliar sua atuação geográfica, poderá efetivar o seu objetivo através da abertura de filiais ou de franquias, devendo, para tanto, ter processos definidos, estrutura organizacional formalizada, sistema de remuneração estruturado, modelo de gestão, equipamentos, marca estruturada, material de promoção, programas de computador, planilhas de controle e outras estruturas do capital estrutural, de maneira a mitigar os riscos que ameaçam o alcance do objetivo. Esses fatores são relevantes para a atuação do *marketing* de serviços de uma consultoria organizacional junto ao mercado. O capital estrutural é o único dos quatro capitais efetivamente possuído pela organização.

Como capital de propriedade dos indivíduos e utilizado pelas organizações, o capital intelectual (1.3) refere-se aos conhecimentos (saber), habilidades (saber como fazer) e atitudes (fazer) que integram uma organização. Para Crocco e Guttmann (2005), são qualificações, áreas nas quais os profissionais de uma empresa de consultoria têm competência para atuar. Segundo referidos autores, são qualificações agrupadas em três blocos: o bloco das experiências, que se referem ao inventário de trabalhos realizados que levaram os profissionais a consolidar especialidades e magnitude de conhecimentos, gerando diferenciais; o bloco da educação, focada na base educacional, formal, certificada e de extensão, idiomas e outras; e o bloco dos diferenciais, que são as competências que os profissionais possuem e que geram um diferencial competitivo para a organização, ou seja, aquelas competências que são percebidas com um valor especial pelos clientes e que são consideradas singulares, superiores e únicas. Para Lima et al (2004), as competências profissionais devem ser consequência de um sistema maior, que é a gestão por competência (capital estrutural), que estrutura as competências essenciais da organização (capital estrutural), com seus produtos e serviços essenciais (capital estrutural), fonte de parametrização na formação das competências profissionais (capital intelectual).

O quarto e último capital descrito por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) é o capital de relacionamento (1.4), definido como a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e grupos de interesse. Esses relacionamentos podem ser individuais ou institucionais, mas sempre focados em agregar valor ao negócio. Uma consultoria que formata uma aliança estratégica com outra instituição é um exemplo, pois essa relação poderá gerar impactos (negativos ou positivos) na imagem, na qualidade dos serviços, na ocupação de mercado, na precificação dos serviços, na diversificação dos produtos, enfim, no *marketing* da organização.

Como o objeto deste estudo está focado em mercado empresarial, a etapa “Definir mercados e entender valor” (2), da Figura 2.3, será voltada para esse mercado. Para Kotler e Armstrong (2003), os compradores empresariais podem ser segmentados geograficamente, demograficamente (tamanho da empresa, do setor) ou a partir da busca de benefícios, do *status* do usuário, do índice de utilização e do *status* de fidelidade. Apesar de utilizar muitas variáveis semelhantes, voltadas para o mercado consumidor, o mercado empresarial de consultoria utiliza algumas variáveis adicionais, como: as características das operações (foco em clientes que buscam soluções de consultoria específicas, como, por exemplo, recursos humanos, processos organizacionais, estratégias, de gestão); os critérios das abordagens de compra (qualidade, preço, serviço); políticas de compra (com licitação, sem licitação, centralizada, descentralizada); os fatores situacionais (projetos grandes ou pequenos) e as características pessoais do cliente (valores similares ao fornecedor, aceitam ou evitam riscos, fidelidade para com os fornecedores).

Voltando-se para o foco em segmentos, em vez de mercados como um todo, uma empresa de consultoria tem muito mais chance de oferecer valor para os clientes e receber o máximo de retorno pela atenção dispensada. A etapa “Determinar a proposição de valor” (3), da Figura 2.3, por exemplo, ocorre quando uma empresa de consultoria, após decidir em qual segmento do mercado entrará, analisa quais posições quer ocupar nesses segmentos. É o posicionamento total da sua marca, a maneira como seu serviço é definido pelos consumidores em relação aos serviços dos concorrentes da consultoria.

A proposição de valor é a resposta para a seguinte pergunta do cliente: “Por que eu deveria comprar da sua marca?” Esse posicionamento do cliente resulta de um conjunto complexo de percepções. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a tarefa de posicionamento de uma empresa de serviços se dá em três etapas: a primeira é a identificação de um conjunto de vantagens competitivas, com base em critérios (importância, distinguibilidade, superioridade, comunicabilidade, antecipação, acessibilidade e lucratividade); a segunda é a escolha das vantagens competitivas corretas (quantas e quais); e a terceira é a seleção de uma estratégia de posicionamento.

Segundo Mocsányi (1997), o nome da empresa, a “griffe”, as referências, enfim, a marca, compõe um dos três pontos fortes de venda de serviços de consultoria, além da metodologia do trabalho e a reputação do consultor.

.Uma vez definida a proposição de valor, ou posicionamento, a consultoria deve focar em fortes medidas para entregar e comunicar sua posição aos clientes. Por exemplo, se uma empresa de consultoria decide posicionar-se com base na excelente qualidade dos serviços, ela deve, antes de tudo, entregar essa proposição de valor, através de todo o seu composto de *marketing* (produto, preço, praça/distribuição, promoção, pessoas, processos e tangíveis). Faltou falar em “Entregar valor (4). Pulou de 3 para 5

Segundo Bateson e Hoffman (2001), para que ocorra a etapa “Monitorar valor (5)”, da Figura 2.3, é preciso que o responsável pela gestão do *marketing* na empresa de consultoria entenda os processos mentais empregados pelo cliente durante os três estágios de compra, a saber: o da pré-compra, no qual se faz a escolha entre alternativas de compra; o de consumo, quando ocorrem as reações em função de um conjunto de expectativas sobre o desempenho do serviço contratado; e o da avaliação pós-compra, no qual os clientes avaliam os serviços, comparando entre o serviço percebido (desempenho recebido) e o esperado (expectativas). Se o resultado da comparação for igual ou superior ao esperado, o cliente fica satisfeito.

Um dos objetos desta pesquisa está focado no modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), de análise do hiato já citado, entre as expectativas e as percepções dos resultados pelos clientes de serviços de consultoria. Este estudo pretende contribuir cientificamente com a abordagem desse modelo, aplicada aos serviços de consultoria organizacional.

2.3 Importância dos Serviços

A importância das atividades de serviço é frequentemente considerada nas análises das tendências e transformações que a economia mundial vem experimentando.

As atividades classificadas como serviços têm crescido de forma significativa em todo o mundo; e esse domínio da economia pelos serviços nos Estados Unidos e em outros países não aconteceu da noite para o dia. Já em 1929, 55% da População Economicamente Ativa (PEA) estava empregada no setor de serviços nos EUA. Enquanto isso, em 1948, aproximadamente 54% do Produto Interno Bruto (PIB) era gerado pelos serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003).

O setor de prestação de serviços no Brasil cresceu significativamente nas últimas décadas, superando a indústria na geração de empregos e na participação no PIB. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor

representa uma expressiva fonte de renda e empregos diretos para a sociedade (em 2003 já eram 6.757.581 postos de trabalho), gerando receita operacional líquida superior a três bilhões de reais (IBGE 2003), (LOBO, SEGHEO e OLIVEIRA, 2006).

Ainda de acordo com o IBGE (2003), a evolução dos diversos setores do PIB, no decorrer do século, mostra uma queda da participação da agricultura, de 45% em 1900, para cerca de 10% nas últimas décadas. Inicialmente, essa queda foi compensada pela expansão da indústria, que, de 12% do PIB no início do século, veio aumentando continuamente sua participação até meados da década de 1970, quando chega a 34% do total. O setor de serviços responde pelo restante da produção, com os ganhos de participação sendo constantes ao longo do tempo, refletindo uma tendência clássica no desenvolvimento das nações. Os serviços partem de 44% do PIB em 1900, chegam a 50% nos anos 30 e 40, e a 61% na última década.

Em sua obra “Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes”, Albrecht (1992) já alertava que números como os citados têm elevado a atenção de empresários e estudiosos para o setor, estimulado a concorrência e promovido a qualificação e aprofundamento das estratégias de atuação.

O objeto deste estudo é colaborar cientificamente nesse momento de “revolução”, em especial com os de serviços de consultoria de organização.

2.3.1 Os Serviços de Consultoria de Organização

A literatura disponível relativa aos serviços de consultoria de organização é não somente rara, mas também incompleta, na medida em que aborda aspectos parciais da atividade na perspectiva do *marketing* e da qualidade.

A dimensão do *marketing* dos serviços de consultoria é o objeto da colaboração deste estudo, do ponto de vista da qualidade e da percepção de valor do cliente desses serviços.

Na tentativa de estruturar os critérios para um serviço de consultoria “bem-sucedido”, critérios esses que são dinâmicos, conforme a evolução da complexidade dos negócios apresentada no Quadro 2.2, e presentes na revisão bibliográfica da literatura de Block (2001), Crocco e Guttmann (2005), Donadone (2004), IBCO (2007), Kihn (2006), Kubr (1980), Merron (2007), Oliveira (2001), Shein (1990) e Weinberg (1990), cabe um estudo mais integrado do histórico dos serviços de consultoria e seu constructo, com conceitos, definições e abordagens.

2.3.1.1 Histórico da consultoria

O vocábulo *consultoria* geralmente nos remete a um termo de utilização recém-criado, algo novo. Entretanto, numa análise da história humana, ver-se-á a atividade já sendo aplicada há bastante tempo. Lembrem Crocco e Guttman (2005) que havia os druidas, magos que preparavam poções e também aconselhavam os chefes das aldeias celtas a solucionar problemas de disputas entre os aldeões. Como também exemplificam os rabinos, assim como os druidas, através de orientações e aconselhamentos, interpretavam as escrituras, encaminhando soluções para as pessoas e as comunidades, numa forma ainda embrionária da atividade de consultoria. Nessa época, o Estado era constituído e estruturado de forma absolutista, com artesãos e comerciantes.

Da evolução das relações, da segmentação das atividades e da modificação do Estado, que deixa de ser absolutista, é que nascem as indústrias e a prestação dos serviços, trazendo mudanças intensas e rápidas.

Com Frederick Taylor, as regras para a consultoria são reformadas e aplicadas à administração no início do século XX, ou seja, há aproximadamente cem anos; mas é somente após a Segunda Guerra Mundial que aumenta a percepção da turbulência do ambiente de negócios, conforme ilustrado na Figura 2.4, e a profissão de consultor se faz mais adequada e necessária. É com James O. McKinsey, professor de contabilidade da Northwestern University, que fundou a McKinsey and Company, e em seguida com Marvin Bower, da Harvard Business School, e outros, nos meados do século XX, que as regras de consultoria são explicitadas e universalizadas (MERRON, 2007).

	PÓS-II GUERRA	ANOS 1960	ANOS 1970	ANOS 1980	APÓS 1990
Foco	Operações	Recursos	Concorrência	Desempenho	Mudança
Preocupação	Eficiência	Risco mínimo	Posicionamento	Execução	Renovação
Resposta	Orçamento e procedimentos	Planejamento de longo prazo	Estratégia de mercado	Qualidade	Inovação

Quadro 2.2 – Evolução da complexidade do ambiente de negócios no tempo

Fonte: Adaptado de Crocco e Guttman (2005).

Na opinião de Oliveira (2001), o crescimento dos serviços de consultoria empresarial é um caminho sem volta, e no Brasil principalmente, a partir da década de 1960, devido ao

crescimento do parque empresarial e à necessidade de aquisição de conhecimento atualizado de tecnologias de gestão, de modo a competir no novo contexto de globalização.

Já Merron (2007) vê um declínio contínuo no setor de consultoria, principalmente nas abordagens de consultoria estruturada, baseadas em especialistas, nas quais os consultores especialistas vendem basicamente sua experiência e seu conhecimento, diferentemente da consultoria de processos, feita por Block (2001), em que, embora os consultores tenham experiência e conhecimento, estão mais focados em criar um processo pelo qual os clientes possam descobrir por si mesmos o conhecimento necessário para tomar as decisões efetivas. Merron (2007) acredita que essas tendências de declínio sejam um desdobramento direto das regras obsoletas em que se fundamentam as práticas dessas consultorias, que corroem a confiança e a eficiência dos consultores.

Um dos objetivos deste estudo é colaborar cientificamente na construção de critérios que venham a reduzir esses hiatos de expectativa de confiança e qualidade entre clientes e empresas de consultoria e auxiliar no crescimento do importante setor de consultoria.

2.3.1.2 Conceitos importantes da consultoria organizacional

As definições e conceitos sobre consultores e consultorias se fazem necessárias neste estudo, haja vista a generalização e a depreciação com que referidos termos vêm sendo aplicados, tal como “fábrica de mentiras, como os consultores roubam o seu relógio para depois lhe dizer as horas” (KIHN, 2006).

Como o objetivo desta pesquisa trata do *marketing* e da qualidade dos serviços de consultoria de organizações, as definições de um constructo têm extrema importância para a fundamentação e aplicação da pesquisa deste estudo.

Segundo o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), organização não-governamental, sem fins lucrativos, que congrega empresas de consultoria e consultores autônomos, braço latino-americano do International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), da Inglaterra (IBCO, 2007):

Entende-se por Consultoria de Organização a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas, composta de profissionais com formação adequada para essa

atividade, dedicada à prestação desses serviços especializados para terceiros.

Para Oliveira (2001, p. 21), em uma visão mais ampla, consultoria organizacional é:

um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Segundo Crocco e Guttman (2005, p. 8), consultoria é um processo de relacionamento, conforme proposto por Block (2001):

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Uma definição e observação importante é feita por Block (2001), segundo o qual, muito da imagem desfavorável associada à palavra *consultor* vem das ações equivocadas daqueles que se dizem consultores, mas agem como gerentes substitutos. Para Block (2001, p. 21), o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

Numa visão mais transcendente, em que o processo importa tanto quanto o conteúdo, e a relação entre consultor e cliente é básica, Merron (2007, p. 24) propõe uma consultoria denominada “master”, com o objetivo de “gerar um impacto nos padrões fundamentais da organização-cliente, a fim de produzir mudança profunda e permanente”, adotando primeiramente uma estratégia de parceria enriquecedora, na qual o cliente e o consultor se envolvem, destinada a mudar a organização-cliente e levá-la a um nível saudável, forte e viável de desempenho. O autor propõe três âmbitos de consultoria: o de relacionamento com o cliente, o de relacionamento com o conhecimento e o de relacionamento consigo mesma.

“Defino consultoria como a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo” (WEINBERG, 1990, p. XXI). Para o autor, quando as pessoas desejam algum tipo de mudança, ou temem algum tipo de mudança, procuram conselhos de terceiros, sendo a partir dessas solicitações de conselho que surge a atividade de consultoria. Já Merron (2007) alerta que o conselho, a ferramenta preferida do consultor especializado, raramente acrescenta energia ao sistema do cliente. O autor sugere o conceito da orientação ou facilitação, no qual

o consultor capacita, educa e ajuda o cliente a construir a sua própria teoria da mudança, em vez de tentar controlar o cliente ou a situação.

Shein (1990) define consultoria com base em três modelos: o modelo da aquisição de um serviço especializado, o modelo do médico-paciente e o modelo da consultoria de processos. Este último o autor considera o mais recomendável.

O modelo da aquisição de um serviço especializado é o mais comum nas consultorias, ocorrendo quando uma organização, por exemplo, após definir uma necessidade de um serviço ou informação especializado, que ela não tem competência ou tempo para atender, procura um consultor ou empresa de consultoria que lhe proporcione a informação ou serviço. Nesse caso, a probabilidade de o modelo funcionar com sucesso está no diagnóstico correto da necessidade, feito pelo cliente, que serviu de direcionamento para a contratação dos serviços especializados.

A consultoria na abordagem médico-paciente se dá quando o cliente decide contratar uma consultoria para que lhe mostre e descubra se alguma de suas áreas organizacionais não está funcionando bem. Apesar de ser uma abordagem usual, uma das dificuldades dessa abordagem é a crença de que o consultor pode obter as informações precisas para o diagnóstico por si mesmo, sem a ajuda do cliente, por este se posicionar como “cliente-enfermo”, incapaz de colaborar na construção das informações necessárias a um diagnóstico preciso.

A consultoria de processos, definida por Shein (1990, p. 9) como o modelo ideal, se propõe mitigar riscos frequentes no processo de prestação de serviços de consultoria, tais como: (1) o cliente não sabe o que vai mal na sua organização, necessitando de ajuda especial para diagnosticar seus reais problemas; (2) os clientes não sabem que tipo de ajuda os consultores podem proporcionar, necessitando de orientação para saber que tipo de consultoria procurar; (3) a maioria das organizações-clientes tem a intenção construtiva de melhorar as coisas, mas necessita de ajuda para identificar o que deve orientar e como fazer; (4) uma boa parte das organizações pode ser mais efetiva, se aprender a diagnosticar e manejar suas próprias forças e fraquezas, necessitando, para tanto, encontrar formas e mecanismos compensatórios para combater suas fraquezas e fortalecer suas potencialidades; (5) a ausência de estudo aprofundado e a não-participação efetiva da organização-cliente no processo podem levar o consultor a não adquirir um conhecimento suficiente da cultura da organização que lhe dê elementos para propor novos direcionamentos de ação, dignos de

confiança; (6) se o cliente não aprende a perceber o problema por si mesmo, e se não procura o remédio, não estará disposto, nem será capaz de levar a cabo a solução; (7) a consultoria de processos pode proporcionar alternativas, mas a decisão a respeito dessas alternativas deve permanecer sob a responsabilidade do cliente. Para Shein (1990), a função essencial da consultoria de processos consiste em transmitir as habilidades para diagnosticar e corrigir os problemas organizacionais, de maneira que o cliente mesmo seja capaz de continuar promovendo a melhoria da organização. A definição de consultoria de processos do autor é a seguinte (SHEIN, 1990, p. 9):

A consultoria de processos representa um conjunto de atividades do consultor que ajuda o cliente a perceber, entender e ajudar sobre os eixos do processo que sucedem em seu entorno, com o fim de melhorar a situação segundo o desejo do próprio cliente.

Ao definir alguns aspectos particulares da consultoria de organização, Kubr (1980, p. 3-4) elenca quatro aspectos.

O primeiro aspecto, “consultoria é um serviço independente”, caracteriza a imparcialidade do consultor, a particularidade típica do seu papel, bem como o papel de agente de mudança profundamente devotado, sem perder a independência, em construção compartilhada com o cliente, de modo que o resultado final do trabalho seja uma realização conjunta de esforços.

O segundo aspecto, “consultoria é um serviço essencialmente de aconselhamento”, enfatiza que os consultores não são contratados para substituir os gestores, ou seja, para gerir a empresa, mas tão-somente para oferecer aconselhamento de qualidade e integridade, cabendo ao cliente toda a responsabilidade decorrente da aceitação desses conselhos. O autor alerta que é papel e habilidade essencial do consultor não somente dar conselho, mas fazê-lo na forma adequada e no momento certo.

O terceiro aspecto, “consultoria é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática”, caracteriza que o consultor se situa como elo entre a teoria e a prática administrativa, construído a partir de uma competência estruturada, por meio de conhecimentos, experiências, habilidades, atitudes e resultados, adquiridos ao longo dos anos, em experiências anteriores, habilitando-o a empreender novas tarefas com mais competência. Ressalta o autor que, além dos pontos anteriores, os consultores profissionais estão permanentemente atualizados e à frente do progresso de metodologias e técnicas, inclusive aquelas desenvolvidas em universidades e centros de pesquisas.

Com o quarto aspecto, “consultoria não é um serviço que oferece soluções milagrosas a intrincados problemas organizacionais”, o autor alerta para uma dimensão importante que é a da expectativas criada com a contratação dos serviços de consultoria, inclusive objeto essencial deste trabalho de pesquisa, na qual erroneamente o cliente e, muitas vezes, a própria consultoria criam a expectativa equivocada de que ao se contratar um serviço de consultoria, as atividades na organização tornar-se-ão fáceis como num passe de mágica. O autor resume esse aspecto na seguinte expressão: “Consultoria é um trabalho difícil, sistemático e disciplinado, baseado na análise fria de fatos e na busca de soluções exequíveis”.

Conforme já sinalizado por Merron (2007, p. 19), “a abordagem típica de consultoria está rapidamente se tornando obsoleta”. Isso leva a que as abordagens de consultoria sejam repensadas, à medida que muitas consultorias estão perdendo a preferência, que suas práticas estão sujeitas a exames mais profundos, e que tem sido publicado um número cada vez maior de livros questionando a soberania da profissão de consultor (KIHM, 2006), e todo um conjunto de forças – a responsabilidade social, os avanços tecnológicos, a pesquisa genética, a concorrência global – que apareceram de forma mais intensa na última década, exigindo novas abordagens e práticas nos negócios de consultoria.

Conforme descrito anteriormente, a abordagem e o enfoque dos serviços de consultoria organizacional apresentam aspectos os mais diversos, conforme os autores. O Quadro 2.3 sintetiza as abordagens de consultoria e os enfoques dos respectivos autores.

Autor	Abordagem de consultoria
BLOCK	Relacionamento entre pessoas em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização
CROCCO e GUTTMANN	Opções de mudanças que proporcionam a tomada de decisão
DONADONE	Arbitragem externa, difusão e geração de conceitos gerenciais
IBCO	Investigação, identificação, estudo e solução de problemas, com procedimento, métodos e imparcialidade
KIHN	Fábrica de mentiras
KUBR	Aconselhamento técnico
LRM & Consultores Associados Ltda.	Educacional

MERRON	Geração de impacto nos padrões fundamentais da organização, através de regras de atuação
OLIVEIRA	Interação de um agente de mudanças externo
SHEIN	Um processo sobre um eixo de interesses
WEINBERG	Uma arte de influenciar pessoas

Quadro 2.3 – Síntese das abordagens de consultoria por autor

Fonte: Construído pelo autor, a partir de Block (2001), Crocco e Guttman (2005), Donadone (2004), IBCO (2007), Kihn (2006), Kubr (1980), LRM Consultores Associados Ltda., Merron (2007), Oliveira (2001), Shein (1990) e Weinberg (1990).

Em síntese, neste capítulo sobre o *marketing* de serviços, procurou-se traçar as origens da evolução dos relacionamentos de troca, assim como oferecer uma resposta parcial à pergunta “o que é marketing?”.

Demonstrou-se que a troca é própria do desenvolvimento humano, tanto em termos sociais, quanto em situações econômicas. Concluiu-se que o *marketing* deve ser visto não somente como uma orientação gerencial ou como uma simples função dos negócios, e que para entender *marketing* é essencial distinguir claramente as duas formas.

Viu-se que o *marketing* é, por vezes, mal compreendido, pois sempre é enfatizado sobre a necessidade de uma nova abordagem de gerenciamento da produção e da distribuição, incompatíveis como resposta às importantes mudanças ambientais ocorridas.

Fundamentou-se a proposta de adoção de uma orientação de *marketing* que coloque o cliente como início e não como final do ciclo produção–consumo. Essa percepção, simples, mas às vezes mal compreendida e, por conseguinte, pouco aplicada, é que direciona o tema desta pesquisa, que visa analisar a qualidade dos serviços através da lacuna entre o serviço esperado e o percebido pelo cliente de serviços de consultoria organizacional.

Saliente-se, no entanto, que, mesmo com a mudança do foco no fornecimento para o foco na demanda, as relações ainda vêem o processo de troca como um jogo de soma “zero”. Se antes tinham-se os vendedores como vencedores e os compradores como perdedores, agora têm-se os compradores como vencedores e os vendedores como perdedores, numa abordagem adversária de troca, como previa Baker (2005).

Essa abordagem conduz a impactos globais como a terceirização da manufatura das economias mais ricas para os países recém-industrializados, de maneira que leva as nações mais ricas a se posicionarem como compradoras-vencedoras, e as mais pobres a atuarem como vendedoras-perdedoras. Mas isso só tem agravado as desigualdades de distribuição de renda e o déficit social, pois tem causado desemprego e estagnação nessas economias mais ricas, bem como o sentimento de ganha-perde entre os “perdedores”, valendo lembrar os desastres de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos.

O que ainda está faltando é uma internalização adequada do que é o verdadeiro conceito de *marketing* de troca, baseado em relacionamentos mutuamente satisfatórios, nos quais ambos os lados alcançam o que desejam, refletindo a “regra de ouro” da maioria das ideologias religiosas: “faça aos outros o que gostaria que lhe fizessem”.

A ênfase deste estudo acadêmico centra-se na busca de uma contribuição científica, de modo que o conceito de troca se torne cada vez mais efetivo, justo e sustentado no *marketing* e na qualidade dos serviços de consultoria organizacional.

A fundamentação teórica deste capítulo procurou dar um entendimento da atividade de consultoria relacionada ao *marketing*, ao *marketing* de serviços, aos serviços e ao constructo *consultoria*, de maneira a embasar o processo de pesquisa objeto deste estudo.

3 PERCEPÇÕES DO CLIENTE: VALOR, QUALIDADE E SATISFAÇÃO

Para o embasamento teórico desta pesquisa, o presente capítulo estuda os conceitos de valor, qualidade e satisfação, na perspectiva do cliente, bem como as estratégias de *marketing* a eles vinculadas.

Geralmente, os clientes de consultoria organizacional se deparam com uma grande quantidade e diversidade de serviços, viabilizando satisfazer determinadas necessidades específicas. Mas, com base em que fundamentos eles fazem sua escolha diante da diversidade de serviços de consultoria organizacional ofertados? Inicialmente, com base nas expectativas de valor (relação custo/benefício) a ser agregado com a aquisição desses serviços (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

A satisfação do cliente com os serviços de consultoria depende do que ele percebe sobre o desempenho: qualidade do resultado do serviço em relação às suas expectativas, aos custos envolvidos e ao valor gerado. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, este ficará insatisfeito.

O grande desafio das empresas orientadas pelo *marketing* é manter seus clientes satisfeitos, em especial as empresas de consultoria, pois clientes satisfeitos compram novamente e indicam a outros clientes, por conta das suas boas experiências.

A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. A qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho dos serviços e na percepção de valor do cliente, e, por conseguinte, na satisfação do cliente (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Essas definições, focalizadas no cliente, propõem que uma empresa alcança a qualidade total somente quando seus produtos e serviços atendem ou superam as expectativas dos clientes (qualidade superior), e que a qualidade se inicia com as necessidades do cliente e termina com a sua satisfação (qualidade do processo).

3.1 Percepção de Valor

A percepção de valor compreende o primeiro passo para estabelecer um dos pontos importantes do composto de *marketing*: a estratégia de *marketing* do preço. Incorporar e avaliar o valor percebido constituem ações que devem ser Para o cliente, *valor* é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um serviço e o que custa para fazer a aquisição. Geralmente, os clientes não julgam os valores e os custos de maneira precisa ou objetiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). (truncado, incompreensível)

Tanto na economia, quanto na psicologia e no *marketing*, o termo *valor* tem sido usado em diversas acepções. Na psicologia, o termo está ligado a valores pessoais oriundos de experiências anteriores que formam o caráter individual. No *marketing*, aborda-se tanto a dimensão econômica, quanto à psicológica (LOBO; SEGHE TO; OLIVEIRA, 2006).

Na teoria econômica, o valor econômico é criado através da produção e da troca no mercado. Isto é, quando um serviço combina mão-de-obra, capital e equipamentos, comprados para produzir um serviço, cujo benefício percebido B excede o custo incorrido C na produção do serviço, e quando aquele serviço é então adquirido por um cliente, diz-se que foi criado o valor econômico. O benefício percebido B representa o valor que os consumidores extraem do produto, enquanto o custo C representa o valor que é sacrificado quando insumos (mão-de-obra, capital, equipamentos e outros) são convertidos em serviço finalizado. O valor econômico criado ou valor criado, na perspectiva da economia, é obtido a partir da seguinte fórmula: $B - C$ (B menos C), onde B e C são expressos por unidades do produto final (BESANKO et al, 2006).

Para Nesheim (2007), valor como diferencial competitivo não significa o produto mais barato do mercado, ou o mais rápido, tampouco o melhor, mas o que o cliente percebe como o mais valioso de sua oferta. É o que motiva o cliente em potencial a decidir comprar o serviço de uma empresa, em vez de preferir o serviço ofertado pela concorrente. Alerta o autor que, como estratégia de *marketing*, é preciso criar valor superior em relação à concorrência; e propõe os seguintes passos para criação de valor: primeiro, esclarecer qual é a oferta de valor; segundo, testar até que ponto a oferta de valor é superior; e terceiro, atentar para que a percepção de valor da empresa esteja alinhada aos aspectos de percepção de valor psicológicos do cliente. O constructo *valor percebido* é uma das mais importantes medidas na busca da vantagem competitiva pelas empresas.

No *marketing*, em especial no *marketing* de serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003), os clientes definem *valor* de quatro maneiras: (1) valor é preço baixo; (2) valor é o

benefício, tudo o que “eu quero” em um produto ou serviço; (3) valor é a qualidade que “obtenho” pelo preço que “pago”; (4) valor é o que é entregue, tudo o que “recebo” pelo que “eu dou”, conforme ilustrado na Figura 3.1.

Essas definições de *valor* são antecedidas e consideradas na precificação do serviço de consultoria. Considere-se, por exemplo, um projeto de consultoria em que, após a análise de agregação de valor, percebe-se que ele trará um retorno econômico significativo para a empresa-cliente, em curto prazo. Com certeza, esse projeto propiciará uma facilidade maior de negociação com o cliente, caso a consultoria tenha mapeado todos esses fatores e aspectos de valor agregado, tangibilizando os benefícios para o contratante.

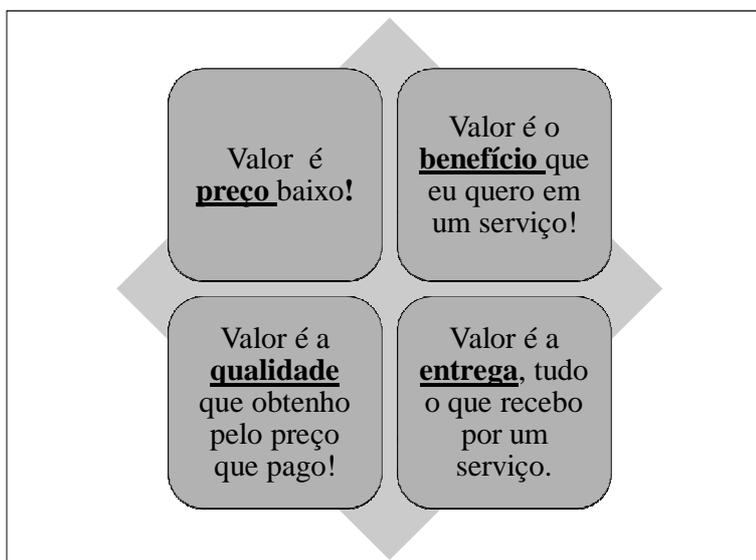


Figura 3.1 – Quatro definições de valor pelo cliente de serviços
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 388), as quatro definições de *valor* apresentadas na Figura 3.1 podem ser sintetizadas em: “o valor percebido é a avaliação geral de um consumidor da utilidade de um serviço, baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado”.

Para o cliente, valor é a diferença entre os benefícios que ele auferirá ao adquirir e utilizar um produto ou serviço e o custo de sua aquisição (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Geralmente, esse julgamento não é feito de forma objetiva ou exata; fundamenta-se no valor percebido.

O valor percebido pelo cliente é: “a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 140). Aqui, o autor destaca a influência de outras alternativas de mercado no valor percebido, como, por exemplo, a influência da oferta de serviços pela concorrência.

A segmentação de clientes pelos benefícios que eles buscam na prestação de serviços envolve a identificação dos atributos de serviços que os clientes consideram mais importantes. Constitui um dos objetos deste estudo fornecer subsídios para que os interessados em serviços de consultoria, dotados do conhecimento dos critérios de valor percebido pelos clientes, possam ajustar sua oferta, diversificar seus serviços e posicionar o *marketing* das suas atuações profissionais em conformidade com as diferentes necessidades e percepções dos clientes.

Como forma de ampliar o *valor* na mente dos clientes, Kotler, Hayes e Bloom (2002) propõem três estratégias de *marketing*: a primeira delas consiste em aumentar os benefícios e manter inalterados os custos; a segunda é manter inalterados os benefícios e reduzir os custos; a terceira consiste em elevar os benefícios e, ao mesmo tempo, reduzir os custos. Todas essas propostas resultam no incremento do valor percebido.

Urdan e Urdan (2006) explicam o conceito de *valor percebido* através de uma avaliação de produtos ou serviços oriundos de uma troca, de forma figurada, como se existisse uma balança de *valor percebido*, relacionando benefícios *versus* custos para o cliente. Na troca, o que é recebido produz benefícios, e o que é entregue representa custos. O *valor percebido* é o julgamento do cliente com os resultados (benefícios), após pesá-los na balança.

Na hora da compra de um serviço de consultoria, o cliente compara alternativas, em busca de um serviço que melhor satisfaça as suas necessidades. Para Urdan e Urdan (2006), em qualquer serviço ofertado há um pacote de elementos ou atributos. Quando avalia, compra e usa o serviço, o cliente decompõe o produto em vários atributos, embora nem sempre tenha consciência de tal processo.

Nessa análise sobre atributos, benefícios e valor dos serviços, montou-se o esquema da Figura 3.2, como um modelo lógico que relaciona atributos e conseqüências (benefícios e custos correspondentes), os quais, como resultado final, compõem o valor total do serviço percebido pelo cliente de consultoria organizacional.

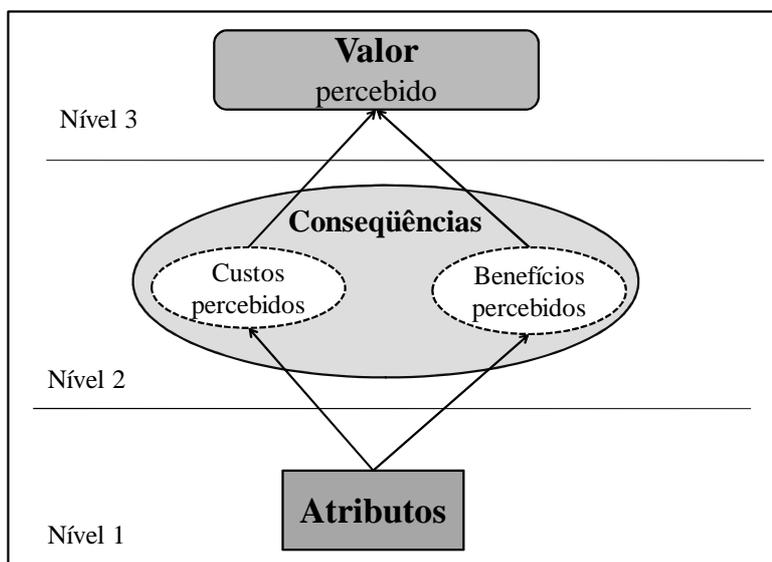


Figura 3.2 – Modelo de valor percebido em uma consultoria: relações entre atributos, consequências (benefícios e custos) e valor percebido
Fonte: Adaptado de Urdan e Urdan (2006).

O cliente analisa os atributos do serviço, procurando aqueles que na sua avaliação sinalizem, predigam ou gerem benefícios, reduzam custos e agreguem valor. O *valor percebido* é obtido confrontando-se os benefícios e os custos percebidos. A alternativa de maior valor percebido será provavelmente a preferida no momento da compra.

Esses mesmos autores, Urdan e Urdan (2006), classificam esse fenômeno em uma cadeia de três níveis, conforme representado na Figura 3.2. Na base da cadeia, ou seja, no nível 1, os atributos do serviço; no nível 2, as consequências; e no último nível, o valor. Atributos, benefícios e custos são os meios pelos quais se chega aos fins: atender aos valores de quem adquire o serviço.

Para merecer a preferência do cliente, uma empresa de consultoria precisa configurar os atributos dos serviços de modo compatível com as consequências (benefícios e custos) e os valores buscados pelo cliente. Esse conhecimento auxilia na identificação de segmentos de mercado e elaboração de estratégias de *marketing*, baseadas nos atributos, benefícios, custos ou valores que os clientes consideram importantes.

A literatura (HOFFMAN; BATESON, 2006) sugere que bens e serviços possuem três diferentes tipos de atributo: atributos de análise, que podem ser determinados antes da compra; atributos de experiência, que somente podem ser avaliados durante e após

o processo de produção; e atributos de credibilidade, que não podem ser avaliados com confiança, mesmo imediatamente após o recebimento do serviço.

Devido às características específicas dos serviços, afirmam Hoffman e Bateson (2006) que “os serviços tendem a ser caracterizados por atributos de experiência”, por causa da intangibilidade (que limita os atributos de análise), da inseparabilidade (que aumenta os atributos de credibilidade) e da heterogeneidade (variação da qualidade resultante do pessoal).

Constitui foco desta pesquisa aprofundar nas especificações desses atributos (expectativas), com base no modelo Servqual, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), capaz de encadear todo um modelo estruturado de percepção de qualidade, valor e satisfação para os serviços de consultoria organizacional.

3.2 Qualidade Percebida de Serviços

Atualmente, o termo *qualidade* faz parte do jargão das organizações, independentemente do ramo ou abrangência de atuação.

A principal diferença entre a abordagem da qualidade do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades dos clientes. Não interessa prestar o melhor serviço, com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro dos anseios do cliente, a razão de todos os processos organizacionais (ISNARD et al, 2004).

Muitas empresas adotaram programas de gestão da qualidade (Total Quality Management – TQM) com o intuito de aumentar de forma contínua a qualidade dos seus serviços e processos de *marketing*. Entretanto, grande parte dessas empresas não se limitou a definir a sua atuação em qualidade somente no conceito simplista da ausência de defeitos, mas, também, preocupada com a satisfação dos clientes. Essas mesmas empresas definem qualidade em termos de nível de satisfação do cliente. Como exemplo desse posicionamento de qualidade com foco na satisfação do cliente, Kotler e Armstrong (2003, p. 6) citam o que disse o diretor de qualidade da Motorola, uma empresa reconhecida pelo pioneirismo em TQM nos Estados Unidos: “A qualidade é algo que se tem que fazer pelo cliente (...) Nossa definição de defeito é: se o cliente não gosta de determinada coisa, essa coisa é um defeito”.

Nos serviços, cada contato com o cliente é tido como um momento de verdade, de avaliação da qualidade, uma oportunidade de satisfazer o cliente. Nos serviços de

consultoria, essa avaliação da qualidade surge em duas etapas (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 52):

No momento em que contrata um serviço de um profissional, como um consultor de administração, o cliente irá avaliar a qualidade dos serviços em duas etapas. A primeira se refere ao resultado. O cliente, por exemplo, se perguntará: “As recomendações feitas pelo consultor melhoraram minhas operações?”; “O consultor cumpriu em cada tempo cada fase do projeto?”. A segunda etapa se refere à percepção geral do cliente relacionada à qualidade do processo. Se o resultado obteve êxito, mas o processo foi desagradável – se, por exemplo, foi difícil trabalhar com o consultor –, o cliente talvez não volte a contratar o mesmo consultor.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) definem qualidade em serviços como a prestação de serviços que superam as expectativas do cliente.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) constataram que a percepção que o cliente tem da qualidade não é um conceito unidimensional. Os autores identificaram as cinco dimensões que um cliente examina ao avaliar a qualidade de um serviço, conforme indicado no Quadro 3.1.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável
Capacidade de resposta	Disposição para auxiliar os clientes e proporcionar atendimento imediato
Segurança	Atitude inteligente e cortês, inspirando segurança
Empatia	Atitude interessada e personalizada em relação aos clientes
Elementos tangíveis	Aparência das instalações e dos equipamentos físicos, do pessoal e dos materiais impressos

Quadro 3.1 – Cinco dimensões da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Kotler, Hayes e Bloom (2002)

Para orientação deste estudo, a qualidade percebida nos serviços de consultoria é entendida, na concepção proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2004), como uma forma de atitude, que é resultante da comparação entre as expectativas de qualidade do cliente acerca de um serviço de consultoria e suas percepções com relação ao

desempenho obtido com esse serviço. Uma qualidade focada em avaliações de expectativas e percepções do cliente, sobre dimensões específicas dos serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Qualidade, neste estudo, e de acordo com os autores já citados, é um conceito relacionado à satisfação, mas não é equivalente à satisfação, como se aborda no tópico 3.3, a seguir.

Dessa forma, esse tópico inicia um delineamento do constructo *qualidade* que se pretende abordar no processo deste estudo e de suas relações com os conceitos de *valor* e *satisfação do cliente*.

3.3 Satisfação do Cliente

A relação entre os conceitos de qualidade do serviço e de satisfação do cliente não é clara na literatura, chegando alguns autores a acreditar que a satisfação do cliente leva à percepção da qualidade do serviço, enquanto para outros, a qualidade do serviço resulta da satisfação do cliente.

Para o objeto deste estudo, parte-se do pressuposto de Parasuraman, Zeithaml e Berry (2004) e Zeithaml e Bitner (2003), de que, apesar de possuírem alguns pontos em comum, geralmente a satisfação é vista como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da qualidade concentra-se especificamente em dimensões do serviço: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. Com base nessa perspectiva, a qualidade percebida é um componente da satisfação do cliente, podendo-se dizer que qualidade e satisfação são conceitos relacionados, mas são diferentes. A Figura 3.3 ilustra graficamente a distinção entre os dois conceitos apresentada neste estudo.

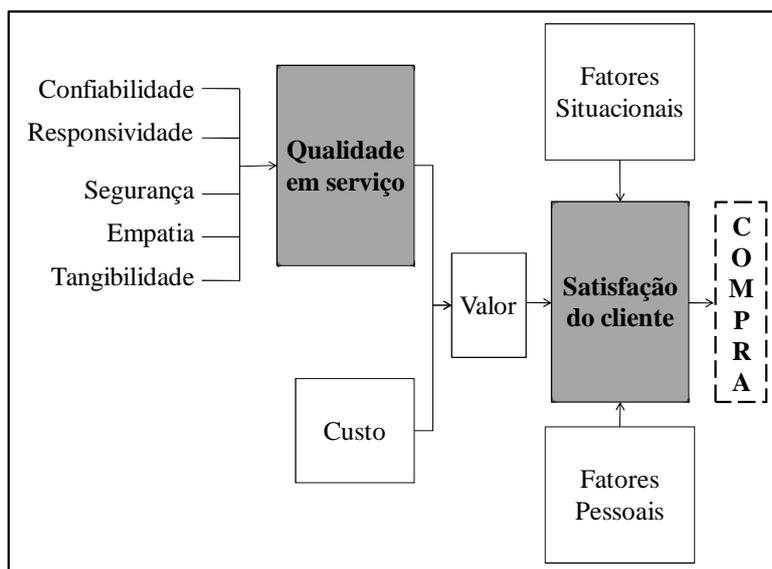


Figura 3.3 – Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação dos serviços de consultoria

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (2004) e Zeithaml e Bitner (2003).

De acordo com a Figura 3.3, além qualidade, do custo e do preço do serviço, os fatores pessoais e situacionais podem afetar as percepções de satisfação do cliente e, como consequência, a decisão pela compra de um serviço de consultoria organizacional.

Conforme descrito na Figura 3.3, as emoções do cliente, o seu estado de humor e a sua satisfação com a vida também podem afetar suas percepções de satisfação em relação a serviços.

Outro ponto importante é o fator situacional. Se, por exemplo, uma consultoria fizer um excelente trabalho de planejamento estratégico, mas esse serviço é avaliado no momento em que a empresa vivencia uma crise de relacionamento pessoal entre diretores, isso pode afetar de forma negativa a satisfação do cliente com o projeto, independentemente do fator qualidade ou custo com o serviço.

Afirmam Kotler e Keller (2006, p. 142): “Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

Uma raciocínio plausível é que a satisfação atualiza nos clientes suas percepções da qualidade de serviço, conforme explicado por Hoffman e Bateson (2006, p. 364):

1. As percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa com o qual não têm experiência prévia baseiam-se nas suas expectativas como consumidor.
2. Os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de desconfirmação e reconsiderar ainda mais as percepções da qualidade dos serviços.
3. Cada encontro adicional com a empresa reconsidera ou reforça as percepções de qualidade de serviço.
4. As percepções reconsideradas de qualidade de serviço modificam futuras intenções de compra do cliente.

Para que uma empresa de consultoria possa transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias, os atributos das expectativas e das percepções de qualidade dos clientes da consultoria devem ser entendidos em detalhe.

Zeithaml e Bitner (2003) alertam para um ponto importante: “A satisfação do cliente com respeito a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o cliente faz das características do produto ou serviço”. Por conta disso é que um dos objetivos desta pesquisa consiste em responder “como” as características e atributos de avaliação da qualidade são construídas, levando-se em conta as especificidades das características dos serviços de consultoria organizacional e as influências na satisfação do cliente.

Conclui-se que a qualidade percebida, segmentada em suas dimensões, é um componente importante da satisfação do cliente, como o custo e os fatores situacionais do ambiente e pessoais dos envolvidos no serviço.

Em face do exposto neste tópico, avaliar a satisfação do cliente constitui tarefa importante para o prestador de serviços de consultoria organizacional, como exercício valioso de gestão de *marketing*, conforme tratado no tópico 3.4.

3.4 Mensuração da Satisfação e da Qualidade

Devido à importância da satisfação do cliente para as empresas e para a qualidade de vida em geral, muitos países adotam atualmente um índice nacional para medir e acompanhar a satisfação de clientes. O Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI – American Customer Satisfaction Index), desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan, é um exemplo de uma medida de qualidade de bens e serviços experienciados pelos consumidores, muito utilizado pelos construtores de políticas públicas, pois acreditam que a elevação do nível de satisfação dos clientes é um importante indicador da saúde da economia dos países (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Entretanto, além dessas implicações macroeconômicas, algumas empresas individualmente descobriram que o aumento dos níveis de satisfação de clientes pode ser associado à lealdade de clientes e aos lucros.

Segundo Hoffman e Bateson (2006), as medidas de satisfação do cliente resultam de medições diretas e indiretas. As medições indiretas da satisfação do cliente consistem em mapear e monitorar as mudanças de vendas, lucros e reclamações dos clientes. Os autores alertam para as empresas que se utilizam, unicamente, de medições indiretas. É que estão fazendo uma abordagem passiva para detectar se as percepções dos clientes satisfazem ou excedem suas expectativas; e suas estratégias de *marketing* serão sempre reativas às movimentações dos clientes, ao invés de proativas.

Enquanto isso, as medições diretas da satisfação são obtidas em geral por meio de pesquisas de satisfação dos clientes, em coletas de dados de forma proativa, instrumento valioso para prever as mudanças de comportamento dos clientes, fundamentando a construção de estratégias de *marketing* preventivas.

O prestador de serviços, em especial o de consultoria organizacional, deve empenhar-se para superar as expectativas dos clientes, e não para apenas atendê-las. O ponto fundamental dessa definição reside nas expectativas dos clientes. O prestador de serviços de consultoria precisa estar atento à maneira “como” seus clientes criam expectativas e à fonte dessas expectativas, de modo a poder mensurar a sua satisfação com os serviços.

Para as finalidades deste estudo, entende-se a avaliação da satisfação dos clientes conforme proposto por Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 133): “o ponto em que a qualidade percebida em um serviço prestado corresponde às expectativas de quem utiliza esse serviço”.

Assim, este capítulo procurou estruturar os conceitos de qualidade, valor e satisfação, com suas relações conceituais, de maneira a fundamentar todo o estudo, em especial como orientação conceitual do processo de pesquisa, bem como proporcionar uma transição para o Capítulo 4, que examina as questões relacionadas à avaliação da qualidade dos serviços, procurando dar foco ao escopo do presente estudo.

4 MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Um dos princípios da avaliação é a promoção maior e melhor do conhecimento a respeito de algo, fundamental para o aspecto da decisão em administração (LIMA, 2005, p. 63): “A avaliação, enquanto fenômeno científico abrange, além do aspecto filosófico de identidade e julgamento de valor, também outro aspecto inerente à tomada de decisão a partir do conhecimento demonstrado pela avaliação”.

Para desenvolver modelos de *marketing* de serviços e de gestão de serviços em consultoria organizacional, é preciso saber o que os clientes realmente desejam e o que avaliam na relação das empresas de serviço de consultoria com seus clientes.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), em seu processo de avaliação de excelência (liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações conhecimento, pessoas, processos e resultados), apesar da amplitude e da falta de enfoque mais aprofundado no *marketing*, em seu critério *clientes*, também examina e avalia como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. O critério clientes da FPNQ também examina e avalia como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes (MARSHALL et al, 2004). Para este estudo, não será utilizado o modelo da FPNQ, haja vista a necessidade de modelos com enfoque mais aprofundado da perspectiva do *marketing*.

As organizações voltadas para a prestação de serviços de consultoria precisam de um modelo de qualidade de serviço, ou seja, um modelo que descreva como a qualidade dos serviços é percebida pelos clientes.

A expressão “qualidade de serviço de consultoria” é freqüentemente empregada por consultores e acadêmicos; mas nunca se encontra definida de maneira a poder orientar decisões administrativas, em especial de *marketing*. Muitas vezes, o termo “qualidade” é utilizado como se fosse uma variável em si, e não uma função de uma série de recursos e atividades. Afirmar, por exemplo, que as empresas de consultoria devem desenvolver a qualidade de seus serviços para competir com sucesso no futuro não significa algo concreto, desde que possamos: (1) compreender como a expectativa de qualidade de serviço de consultoria é definida pelos clientes; (2) definir como a qualidade de serviço de consultoria é percebida pelos clientes; (3) determinar de que maneira ela é influenciada; e (4) quais as

conseqüências e implicações da qualidade de serviço de consultoria para o *marketing* desses serviços.

Atualmente, não dispomos de um conceito de qualidade de serviço em consultoria organizacional. Dessa forma, este capítulo, acompanhando um desenrolar conceitual que vem sendo construído ao longo dos dois capítulos anteriores, propõe contribuir para este estudo por meio do detalhamento conceitual de modelos aplicados a serviços (composto de *marketing*; qualidade de serviço percebida: técnica, funcional e imagem; triângulo de *marketing*; e o sistema Servqual), visando desenvolver uma proposta de modelo de avaliação de qualidade a ser utilizado em serviço de consultoria organizacional, na perspectiva do *marketing*.

Ao final deste capítulo, introduz-se o sistema de mensuração da qualidade de serviço (Servqual), modelo que será adaptado para os serviços de consultoria organizacional e testado com uma população de dirigentes de empresas clientes de uma empresa de consultoria organizacional.

4.1 O Modelo do Triângulo de Marketing de Serviços

No modelo do triângulo do *marketing* de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003), representado na Figura 4.1, são graficamente mostradas as suas três dimensões (*marketing* externo, *marketing* interno e *marketing* interativo) e grupos (empresa, executores e clientes) que trabalham integrados para o desenvolvimento, promoção e execução dos serviços, tendo ao centro o conceito do negócio (o modelo de abordagem de consultoria), conforme abordagem no item 2.3.1.2.

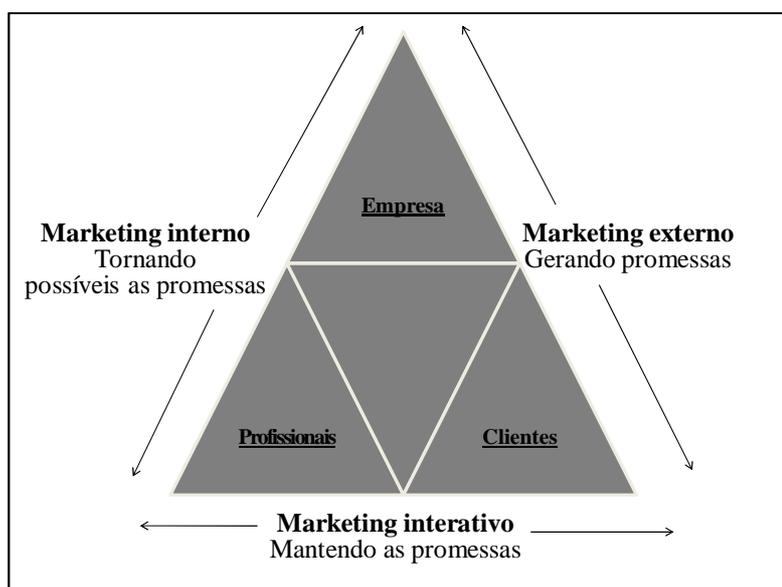


Figura 4.1 – O triângulo do marketing de serviços

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003) e Kotler e Keller (2006).

Os agentes centrais da qualidade estão dispostos em triângulos dentro do triângulo maior, sendo eles: a empresa (ou UEN – Unidade Estratégica de Negócio, departamento, área), os clientes e os profissionais (todos aqueles que fazem o serviço chegar aos clientes).

Nas laterais do triângulo maior, há três tipos de *marketing* que devem ser conduzidos com eficácia, a fim de que o serviço seja executado com qualidade: o *marketing* externo, o *marketing* interno e o *marketing* interativo. Todas as atividades estão ligadas à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes.

O *marketing* externo: gerando promessas. Por meio de ações de *marketing* externo, uma empresa de consultoria gera promessas a seus clientes, levando em conta as expectativas que eles podem ter e como elas serão atendidas. As atividades tradicionais de *marketing*, como publicidade, vendas, promoções e precificação, colaboram para esse tipo de *marketing*. Mas, para os serviços de consultoria, há outros fatores que também comunicam promessa aos clientes. O perfil dos consultores técnicos, a equipe de suporte aos projetos, a forma de construção do projeto, a aparência dos profissionais da consultoria, os equipamentos e o processo de realização do serviço participam, igualmente, da comunicação, e contribuem para a determinação das expectativas.

O *marketing* interativo: mantendo as promessas. É o mais importante do ponto de vista dos clientes de consultoria. O *marketing* externo é apenas o começo para atuação do *marketing* de serviços: as promessas feitas devem ser mantidas. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 39), “as promessas dos serviços são mais frequentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa”, ou seja, os funcionários da consultoria que presta o serviço. O *marketing* interativo ocorre no “momento da verdade”, quando o cliente interage com a consultoria e o serviço é produzido e consumido. A todo instante, a confiança do serviço é testada, sempre que o cliente interage com a consultoria.

A última e terceira forma, o *marketing* interno, acontece ao se tornar possível a execução das promessas. A fim de que os profissionais da empresa de consultoria e os sistemas que compõem o serviço possam ser executados de acordo com o prometido, é necessário que a empresa de consultoria tenha uma gestão eficaz de recursos humanos (treinamento e formação, clima organizacional), tecnologia, processos, metodologias e gestão.

Segundo o modelo do triângulo de *marketing*, para resolver seus desafios de qualidade e de *marketing*, uma empresa prestadora de serviços de consultoria terá que trabalhar e avaliar com base nos agentes centrais e nos três lados dos triângulos, pois todos eles são essenciais; a falta de um dos lados faz com que o triângulo ou todo o esforço de *marketing* fique sem apoio, acarretando o insucesso da organização (ZEITHAML; BITNER, 2003).

4.2 O Modelo Qualidade de Serviço Percebida: Técnica, Funcional e Imagem

O desempenho percebido de um produto pode ser subdividido em dois subprocessos: desempenho instrumental, que é a parte técnica do produto, e desempenho expressivo, que está relacionado com o nível psicológico de desempenho. Os autores afirmam que o desempenho instrumental satisfatório de um produto é um pré-requisito para satisfação do consumidor, mas que isso não basta, segundo Gronroos (2006).

Convicto da validade teórica dos estudos de Swan e Combs, Gronroos (2006) adaptou esses estudos para os serviços. Relaciona os resultados diferentes dos dois subprocessos em duas dimensões que compõem um modelo de qualidade de serviço, conforme descrito na Figura 4.2. Nesse modelo de qualidade de serviços, a qualidade total ou qualidade de serviço percebida é composta da qualidade técnica (referenciada no desempenho instrumental de

Swan e Combs) e da qualidade funcional (referenciada no desempenho expressivo de Swan e Combs). Mas a figura inclui uma terceira dimensão de qualidade, a imagem corporativa, que, segundo Gronroos (2006), pode ser entendida como uma terceira variável do modelo.

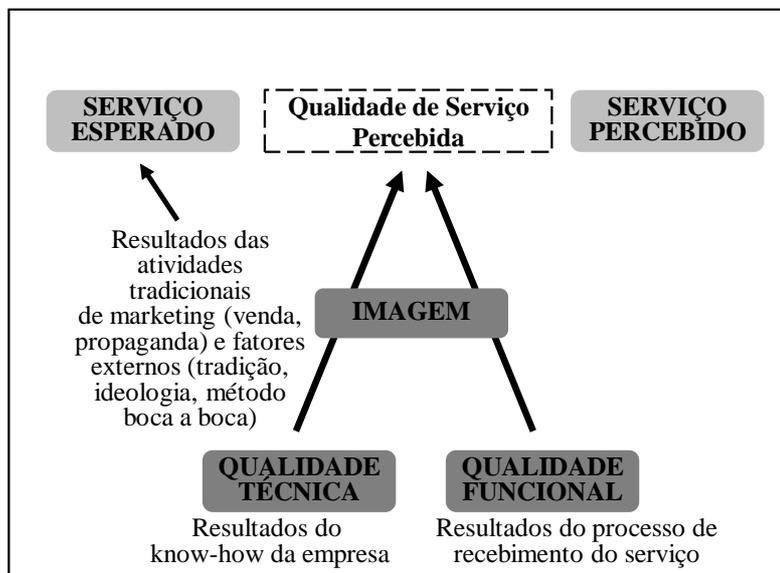


Figura 4.2 – Modelo de avaliação de qualidade técnica e funcional
Fonte: Adaptado de Gronroos (2006).

No contexto dos serviços de consultoria organizacional, pode-se resumir que a qualidade técnica está ligada à avaliação que se faz do que o cliente obtém com o serviço prestado. Por exemplo, se ao final de um projeto de reestruturação organizacional, o cliente recebe uma proposta de organograma da empresa-cliente, avaliando-se tecnicamente esse produto, ter-se-á um resultado de qualidade técnica desse serviço. Mas, como o serviço de consultoria é produzido em interação com os clientes, essa dimensão da qualidade técnica não necessariamente irá representar a qualidade total que o cliente percebe do serviço. O cliente também será influenciado pelo relacionamento com os consultores e demais profissionais da consultoria, pelo processo e pela maneira como a qualidade técnica é funcionalmente transferida para ele. Nesse caso, entra a segunda dimensão proposta por Gronroos (2006), ou seja, a dimensão funcional de avaliação de qualidade dos serviços.

No referido modelo, o serviço percebido resulta da visão que o cliente tem de um conjunto de dimensões de serviço, algumas das quais técnicas, enquanto outras de natureza

funcional. Quando o serviço percebido é comparado com o serviço esperado, tem-se a qualidade de serviço percebida.

Na Figura 4.2, há uma terceira dimensão ou variável do modelo de qualidade: a imagem da organização. Para Gronroos (2006), as expectativas dos clientes são influenciadas pela visão que estes têm da empresa prestadora do serviço, ou seja, pela imagem corporativa. Segundo o autor, a imagem corporativa é construída principalmente pela qualidade técnica e pela qualidade funcional de seus serviços, apesar de existirem outros fatores, como os de natureza externa (tradição, ideologia e boca a boca) e as atividades tradicionais de *marketing* (venda, publicidade).

Destaca-se a pesquisa citada por Gronroos (2006), realizada com uma amostra de executivos de serviços da Suécia em 1981, na qual a interação comprador-vendedor, de que emerge a qualidade funcional, é considerada uma parte mais importante do *marketing* do que as atividades tradicionais de *marketing*. Aqui vemos a importância do *marketing* interativo proposto pelo modelo do triângulo de *marketing*, ou seja, um dos lados do triângulo da Figura 4.1.

Como conclusão do modelo, observa-se que as dimensões de qualidade estão inter-relacionadas, conforme afirma Gronroos (2006, p. 94):

Uma qualidade técnica aceitável pode ser considerada pré-requisito de uma qualidade funcional bem-sucedida. Por outro lado, parece que problemas temporários de qualidade técnica podem ser desculpados, se a qualidade funcional for boa o bastante. Finalmente, é interessante conhecer a importância da imagem.

4.3 O Modelo do Composto de Marketing de Serviços

Um dos conceitos básicos em *marketing* é o composto de *marketing*, definido como o conjunto dos elementos controlados por uma empresa, e que podem ser utilizados para satisfazer clientes ou comunicar-se com eles. O composto de *marketing* tradicional é constituído pelos quatro “pês”: Produto, Praça (distribuição), Promoção e Preço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

As estratégias dos quatro “pês” requerem algumas modificações, quando aplicadas a serviços, conforme apresentado no Quadro 4.1. Para Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Zeithaml e Bitner (2003), no caso dos serviços, o composto de *marketing* possui sete “pês”, acrescentando-se, aos quatro já citados para o *marketing* tradicional, as Pessoas, a Evidência física (Physical evidence) e os Processos.

Quadro 4.1 – Composto de marketing expandido para serviços

Produto	Distribuição	Promoção	Preço
Características físicas	Tipo de canal	Composto de comunicação	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas (quantidade, seleção, treinamento, incentivos)	Faixas de preço
Acessórios	Intermediários		Diferenciação
Embalagem	Espaços em pontos	Propaganda (públicos- alvo, mídia, conteúdo veiculado, imagens)	Descontos
Garantias	Transporte		Margens
Devoluções	Estocagem	Promoção de vendas	Prazos
Marca	Administração de canais	Assessoria de imprensa	Condições de crédito
Linhas de produto		Relações públicas	
Pessoas	Evidência física	Processos	
Cientes (educação e treinamento)	Projeto das instalações	Quantidade de etapas (simples, complexo)	
Funcionários (recrutamento, treinamento, motivação, recompensas, trabalho em equipe)	Materiais utilizados (relatórios, cartões de visita, declarações, garantias)	Roteiro de atividades (padronização, customização)	
	Equipamentos	Envolvimento dos clientes	
	Sinalização		
	Vestuário dos funcionários		

Fonte: Adaptado de Kotler, Hayes e Bloom (2002), Zeithaml e Bitner (2003) e Kotler e Keller (2006).

Para definição conceitual deste capítulo, iremos detalhar somente o composto Pessoas, Evidência física e Processos, já que os demais componentes estão explicitados no Quadro 4.1 e no Capítulo 2. O primeiro componente é o das Pessoas, entendido como o conjunto de todos os agentes humanos que desempenham papéis no processo de execução de um serviço, e que, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador. Especificamente, são os funcionários da empresa de consultoria, o cliente e outros clientes no ambiente de

serviços. Todos esses agentes humanos fornecem indicadores de qualidade do serviço em si. Em algumas situações, o próprio cliente pode afetar a qualidade dos serviços.

A Evidência física é o ambiente no qual o serviço é executado e a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço. Esse componente visa compensar o fato de os serviços serem inerentemente intangíveis. A evidência física inclui todas as representações tangíveis do serviço, que, em uma consultoria, poderiam ser, por exemplo, os relatórios, os cartões de visita, as apresentações e os equipamentos. Os indicadores de evidência física proporcionam excelente oportunidade para as empresas de consultoria enviarem mensagens consistentes acerca do propósito de qualidade da organização (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O último dos sete “pês” é o Processo, compreendendo os procedimentos, os roteiros, enfim, a maneira como uma organização realiza as suas atividades. Como definem Lima et al (2006), o processo compreende “as etapas que o cliente deverá percorrer para receber o serviço e o próprio treinamento do cliente”. Também, assim como os demais componentes do composto de *marketing*, os processos proporcionam aos clientes alguma forma de evidência para avaliar a qualidade dos serviços.

Os três novos elementos do composto de *marketing* (pessoas, evidência física e processos), assim como os elementos tradicionais, podem influenciar a decisão inicial de um cliente pela compra de um serviço, assim como o nível de satisfação e suas decisões de recompra.

4.4 Modelo de Lacunas do Sistema Servqual

Embora as medições de satisfação do cliente e da qualidade dos serviços resultem da comparação das percepções com as expectativas, como visto no Capítulo 3, há diferenças sutis entre os dois conceitos e em suas definições operacionais. Enquanto a satisfação compara as percepções do cliente com o que ele normalmente esperaria, a qualidade do serviço compara as percepções com o que o cliente deveria esperar, ou seja, expectativas com uma empresa que presta serviços de alta qualidade. Dadas essas definições, a qualidade do serviço parece medir um padrão mais alto de prestação de serviço (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Um quarto modelo, freqüentemente usado e muito debatido para medir qualidade, é a escala Servqual (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), uma ferramenta de diagnóstico que, de acordo com seus criadores, revela as maiores forças e fraquezas de uma

empresa na área da qualidade do serviço. A Servqual baseia-se em cinco dimensões dessa qualidade: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, empatia e segurança. Elas fornecem a estrutura básica subjacente à qualidade do serviço, conforme demonstrado na Figura 4.3.

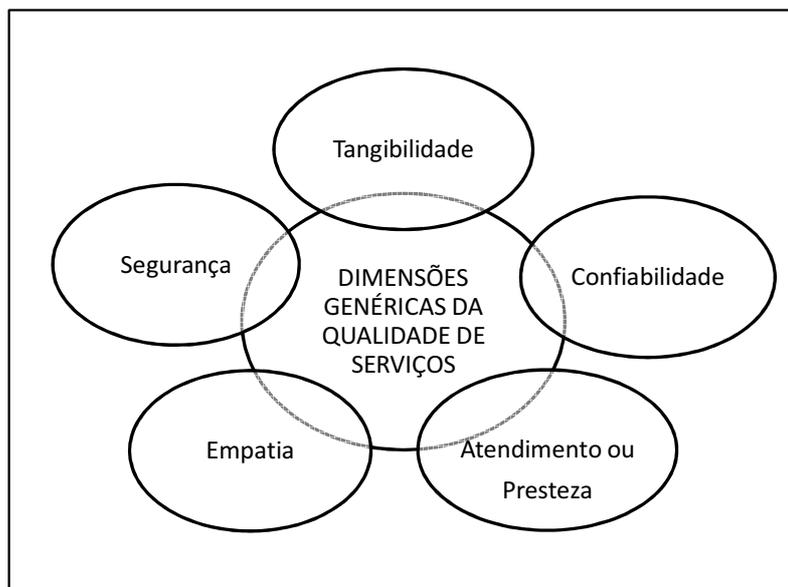


Figura 4.3 – Dimensões genéricas da qualidade de serviços

Fonte: Adaptado de Urdan e Urdan (2006).

A ferramenta Servqual compõe-se de duas seções: uma com 21 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes no segmento de serviços; outra, também com 21 itens, que mede as percepções do cliente de determinada empresa no mesmo segmento (isto é, da empresa que está sendo avaliada). Os resultados das duas seções são então comparados, para se chegar às “pontuações das lacunas” em cada uma das cinco dimensões. Quanto maior a lacuna, mais distantes são as percepções do cliente em relação às suas expectativas.

A Servqual é, portanto, uma escala de 42 itens, e mede expectativas e percepções de clientes acerca de cinco dimensões.

A dimensão *tangibilidade*. Como consequência da natureza intangível dos serviços, os clientes irão procurar indicações físicas que evidenciem a qualidade dos serviços prestados, como exemplificam Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 59): “Se a proposta apresentada por um consultor, por exemplo, estiver cheia de erros de ortografia, for mal redigida ou estiver impressa em papel barato, será muito difícil que esse cliente confie na capacidade desse

consultor em prestar atenção aos detalhes”. A dimensão dos elementos tangíveis da Servqual compara as expectativas do cliente com o desempenho da empresa no tocante à sua capacidade de administrar seus tangíveis, isto é, a variedade de objetos envolvidos na prestação do serviço: instalações, equipamentos, folhetos, correspondência, cartões de visita e a aparência dos profissionais envolvidos.

O componente dos tangíveis da Servqual é obtido por meio de quatro perguntas sobre Expectativas (E1 a E4) e quatro sobre Percepções (P1 a P4). Atente-se que as perguntas sobre expectativas aplicam-se às empresas excelentes dentro de determinado segmento da prestação de serviço, ao passo que as perguntas sobre percepção aplicam-se à empresa que se encontra sob investigação. A comparação entre os pontos de percepção e os de expectativa fornece uma variável numérica que indica a lacuna dos tangíveis. Quanto menor o número, menor a lacuna e menor a distância entre as percepções e as expectativas do cliente. Os itens que dizem respeito à dimensão dos tangíveis são explicitados no Quadro 4.2 (HOFFMAN; BATESON, 2006).

EXPECTATIVAS DE TANGIBILIDADE	PERCEPÇÕES DOS TANGÍVEIS
E1. Empresas excelentes possuem equipamentos de última geração	P1. A empresa XYZ possui equipamentos de última geração
E2. As instalações físicas de empresas excelentes são visualmente atraentes	P2. As instalações da empresa XYZ são visualmente atraentes
E3. Os empregados de empresas excelentes são bem vestidos e elegantes	P3. Os empregados da empresa XYZ têm boa aparência
E4. Os materiais relacionados ao serviço (panfletos, relatórios) em empresas excelentes são visualmente atraentes	P4. Os materiais relacionados ao serviço (panfletos, relatórios) são visualmente atraentes

Quadro 4.2 – Itens de expectativas e percepções na dimensão tangibilidade na escala Servqual
Fonte: Adaptado a partir de Hoffman e Bateson (2006) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

A dimensão *confiabilidade* na escala Servqual reflete a coerência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira. Os clientes percebem a confiabilidade como a mais importante das cinco dimensões da Servqual, conforme demonstrado no Quadro 4.3. Refere-se essa dimensão à confiança nos serviços profissionais da empresa e na sua capacidade de cumprir o que promete.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), a dimensão confiabilidade tem também a ver com o processo de prestação do serviço ou a funcionalidade proposta por Gronroos (2006), no item 4.3. Em um serviço de consultoria, por exemplo, os clientes serão expostos a muitos “momentos da verdade”. Se esse momentos apresentarem níveis de desempenho inconsistente (consultor inseguro com o assunto, sem cumprir o planejado), gerarão insegurança e ansiedade no cliente, e a confiabilidade do prestador de serviços será questionada.

EXPECTATIVAS DE CONFIABILIDADE	PERCEPÇÕES DE CONFIABILIDADE
E5. Quando as empresas excelentes prometem fazer alguma coisa em determinado prazo, elas o fazem	P5. Quando a empresa XYZ promete fazer alguma coisa em determinado prazo, ela o faz
E6. Quando o cliente se encontra diante de um problema, empresas excelentes mostram sincero interesse em solucioná-lo	P6. Quando o cliente tem um problema, a empresa XYZ mostra sincero interesse em solucioná-lo
E7. Empresas excelentes executam satisfatoriamente o serviço desde a primeira vez	P7. A empresa XYZ realiza satisfatoriamente o serviço desde a primeira vez
E8. Empresas excelentes mantêm registros livres de erro	P8. A empresa XYZ mantêm registros livres de erro

--	--

Quadro 4.3 – Itens de expectativas e percepções na dimensão confiabilidade na escala Servqual

Fonte: Adaptado a partir de Hoffman e Bateson (2006) e Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994).

O *atendimento* reflete o compromisso da empresa de fornecer seus serviços prontamente. Assim, a dimensão atendimento da Servqual diz respeito à disposição e/ou prontidão dos funcionários para prestar o serviço. Essa dimensão em uma consultoria, por exemplo, leva em conta a receptividade e a rapidez do profissional de consultoria para analisar as preocupações, os questionamentos e as reclamações dos clientes. Essa dimensão também se refere à flexibilidade do prestador de serviços em se adaptar às necessidades peculiares ou a condições mutáveis enfrentadas pelo cliente.

Os itens de expectativas e percepções na escala Servqual da lacuna que diz respeito ao atendimento são explicitados no Quadro 4.4.

EXPECTATIVAS DE ATENDIMENTO	PERCEPÇÕES DE ATENDIMENTO
E9. Funcionários de empresas excelentes informam aos clientes quando os serviços serão realizados	P9. Os funcionários da empresa XYZ informam aos clientes quando os serviços serão realizados
E10. Funcionários de empresas excelentes prestam prontamente os serviços aos clientes	P10. Os funcionários da empresa XYZ prestam prontamente os serviços aos clientes
E11. Funcionários de empresas excelentes estão sempre dispostos a ajudar os clientes	P11. Os funcionários da empresa XYZ estão sempre dispostos a ajudar os clientes
E12. Funcionários de empresas excelentes nunca estão tão ocupados que	P12. Os funcionários da empresa XYZ nunca estão tão ocupados

não disponham de tempo para responder às solicitações dos clientes	que não disponham de tempo para responder às solicitações dos clientes
--	--

Quadro 4.4 – Itens de expectativas e percepções na dimensão atendimento na escala Servqual

Fonte: Adaptado a partir de Hoffman e Bateson (2006) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

A dimensão *segurança* da escala Servqual diz respeito à competência da empresa, à cortesia que ela oferece a seus clientes e à segurança de suas operações. A competência refere-se ao conhecimento e às habilidades que a empresa possui para realizar o serviço de maneira profissional e segura. Os itens da Servqual utilizados para focar a lacuna da segurança são explicitados no Quadro 4.5. (atenção: na figura, a empatia vem antes da segurança)

EXPECTATIVAS DE SEGURANÇA	PERCEPÇÕES DE SEGURANÇA
E13. O comportamento dos funcionários de empresas excelentes inspira confiança nos clientes	P13. O comportamento dos funcionários da empresa XYZ inspira confiança nos clientes
E14. Clientes de empresas excelentes sentem-se seguros em suas transações	P14. Os clientes da XYZ sentem-se seguros em suas transações
E15. Funcionários de empresas excelentes são coerentemente corteses com os clientes	P15. Os funcionários da empresa XYZ são coerentemente corteses com os clientes
E16. Funcionários de empresas excelentes estão preparados para responder às perguntas dos clientes	P16. Os funcionários da empresa XYZ estão preparados para responder às perguntas dos clientes

Quadro 4.5 – Itens de expectativas e percepções na dimensão segurança na escala Servqual

Fonte: Adaptado a partir de Hoffman e Bateson (2006) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

Empatia é a dimensão do sistema Servqual que significa a capacidade de perceber as sensações dos outros como se fossem próprias. O desenvolvimento de empatia não exige o processamento sofisticado de dados. Um consultor pode, como atividade mensal, ler revistas procurando matérias referentes a assuntos ligados aos seus clientes. São ações desse tipo que fazem o cliente sentir que o prestador de serviço se interessa pessoalmente por ele.

EXPECTATIVAS DE EMPATIA	PERCEPÇÕES DE EMPATIA
E17. Empresas excelentes dão atenção especial aos clientes	P17. A empresa XYZ dá atenção especial aos seus clientes
E18. Empresas excelentes funcionam em horários convenientes para todos os clientes	P18. Os horários de funcionamento da empresa XYZ são convenientes para todos os clientes
E19. Nas empresas excelentes, os funcionários dão atenção especial aos clientes	P19. Os funcionários da empresa XYZ dão atenção especial aos clientes
E20. Empresas excelentes são comprometidas com os interesses dos clientes	P20. A empresa XYZ está comprometida com os interesses dos clientes
E21. Funcionários de empresas excelentes entendem às necessidades específicas de seus clientes	P21. Os funcionários da empresa XYZ entendem às necessidades específicas de seus clientes

Quadro 4.6 – Itens de expectativas e percepções na dimensão empatia na escala Servqual
 Fonte: Adaptado a partir de Hoffman e Bateson (2006) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

4.5 Críticas à Escala Servqual

Desde o seu desenvolvimento, a ferramenta Servqual tem recebido críticas quanto à extensão do questionário, à validade das cinco dimensões da qualidade de serviços e ao seu poder de previsão a respeito da fidelidade do cliente (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Com relação à extensão do questionário, a combinação de expectativas e percepções da Servqual resulta em um instrumento de pesquisa de 44 itens. Os críticos da ferramenta argumentam que seu questionário é repetitivo e desnecessariamente extenso. Argumentam também que a seção de expectativas não tem valor real e que a seção de percepções (o desempenho efetivo) deve ser utilizada isoladamente para avaliar a qualidade do serviço (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Em resposta, os criadores da Servqual defendem que a inclusão da seção de expectativas melhora a utilidade da escala como ferramenta de diagnóstico, por causa da atribuição dos pontos para a lacuna identificada em cada item. Os pontos da percepção sozinhos apenas avaliam se o respondente concorda ou discorda em cada pergunta. Com a inclusão das expectativas na classificação Servqual, é possível priorizar as dimensões que precisam de ação e de investimento para melhorar os níveis de qualidade.

Outra crítica feita à ferramenta Servqual é que as cinco dimensões propostas de qualidade do serviço (tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia) não se mantêm estatisticamente. Quando os respondentes são solicitados a atribuir peso de importância a cada dimensão, no entanto, os resultados indicam que os clientes realmente fazem distinção entre as cinco dimensões, como mostra a Tabela 4.1.

DIMENSÃO	Importância Relativa (%)
Confiabilidade	32,0
Atendimento	22,0
Segurança	19,0
Empatia	16,0
Tangibilidade	11,0

Tabela 4.1 – Importância relativa das dimensões da Servqual informadas pelos clientes
Fonte: Hoffman e Bateson (2006) apud Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

Como síntese do estudo apresentado neste capítulo, o Quadro 4.7 apresenta os modelos de qualidade de serviços aqui discutidos e suas variáveis ou dimensões de análise de qualidade, com respectivos referenciais teóricos.

Modelo de avaliação	Variáveis/Dimensões	Referencial teórico
Triângulo de marketing de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing interno • Marketing externo • Marketing interativo • Agentes centrais: empresa, clientes, profissionais e abordagem do negócio 	Zeithaml e Bitner (2003) Kotler e Keller (2006)
Qualidade de serviço percebida: técnica, funcional e imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade técnica • Qualidade funcional • Imagem corporativa 	Swan e Combs (1976) Gronroos (2006)
Composto de marketing dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Praça (distribuição) • Promoção • Preço • Pessoas • Evidência física • Processos 	Kotler, Hayes e Bloom (2002) Zeithaml e Bitner (2003) Kotler e Keller (2006)
Lacunas do sistema Servqual	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibilidade • Confiabilidade • Atendimento • Segurança • Empatia 	Hoffman e Bateson (2006) Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) Urdan e Urdan (2006) Bateson e Hoffman (2001)

Quadro 4.7 – Síntese dos modelos de avaliação

Fonte: Elaboração do autor a partir de Zeithaml e Bitner (2003), Kotler e Keller (2006), Swan e Combs (1976), Gronroos (2006), Kotler, Hayes e Bloom (2002), Zeithaml e Bitner (2003), Kotler e Keller (2006), Hoffman e Bateson (2006), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994), Urdan e Urdan (2006), Bateson e Hoffman (2001).

Para o objeto deste estudo, será utilizado o sistema Servqual como modelo de avaliação de qualidade para estruturar toda a pesquisa do estudo múltiplo de caso desta dissertação, de acordo com o que propõem Hoffman e Bateson (2006, p. 376): “Apesar dos que se opõem a ela, a Servqual continua sendo usada para avaliar a qualidade do serviço (...) Desde o começo, os seus criadores afirmam que a Servqual é um ponto de partida útil para medir a qualidade do serviço, nunca uma resposta final”.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia e a técnica empregadas no desenvolvimento da pesquisa. São apresentadas a natureza, a caracterização dos fins e objetivos, a estratégia de pesquisa, o método de pesquisa e o instrumento de coleta de dados.

Apresentam-se também a metodologia e os procedimentos utilizados na concepção de pesquisa inicialmente exploratória e qualitativa, complementar à de concepção conclusiva, descritiva, quantitativa e predominante neste estudo, que se utilizou do levantamento ou *survey* como método de coleta de dados (MALHOTRA, 2006).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), muitas empresas não atendem às expectativas dos clientes – apesar de um interesse genuíno nesse sentido –, por pensarem de dentro para fora. Acreditam que sabem “como” e “por que” os clientes desejam certo tipo de serviço, e fornecem seus serviços baseados nessa perspectiva, antes de identificarem as efetivas expectativas dos clientes.

Como consequência, as empresas fornecem serviços que não correspondem às expectativas dos clientes: atributos importantes não são oferecidos, assim como níveis de desempenho e de qualidade desses atributos podem não ser adequados.

Esta pesquisa propõe uma abordagem de fora para dentro, que implica a utilização da pesquisa de *marketing* e suas questões, para se compreender plenamente os clientes e suas solicitações.

5.1 Natureza da Pesquisa

Com o objetivo de proporcionar uma maior cobertura do tema, além de deixar os resultados mais confiáveis, neste estudo, combinam-se os dois métodos, o quantitativo e o qualitativo, conforme Ruiz (2004).

A complementaridade foi a razão mais forte para o uso da combinação dos dois métodos de pesquisa: “a complementariedade pode suscitar diferentes aspectos do fenômeno” (RUIZ, 2004, p. 44).

Este estudo optou por realizar o trabalho, utilizando predominantemente o método quantitativo, deixando somente alguns pontos que foram tratados pela abordagem qualitativa, conforme o modelo de combinação de métodos **dominante-menos dominante**: “o pesquisador opta por um dos métodos e realiza o trabalho predominantemente utilizando aquele método”. (RUIZ, 2004 apud CRESWELL, 1994, p. 177).

Com relação aos objetivos propostos, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois busca “descrever as características de grupos relevantes; estimar porcentagem de unidades em uma população específica que exhibe determinado comportamento” (MALHOTRA, 2006, p. 155).

A pesquisa objeto deste estudo caracteriza-se predominantemente como quantitativa, pois busca “quantificar os dados, e, geralmente, aplica fórmula de análise estatística” (MALHOTRA, p. 155).

Também complementa o estudo de forma exploratória, quando “ajuda a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” (MALHOTRA, 2006, p. 98).

5.2 Caracterização dos Objetivos ou Fins da Pesquisa

Quanto aos objetivos e fins, a pesquisa é predominantemente conclusivo-descritiva, mas complementarmente como uma pesquisa exploratória em alguns momentos.

Na direção descritiva, o estudo tem como objetivo descrever as percepções e ponderações sobre os critérios de expectativas de qualidade dos dirigentes (diretores e presidentes) de um grupo de empresas selecionadas, acerca da qualidade dos serviços de consultoria organizacional, com base no modelo Servqual.

Como complemento, é exploratória, pois visa fazer uma busca do problema: explorar o constructo *qualidade* nos serviços de consultoria organizacional e sua relação com o *marketing*; propor critérios e maior compreensão do assunto; fazer uma análise comparativa de abordagens de consultoria e métodos de avaliação de qualidade dos serviços, por meio de

entrevistas com dirigentes de empresas privadas, consultores e dirigentes de empresas de consultoria, à luz de um conteúdo teórico da literatura acadêmica e empresarial.

5.3 Estratégia de Pesquisa

Inicialmente, foi empregada neste estudo a pesquisa bibliográfica. Devido a sua natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é obrigatória, haja vista que por meio dela se procura tomar conhecimento e analisar as principais produções científicas existentes sobre o tema ou problema, conforme afirmado por Beuren et al (2003). Os mesmos autores explicitam que esse tipo de pesquisa constitui parte da pesquisa descritiva, porquanto objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura solução. O estudo valeu-se desse tipo de pesquisa na etapa de desenvolvimento teórico, notadamente para a construção dos capítulos 2, 3 e 4, em que se reuniu a teoria condizente, visando-se à revisão da literatura e à fundamentação teórica. Nesta etapa, foi desenvolvido um esforço de desenvolvimento apropriado da teoria, para facilitar a fase de coleta de dados.

A pesquisa exploratória foi utilizada neste estudo com o objetivo de explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação, para prover critérios e maior compreensão. Conforme orienta Malhotra (2006), esta pesquisa empregou vários tipos de estudo exploratório, como: (1) uma revisão da literatura acadêmica e empresarial, para identificar modelos de avaliação de qualidade em serviços e sua relação com a criação de valor proposta pelo *marketing*; (2) entrevistas com especialistas em consultoria organizacional, para determinar as tendências nesse tipo de serviço, como as novas formas de atuação, as expectativas e percepções de qualidade nesses serviços; e (3) leitura dos relatórios dos projetos de consultoria desenvolvidos nas empresas objeto do estudo. A opção pela pesquisa exploratória foi uma forma de ajudar a formular o problema da pesquisa de *marketing*. Os dados primários são de natureza qualitativa, sendo analisados como tal, conforme também orientado por Malhotra (2006).

Após a etapa de identificação das fontes bibliográficas acerca dos assuntos em estudo, e visando identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assume o caráter descritivo, ao se aplicar o instrumento de coleta de dados.

A concepção conclusiva é assumida quando da utilização de dados quantitativos por meio de levantamentos estruturados e quantitativos.

Neste estudo, a relação entre exploratória e descritiva segue o modelo orientado por Ruiz (2004), sendo predominantemente quantitativa (decritivo-conclusiva), complementada de forma exploratória (qualitativa) em alguns pontos do trabalho.

5.4 Método de Pesquisa e Instrumento de Coleta de Dados

Neste tópico, procura-se proporcionar uma visão sistêmica do processo de pesquisa de *marketing* realizado no estudo, conforme Figura 5.2. Entendido como processo de processo de pesquisa de *marketing* (MALHOTRA, 2006, p. 39):

um conjunto de seis etapas, que define as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa de marketing. Elas incluem definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da concepção de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório.

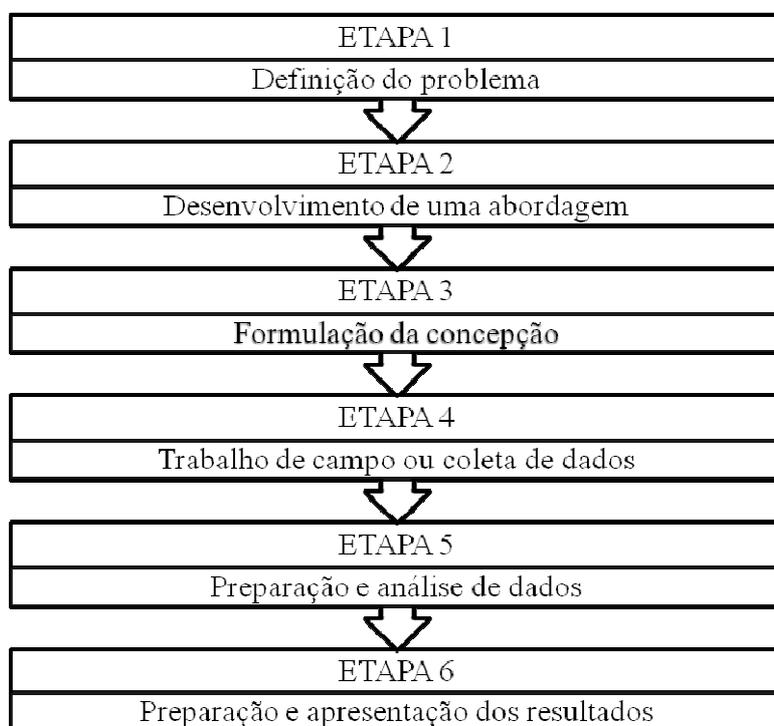


Figura 5.2 – Etapas do processo de pesquisa de marketing
Fonte: Adaptado a partir de Malhotra (2006, p. 39).

Como em qualquer projeto de *marketing*, a Etapa 1 da pesquisa foi a definição do problema: Como o cliente faz a avaliação do constructo *qualidade* dos serviços prestados por uma empresa de consultoria organizacional na perspectiva do *marketing*? Ao fazê-lo, levaram-se em conta a finalidade do estudo, as informações relevantes sobre o histórico do problema, que informações eram necessárias e como elas seriam utilizadas ao final da pesquisa, para subsidiar decisões de *marketing* em empresas de consultoria organizacional.

A definição do problema envolveu (1) discussões com dirigentes de consultoria, gerentes de projeto de consultoria e clientes de consultoria; (2) análise de dados secundários, como as avaliações de serviços da LRM Consultores Associados Ltda., aplicadas em seus projetos com as empresas-clientes.

Definido o problema, partiu-se para a Etapa 2, do desenvolvimento de uma abordagem. Essa etapa inclui a formulação de uma estrutura objetiva e teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e a identificação de características capazes de influenciar a concepção da pesquisa. A etapa também foi guiada por discussões com gestores de consultoria, consultores técnicos, clientes, estudos de caso e análise de dados secundários – artigos, revistas especializadas.

A Etapa 3, de formulação da concepção da pesquisa, como definiram Beuren et al (2003, p. 76), é um “delineamento, a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna guia para a experimentação, coleta de dados e análise”. Como delineamento exploratório-descritivo, nessa etapa os procedimentos necessários são detalhados para a obtenção das informações requeridas, criando-se um estudo capaz de testar as hipóteses de interesse e determinar as possíveis respostas às perguntas de pesquisa. Essa etapa envolve os seguintes procedimentos: (1) definição da informação necessária; (2) análise dos dados secundários; (3) pesquisa qualitativa; (4) definição dos métodos quantitativos; (5) definição dos procedimentos de mensuração e de escala; (6) elaboração do questionário; e (7) plano de análise dos dados.

Nessa etapa, é utilizada a estrutura de coleta de informações (*survey*) orientada pela estrutura do sistema Servqual, já descrito no Capítulo 4, composta de duas seções, ambas com 21 itens, sendo que uma delas registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes do segmento de serviço, enquanto a outra mede as percepções do cliente de

determinada empresa daquele segmento de serviço (isto é, da empresa que está sendo avaliada). Visando atender ao foco de investigação desta pesquisa, utilizou-se somente a seção referente às expectativas dos clientes de empresas excelentes do segmento de serviço e seus 22 itens. Portanto, para se elaborar o instrumento de coleta de dados, fez-se antes uma adaptação dos referidos itens para o contexto dos serviços de consultoria organizacional, conforme Quadro 5.1, e, em seguida, construiu-se o instrumento de coleta de dados, explicitado no Apêndice.

Dimensão	Escala original	Escala adaptada às expectativas para os serviços de consultoria organizacional
CONFIABILIDADE (capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável)	8 – A empresa XYZ cumpre o que promete fazer, no prazo combinado	As empresas devem fornecer serviços no prazo prometido
	9 – A empresa XYZ mantém atualizados seus registros	As empresas devem manter atualizados seus registros, informando aos clientes quando serão executados
	7 – A empresa XYZ realiza o serviço de forma correta, da primeira vez	Essas empresas devem realizar seus serviços de forma correta e da primeira vez, ou seja, ser confiáveis
	5 – A empresa XYZ cumpre o que promete fazer, no prazo combinado	Quando essas empresas se comprometem a fazer algo em determinado prazo, devem cumpri-lo
	6 – A empresa XYZ trata os problemas dos clientes com sincero interesse	Quando os clientes enfrentam problemas, essas empresas devem mostrar o interesse sincero de solucioná-los e de ser prestativas
EMPATIA (atenção individualizada aos clientes, cortesia, sincero interesse em resolver os problemas dos clientes)	18 – A empresa XYZ não dispensa atenção individual aos seus clientes	Não deve ser esperado que essas empresas dêem atenção individual aos clientes (–)
	21 – A empresa XYZ não coloca em primeiro plano os interesses de seus clientes	Não é realista esperar que essas empresas estejam profundamente interessadas no bem-estar dos seus clientes em primeiro lugar (–)
	20 – Os empregados da empresa XYZ desconhecem as necessidades dos clientes	Não é realista esperar que os funcionários conheçam e compreendam as necessidades dos seus clientes (–)
	19 – Os empregados da empresa XYZ não oferecem atendimento personalizado aos clientes	Não se pode esperar que os funcionários dessas empresas dêem atenção personalizada aos clientes (–)
ATENDIMENTO	11 – Os empregados da	Não é realista os clientes

(capacidade de resposta, disposição para auxiliar os clientes e proporcionar-lhes atendimento imediato)	empresa XYZ não fornecem, prontamente, os serviços prometidos	esperarem serviço imediato dos funcionários dessas empresas (-)
	10 – A empresa XYZ não informa a seus clientes, exatamente, quando os serviços serão realizados	Não se deve esperar que as empresas comuniquem aos clientes quando os serviços estarão concluídos (-)
	13 – Os empregados dessa empresa estão ocupados demais, para dirimir, prontamente, as dúvidas dos seus clientes	Os funcionários da empresa de consultoria não devem estar muito ocupados, para responder, prontamente, às solicitações dos clientes (-)
	12 – Os empregados da empresa XYZ nem sempre demonstram boa-vontade em ajudar os clientes	Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes (-)
SEGURANÇA (conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de inspirar confiança)	14 – Os empregados da empresa XYZ são confiáveis	Os clientes devem ser capazes de confiar nos funcionários dessas empresas
	15 – As transações realizadas pelos empregados da empresa XYZ são confiáveis	Os clientes devem ser capazes de se sentir seguros em suas transações com os funcionários dessas empresas
	17 – Os empregados da empresa XYZ contam com o suporte necessário para realizarem o trabalho de forma adequada	Seus funcionários devem receber o apoio adequado de suas empresas, para bem executar suas tarefas
	16 – Os empregados da empresa XYZ são educados	Seus funcionários devem ser gentis
TANGIBILIDADE (aparência das instalações, do equipamento, do material impresso e do pessoal)	1 – A empresa XYZ possui equipamentos de última geração	As empresas devem possuir equipamentos modernos
	22 – Os horários que a empresa XYZ destina ao atendimento de todos os seus clientes não são convenientes	Não se deveria esperar que essas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes (-)
	4 – A aparência das instalações/materiais está de acordo com o tipo de serviço prometido	Os materiais associados com o serviço (relatórios, formulários, eslaides de apresentações, panfletos, pôlderes, pastas e impressos) devem ser mantidos de acordo com o tipo de serviço oferecido, e são de fácil entendimento
	3 – Os empregados da empresa XYZ são bem vestidos e elegantes	Seus funcionários devem ser bem vestidos e ter boa aparência
	2 – A empresa XYZ possui	Suas instalações físicas devem ser

	instalações físicas visualmente atraentes	visualmente modernas
--	--	----------------------

Quadro 5.1 – Fatores de expectativa do Servqual adaptados à consultoria
Fonte: Elaboração do autor, a partir de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

A Etapa 3 é uma importante etapa nesta pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo.

A Etapa 4 envolve esforço operacional no campo, entrevistas (nas empresas, pessoal, assistida por computador, por telefone) e comunicação eletrônica (e-mail e internet). Tendo em vista o perfil dos entrevistados, diretores e presidentes, a articulação de agenda para aplicação das entrevistas requereu um grande esforço.

Aqui também foi aplicado um pré-teste, com uma amostra de quatro entrevistas/questionários, visando minimizar os erros de coleta de dados, de modo a gerar mudanças na estrutura e no texto das questões inicialmente elaboradas.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor desta pesquisa.

A Etapa 5, de preparação e análise dos dados, compreende a editoração, codificação, transcrição e verificação dos dados. Cada formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, corrigido. Logo depois, os dados do questionário são transcritos para o computador. Ao final, são analisados para se obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa de *marketing*, definido na Etapa 1.

A Etapa 6 é aquela em que o projeto inteiro é documentado de conformidade com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com descrição de todas as etapas do processo de pesquisa de *marketing*.

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa de *marketing* é realizada com dois propósitos: (1) para identificar; e (2) para resolver problemas de *marketing*.

Uma pesquisa para identificação de problemas de *marketing* é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão existir no futuro. Pesquisas desse tipo dão informações acerca do ambiente de *marketing*, e ajudam a diagnosticar problemas.

Após identificado um problema ou oportunidade, realiza-se a pesquisa para resolver problemas de *marketing*, a fim de se chegar a uma solução. Os resultados obtidos poderão ser usados para subsidiar decisões que irão solucionar os problemas específicos de *marketing*.

Com este estudo, os dois tipos de pesquisa podem caminhar lado a lado, pois em determinado projeto de pesquisa pode-se combinar ambos os tipos de pesquisa, para identificar e para resolver problemas de *marketing* (MALHOTRA, 2006).

5.5 Seleção das Empresas Privadas

A população objeto de estudo foi definida pela escolha de empresas de consultoria organizacional do Ceará, cadastradas no IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização), posição do cadastro do IBCO de junho de 2007. Nesse instituto havia o registro de apenas duas organizações, a saber: a LRM Consultores Associados e a Gomes de Matos Consultores Associados (MALHOTRA, 2006). Escolhida intencionalmente a LRM, definiu-se para análise somente o setor privado, que abrange um universo de dezenove empresas, das quais foram escolhidas nove pertencentes ao ramo de consultoria organizacional que realizaram e vivenciaram a venda e a aplicação de mais de dois projetos. Referidas empresas são privadas e contemplam os ramos indústria, comércio e serviços (MALHOTRA, 2006).

Com relação aos critérios estabelecidos para responder o questionário, foram designados apenas profissionais com cargos de alta gerência, como forma de garantir respostas com maior confiabilidade e segurança.

As nove empresas estudadas nesta pesquisa são todas do segmento privado, sendo quatro do segmento indústria, uma do segmento comércio e quatro do segmento serviços, com sede no Ceará e atuação nacional, que recontrataram os serviços de uma mesma empresa de consultoria organizacional em menos de um ano após a data de finalização do último projeto, e apresentaram elevado nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados.

Este estudo compreendeu uma pesquisa em cada empresa, com os dirigentes (diretores e presidentes), que participaram da contratação, implementação e avaliação dos projetos de consultoria organizacional, definidos dentro do período do fenômeno pesquisado. Em nível secundário, procurou-se ouvir outros colaboradores que participaram na construção dos projetos de consultoria, com o objetivo de validar as percepções dos dirigentes que formaram o grupo que avaliou os serviços de consultoria.

Apesar de realizados vários serviços de consultoria nas referidas empresas, com diversas empresas e profissionais de consultoria, para este estudo foi utilizada a documentação referente aos 37 projetos e as referidas pesquisas de avaliação da qualidade dos serviços de consultoria organizacional realizados no período de 2004 a 2007, pela LRM Consultores Associados Ltda., tendo em vista que referidos projetos representam mais de 95% dos projetos caracterizados como de consultoria organizacional recontratados no período da pesquisa.

De acordo com seu contrato social, a LRM é caracterizada como uma empresa de consultoria organizacional, cadastrada como tal no Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), posição cadastral de 30.06.2007.

5.6 Coleta e Tratamento dos Dados

Em conformidade com os parâmetros já explicitados, referidas empresas, além de privadas, contemplam os ramos indústria, comércio e serviços.

Com relação aos critérios estabelecidos para responder o questionário, foram designados somente profissionais com cargos de alta gerência, como forma de garantir respostas com maior confiabilidade e segurança, porquanto, segundo pesquisa exploratória, esses dirigentes é que participavam das avaliações de qualidade dos serviços de consultoria nas referidas empresas.

A Tabela 5.1 apresenta a distribuição da população por ramo de atividade e cargo do dirigente, totalizando 26 respondentes.

	Diretor	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
	Total	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
Indústria	Presidente	1	-	1	-	-	1	-	-	-	3
	Diretor	4	-	-	-	-	1	-	-	1	6
	Total	5	-	1	-	-	2	-	-	1	9

Em termos etários, 57,7% dos respondentes situam-se na faixa entre 41 e 60 anos, conforme visualizado na Tabela 5.2.

Tabela 2 - Distribuição quantitativa e proporcional dos dirigentes por faixa etária

	Frequência	%
22 a 40	9	34,6
41 a 60	15	57,7
Mais de 60	2	7,7
Total	26	100,0

Tabela 5.2 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por faixa etária do dirigente

Faixa etária (anos)	Quantidade	Proporção (%)
22 a 40	9	34,6
41 a 60	15	57,7
> 60	2	7,7
Total	26	100,0

Com relação aos cargos dos dirigentes da população pesquisada, obteve-se a proporção superior a 2/3 do total (73,1%) para diretor, conforme demonstrado na Tabela 5.3.

Tabela 3 - Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por cargo do dirigente

	Frequência	%
Diretor	19	73,1
Presidente	7	26,9
Total	26	100,0

Tabela 5.3 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por cargo do dirigente

Cargo	Quantidade	Proporção (%)
Presidente	7	26,9
Diretor	19	73,1
Total	26	100,0

Em relação aos segmentos de atividades nas empresas, o ramo de serviços concentrou a maioria absoluta das empresas, participando com 57,7% do total, consoante visualizado na Tabela 5.4.

Tabela 4 - Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por ramos de atividades

	Frequência	%
Serviços	15	57,8
Comércio	1	3,8
Indústria	9	34,6
Outro	1	3,8
Total	26	100,0

Tabela 5.4 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por ramo de atividade

Ramo	Quantidade	Proporção (%)
Serviços	15	57,7
Comércio	2	7,6
Indústria	9	34,7
Total	26	100,0

De acordo com a Tabela 5.5, apenas três empresas concentram mais de 2/3 dos respondentes, destacando-se a empresa E, com 30,8%, seguida da empresa A, com 23,1%, e da empresa H, com 15,4%, enquanto as demais empresas contribuíram com menos de 1/3 do total de respondentes.

Tabela 5 - Distribuição quantitativa e proporcional dos respondentes por empresa

	Frequência	%
Empresa A	6	23,1
Empresa B	1	3,8
Empresa C	1	3,8
Empresa D	2	7,7
Empresa E	8	30,9
Empresa F	2	7,7
Empresa G	1	3,8
Empresa H	4	15,4
Empresa I	1	3,8
	26	100,0

Tabela 5.5 – Distribuição quantitativa e proporcional dos respondentes por empresa

Empresa	Quantidade	Proporção (%)
A	6	23,1
B	1	3,8
C	1	3,8
D	2	7,7
E	8	30,8
F	2	7,7
G	1	3,8
H	4	15,5
I	1	3,8
Total	26	100,0

Dos 26 dirigentes, apenas seis (23,1%) pertencem ao gênero feminino, enquanto a grande maioria, ou seja, 20 (76,9%), concentra-se no gênero masculino, consoante pode ser visualizado na Tabela 5.6.

Tabela 6 - Distribuição quantitativa das empresas por gênero dos dirigentes

Count		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Cargo na empresa	Diretor	6	13	19
	Presidente	0	7	7
Total		6	20	26

5.6 – Distribuição quantitativa das empresas por gênero do dirigente

Cargo	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
Presidente	7	-	7
Diretor	13	6	19
Total	20	6	26

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se (Apêndice) uma escala de atitudes relativa aos serviços de consultoria organizacional, com base na escala Servqual – adaptada à realidade brasileira, por Garcia e Antonialli (2006), Parasuraman, Zeithaml e Berry (2004), constituída por 22 itens. Cada opção de resposta é classificada na escala de Likert, com cinco posições possíveis, com respectivos escores, na forma, a saber: “Concordo totalmente – 5”, “Concordo – 4”, “Indiferente – 3”, “Discordo – 2” e “Discordo totalmente – 1”. O instrumento possibilitou, ainda, identificar as características dos respondentes, como gênero, idade, nome da empresa, tempo de fundação e setor predominante da empresa. Os enunciados correspondentes aos itens da escala adaptada, com os números 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21 e 22, estão formulados de modo que a opinião favorável é obtida por meio da escala de pontuação dos itens.

A obtenção do escore na escala de atitudes se dá totalizando-se para cada respondente o escore atribuído a cada um dos 22 itens da escala.

Depois de redigido, o instrumento foi submetido a um pré-teste com quatro sujeitos, com o propósito de evidenciar eventuais falhas ou entraves no tocante à inconsistência ou

complexidade dos itens, como, por exemplo, afirmações supérfluas ou que pudessem causar embaraço aos respondentes.

Identificadas as falhas, o instrumento foi reformulado de modo a melhor explicitar os itens.

A coleta de dados foi implementada nos meses junho e julho de 2007, em Fortaleza, e inclui a distribuição aleatória de 26 questionários aos respondentes, de acordo com a Tabela 5.5.

5.7 Apresentação e Análise dos Resultados

5.7.1 Análise Métrica da Escala de Opinião

Com o propósito de se determinar a estrutura fatorial da escala, foi efetuada análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*. Em relação à definição da solução fatorial final, foram considerados os critérios conforme Martini et al (1990): (i) fatores com valor próprio superior à unidade; (ii) fatores que apresentassem saturações consideráveis em pelo menos três itens; e (iii) fatores que apresentassem uma estrutura interpretável. Após estudo das diferentes estruturas obtidas, optou-se por uma estrutura tetra-fatorial, que no seu conjunto explica cerca de 61,3% da variância total.

A estrutura obtida conforme a Tabela 5.1 remete-nos para a existência de quatro fatores consistentes. O primeiro fator, explicando 18,7% da variância dos resultados, satura em quatro itens, cujo conteúdo faz referência à atenção individualizada aos clientes, cortesia e sincero interesse em resolver os problemas dos clientes, formando um todo denominado **Empatia**.

O segundo fator, explicando 16,8% da variância dos resultados, satura em três itens, aludindo a capacidade de resposta e disposição para auxiliar os clientes e proporcionar-lhes atendimento imediato, formando um conjunto denominado **Atendimento**.

O terceiro fator, explicando 14,6% da variância dos resultados, satura em quatro itens, referenciando a capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável, compreendendo o que denominamos **Confiabilidade**.

Finalmente, o quarto fator, explicando 11,1% da variância dos resultados, satura em quatro itens, cujo conteúdo remete-nos às conseqüências da aparência das instalações, do

equipamento, do material impresso e pessoal, do conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de inspirar confiança, formando conjuntos denominados **Tangibilidade** e **Segurança**.

Tabela 5.7 – Estrutura fatorial da escala de atitudes

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
C18	0,865			
C19	0,777			
C22	0,705			
C12	0,423			
C10		0,872		
C09		0,724		
C11		0,613		
C02			0,731	
C05			0,706	
C01			0,700	
C21			0,591	
C03				0,855
C13				0,658
C16				0,614
C07				0,307
Eigenvalue	2,804	2,527	2,198	1,664
Variância explicada (%)	18,692	16,849	14,652	11,094

5.7.2 Análise das características dos fatores por ordem de importância

Tendo por objetivo conhecer e classificar em ordem de importância os atributos de percepção que os clientes têm sobre o valor agregado aos serviços de consultoria

organizacional, as Tabelas 5.8, 5.9 e 5.10 apresentam as características mais importantes relativas aos fatores Empatia (Fator 1), Atendimento (Fator 2), Confiabilidade (Fator 3) e Tangibilidade e Segurança (Fator 4), de acordo com as atitudes dos respondentes.

Esse resultado apresenta uma discrepância em relação à Tabela 4.1 de Parasuraman, podendo-se inferir que o fator Empatia tenha se destacado de forma relevante e diferente, por influência do tipo de abordagem de consultoria da empresa LRM, que prestou um volume significativo de serviços de consultoria no período às empresas pesquisadas, donde se percebeu, no estudo, possuir a LRM uma forte abordagem no relacionamento, como prevê Block (2001), com ênfase na Empatia, onde “o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização”.

Tabela 8 – Item de maior importância atribuída pelos respondentes

	F R E Q Ü E N C I A	%
C7 - Espera-se que as consultorias sejam confiáveis	16	61,5

Tabela 5.8 – Quantidade e proporção do item de maior importância atribuída pelos respondentes

Item	Quantidade	Proporção (%)
C7 – Espera-se que as consultorias sejam confiáveis	16	61,5

De acordo com a Tabela 5.8, 61,5% dos respondentes afirmaram que dos 22 itens propostos, o mais importante é o “C7 – Espera-se que as consultorias sejam confiáveis”. Na escala Servqual, esse item inclui-se na dimensão Confiabilidade, considerada a mais importante na percepção de qualidade dos serviços, segundo os pesquisadores.

Cruzando-a com outras informações secundárias, percebe-se a importância da quebra de expectativa, como consequência do fator confiança, quando não se faz o serviço correto na primeira oportunidade. Para os entrevistados, é muito importante executar bem o serviço logo

a primeira vez, conforme previsto por Parasuraman (1994).

Tabela 9 - Item de segunda maior importância atribuída pelos respondentes

	Frequência	%
C4 - Espera-se que os materiais associados com o serviço das consultorias (relatórios, formulários, apresentações, panfletos, folders, pasta, impressos) sejam mantidos de acordo com o tipo de serviço oferecido e sejam de fácil entendimento.	4	15,4
C5 - Espera-se que quando as consultorias se comprometem a fazer algo em determinado prazo, devem cumpri-lo.	5	19,2
C8 - Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos.	3	11,5
C14 - Os funcionários das consultorias devem ser confiáveis.	3	11,5

5.9 – Distribuição quantitativa e proporcional dos itens de segunda maior importância segundo os respondentes

Item	Quantidade	Proporção (%)
C4 – Espera-se que os materiais associados com o serviço das consultorias (relatórios, formulários, apresentações, panfletos, fôlderes, pastas, impressos) sejam mantidos de acordo com o tipo de serviço ofertado e sejam de fácil entendimento	4	15,4
C5 – Espera-se que quando as consultorias se comprometerem a fazer algo em determinado prazo, deverão cumpri-lo	5	19,2
C8 – Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos	3	11,5
C14 – Os funcionários das consultorias devem ser confiáveis	3	11,5

A Tabela 5.9 apresenta o item C5 como o segundo mais importante, com 19,2% de representatividade dos respondentes, o que aponta para o Fator 3 – Confiabilidade. Devido à proximidade de variação do item principal, destacamos as afirmações que se sobressaíram

numa variação em torno de 11,5% e 15,4% para os sujeitos que se alocam nos fatores, segundo Parasuraman (2004), mais adaptados para os serviços de consultoria para a realidade brasileira: Confiabilidade, Tangibilidade e Segurança. Referidos fatores foram redefinidos por uma análise mais precisa e significativa pelos investigadores, que concentraram dois fatores de Parasuraman em apenas um, o Fator 4, correspondente a Tangibilidade e Segurança.

Mais uma vez, um item da dimensão Confiabilidade (C5) surge como importante, caracterizando-se, pelo cumprimento dos prazos prometidos, como um ponto avaliado de importância na qualidade dos serviços. Percebe-se que para os entrevistados, o descumprimento de prazos dos serviços de consultoria constitui fato relevante, em razão do que, infere-se que esse aspecto esteja ligado à relação que o cliente faça com os custos de participação da equipe da própria empresa envolvida nos projetos de consultoria, que, com as prorrogações de prazo, exigem todo um esforço extra de reprogramação e investimento, não programado, conforme previsto na teoria de Urdan e Urdan (2006), do valor percebido (custo e benefício), gerando insatisfação.

Tabela10 - Item de terceira maior importância conforme os respondentes

	Frequência	%
C4 - Espera-se que os materiais associados com o serviço das consultorias (relatórios, formulários, apresentações, panfletos, folders, pasta, impressos) sejam mantidos de acordo com o tipo de serviço oferecido e sejam de fácil entendimento.	5	19,2
C5 - Espera-se que quando as consultorias se comprometem a fazer algo em determinado prazo, devem cumpri-lo.	4	15,4
C8 - Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos.	3	11,5
C15 - As transações realizadas com os funcionários das consultorias devem gerar segurança ao cliente.	4	15,4

5.10 – Distribuição quantitativa e proporcional dos itens de terceira maior importância segundo os respondentes

Item	Quantidade	Proporção (%)
C4 – Espera-se que os materiais associados com o serviço das consultorias (relatórios, formulários, apresentações, panfletos, pôlderes, pastas, impressos) sejam mantidos de acordo com o tipo de serviço ofertado e sejam de fácil entendimento	5	19,2
C5 – Espera-se que quando as consultorias se comprometerem a fazer algo em determinado prazo, deverão cumpri-lo	4	15,4
C8 – Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos	3	11,5
C15 – As transações realizadas com os funcionários das consultorias devem gerar segurança no cliente	4	15,4

No exame da Tabela 5.10, percebemos uma semelhança com os itens da Tabela 5.9 quanto à escolha da população pesquisada, diferindo apenas com relação ao item C15. Entretanto, dentro da afirmativa escolhida como a terceira mais importante, destacou-se a C4, que, numa avaliação mais precisa dos critérios estabelecidos por Parasuraman (2004) e da validade de conteúdo adaptada para os serviços de consultoria pelo autor deste estudo, não mede nenhum fator, ficando fora da Tabela 5.6, que apresenta a distribuição dos coeficientes obtida pela análise fatorial da escala de atitudes dos itens. Nesse sentido, podemos apontar o item C5 como o de segundo maior destaque perante a opinião dos respondentes, com 15,4%, descartando-se o C15, por se encontrar na mesma situação do item C4. Vale ressaltar que o item C5 foi escolhido como segundo mais importante, e, nesse sentido, percebemos que com relação aos serviços de consultoria, os respondentes se preocupam mais com a confiabilidade do negócio, isto é, dos serviços prestados.

Diante do exposto, verifica-se que, de acordo com os respondentes, a classificação não corresponde à proposta elaborada pelo autor com base no modelo desenvolvido por Parasuraman (2004); ou seja, para os respondentes, a ordem de classificação foi a seguinte:

- 1^a – Tangibilidade e Segurança (Fator 4)
- 2^a – Confiabilidade (Fator 3)

Ressalte-se que no Capítulo 3 e 4 e na teoria descrita no tópico dos Serviços de Consultoria deste estudo, onde se trata das dimensões dos serviços, a tangibilidade é uma dimensão colocada pelos autores como importante, que, ao relacionarmos aos entrevistados, empresas nordestinas, com pouca experiência na aquisição de serviços de consultoria, explica a relevância dada.

5.7.3 Análise descritiva do resultado obtido com a escala de avaliação dos serviços de consultoria

Analisemos a distribuição de freqüências dadas pelos 26 sujeitos a cada um dos 15 itens que compõem a referida escala de atitudes.

Na resposta ao item C1 – *Espera-se que as consultorias possuam equipamentos modernos* – (Tabela 5.11 e Gráfico 5.1), cerca de 80,7% estão de acordo (soma dos que concordam totalmente com os que concordam), enquanto 11,5% discordam (soma dos que discordam totalmente com os que discordam). É evidente que o número de sujeitos que concordam com a afirmativa formulada no item é muito superior ao dos que discordam. A proporção dos indiferentes é bastante baixa, com apenas 7,7%. No geral, as respostas podem ser consideradas positivas, haja vista o registro da média 3,73 num total de 5 pontos, e um desvio-padrão de apenas 1,002, o que significa não se haver verificado grande dispersão dos resultados.

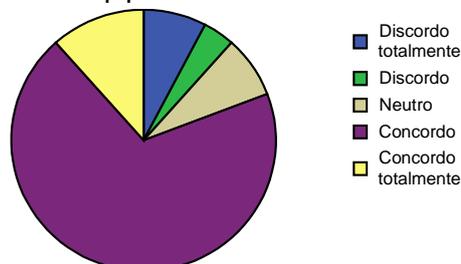
Tabela 11 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C1)

	Freqüência	%
Discordo totalmente	2	7,7
Discordo	1	3,8
Indiferente	2	7,7
Concordo	18	69,3
Concordo totalmente	3	11,5
Total	26	100,0

5.11 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C1 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	2	7,7
Discordo	1	3,8
Indiferente	2	7,7
Concordo	18	69,3
Concordo totalmente	3	11,5
Total	26	100,0

Gráfico 1 - Espera-se que as consultorias possuam equipamentos modernos.



Atenção: alterar gráfico retirando título Gráfico 1 – Espera-se... , substituindo Neutro por Indiferente e acrescentando os índices nas fatias correspondentes

Gráfico 5.1 – Distribuição proporcional das empresas por grau de aprovação do item C1 pelos respondentes

Quanto ao item C2 – *Espera-se que as instalações físicas das consultorias sejam visualmente modernas* (Tabela 5.12 e Gráfico 5.2) –, verifica-se que 12 respondentes concordam com o enunciado, representando 46,2% do total, enquanto que apenas 5, ou 19,2%, apresentaram discordância (soma dos que discordam totalmente com os que discordam). A proporção dos que escolheram a posição indiferente, da ordem de 34,6%, ultrapassa, assim, aquela relacionada à discordância, aproximando-se do índice dos que concordam. A média baixou para 3,19, registrando-se o desvio-padrão 0,939, o que evidencia reduzida dispersão nas respostas.

Esse item revelou algo que chama a atenção: 53,8%, ou seja, mais da metade do total de respondentes, manifestaram-se indiferentes (nem concorda, nem discorda) ou discordaram dele. Quando das conversas abertas com os entrevistados, a não-representatividade do aspecto abordado nesse item também foi percebida. Tendo em vista o resultado ora comentado, em seguida, levantou-se junto as nove empresas a quantidade de idas à sede/escritório da LRM (local das instalações) no período de 2004 a 2007. Apesar de, juntas, essas nove empresas terem contratado mais de trinta projetos à LRM no período, nenhuma delas visitou, nem sequer uma única vez, ou sentiu necessidade de conhecer o escritório (instalações) da referida empresa de consultoria, para contratar os referidos serviços/projetos. Percebe-se, assim, que as instalações físicas têm baixa representatividade nas expectativas de qualidade a serem oferecidas aos clientes dos serviços de consultoria objeto deste estudo. Diante dessas informações, infere-se que os investimentos em modernização das instalações

das empresas de consultoria, na avaliação do cliente externo, não chegam a constituir importante atributo de qualidade e, como consequência, de *marketing*.

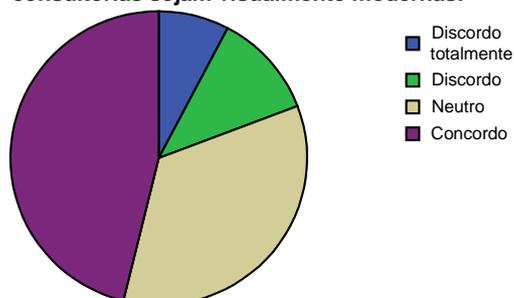
Tabela 12 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C2)

	Frequência	%
Discordo totalmente	2	7,7
Discordo	3	11,5
Indiferente	9	34,6
Concordo	12	46,2
Total	26	100,0

5.12 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C2 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	2	7,7
Discordo	3	11,5
Indiferente	9	34,6
Concordo	12	46,2
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 2 - Espera-se que as instalações físicas das consultorias sejam visualmente modernas.



Atenção: Fazer mesmas alterações do gráfico anterior

No item C3 – *Espera-se que os funcionários das consultorias estejam bem vestidos e tenham boa aparência* (Tabela 5.13 e Gráfico 5.3) –, o número dos que concordam (17+6) equivale a uma proporção conjunta de expressivos 88,5%, enquanto os que discordam correspondem a apenas 3,8%. A proporção dos que optaram pela posição indiferente também não se mostra significativa, limitando-se a 7,7% do total. A média 4,04 é considerada

relativamente elevada, enquanto o desvio-padrão 0,824 é considerado baixo, o que indica não haver grande dispersão nos resultados.

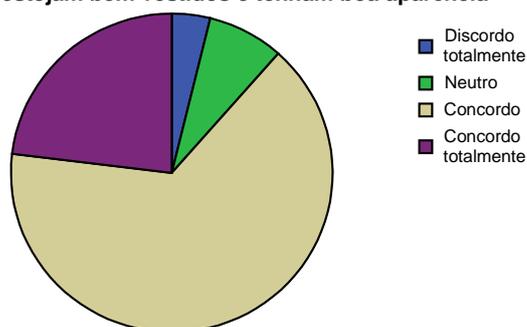
Tabela 13 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C3)

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,8
Indiferente	2	7,7
Concordo	17	65,4
Concordo totalmente	6	23,1
Total	26	100

5.13 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C3 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	1	3,8
Discordo	-	-
Indiferente	2	7,7
Concordo	17	65,4
Concordo totalmente	6	23,1
Total	26	100,0

Gráfico 3 - Espera-se que os funcionários das consultorias estejam bem vestidos e tenham boa aparência



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

O item C5 pretende saber se quando as consultorias se comprometem a fazer algo em determinado prazo, elas cumprem (Tabela 5.14 e Gráfico 5.4). A resposta predominante foi

“concordo” com 24 registros, correspondendo a 92,3% do total. Há ainda a assinalar a ausência de respostas discordantes, registrando-se, no entanto, 7,7% de respostas indiferentes. A média sobe para 4,58, com desvio-padrão 0,643. Nesse ponto, percebe-se que o cumprimento dos prazos é considerado relevante, inclusive inferindo-se como um dos resultados de qualidade significativos e valorizados pelos clientes de consultoria objeto deste estudo. Leva-se a inferir, como análise desse dado, que (1) a estratégia de utilização, pelas consultorias, de metodologias de gestão de prazos (métodos de gestão de projetos, PMI e outros); (2) a inclusão de indicadores que mereçam o cumprimento dos prazos nos projetos como estratégicos; e (3) a explicitação desses indicadores aos clientes gera impactos significativos na percepção de qualidade dos serviços de consultoria, pelos clientes externos, com resultados positivos de *marketing*.

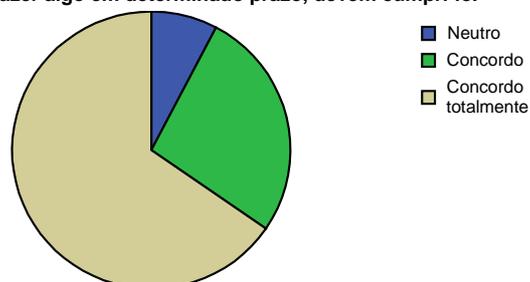
Tabela 15 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C5)

	Frequência	%
Indiferente	2	7,7
Concordo	7	26,9
Concordo totalmente	17	65,4
Total	26	100,0

5.14 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C5 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	-	-
Discordo	-	-
Indiferente	2	7,7
Concordo	7	26,9
Concordo totalmente	17	65,4
Total	26	100,0

Gráfico 5 - Espera-se que quando as consultorias se comprometem a fazer algo em determinado prazo, devem cumpri-lo.



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Quanto ao item C7 – *Espera-se que as **consultorias** sejam **confiáveis*** (Tabela 5.15 e Gráfico 5.5), para além de uma média 4,96 e desvio-padrão 0,196, há a assinalar a concordância unânime, compreendendo 100% dos respondentes.

Entende-se a significativa incidência no nível de expectativa nesse item, como consequência da intangibilidade dos serviços e o desconhecimento técnico freqüente, por parte dos clientes, dos temas dos projetos de consultoria organizacional, levando-os a buscar a mitigação do risco com o insucesso dos serviços de consultoria, através de uma elevada confiança prévia na empresa de consultoria. Entende-se que há a necessidade de um estudo posterior a este, visando aprofundar melhor com os clientes e a relevância da expectativa apresentada nesse item.

Tabela 17 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C7)

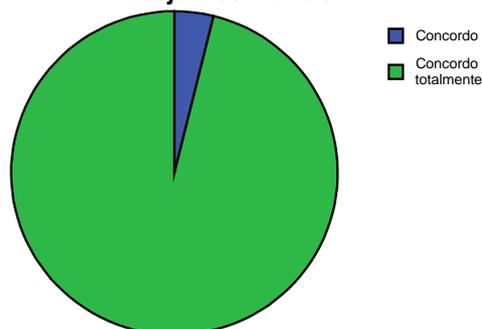
	Frequência	%
Concordo	1	3,8
Concordo totalmente	25	96,2
Total	26	100,0

5.15 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C7 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	-	-
Discordo	-	-
Indiferente	-	-
Concordo	1	3,8

Concordo totalmente	25	96,2
Total	26	100,0

Gráfico 7 - Espera-se que as consultorias sejam confiáveis.



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

No item C9 – *Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos* (-)(Tabela 5.16 e Gráfico 5.6), é curioso verificar novamente a elevada proporção de sujeitos que escolheram a posição concordo (96,2%), enquanto apenas um deles manifestou-se pela discordância. A média ficou em 4,50, e o desvio-padrão em 0,707.

Esse tópico se coaduna com a teoria como um índice relevante alertado por Kubr (1980), sobre a importância dos registros das atividades e do valor dos processos na consultoria.

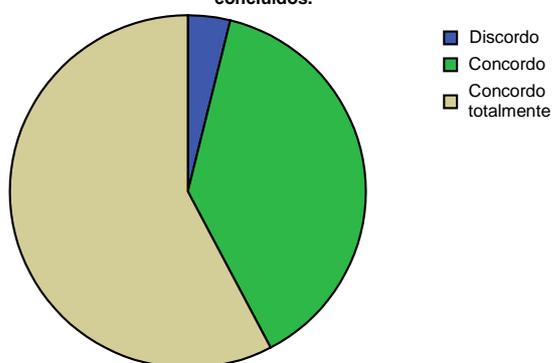
Tabela 19 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C9)

	Frequência	%
Discordo	1	3,8
Concordo	10	38,5
Concordo totalmente	15	57,7
Total	26	100,0

5.16 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C9 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	-	-
Discordo	1	3,8
Indiferente	-	-
Concordo	10	38,5
Concordo totalmente	15	57,7
Total	26	100,0

Gráfico 9 - Espera-se que as consultorias mantenham seus registros atualizados, informando aos clientes quando os serviços serão concluídos.



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

O item C10 – *Não se espera que as consultorias comuniquem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos* (Tabela 5.17 e Gráfico 5.7) registra a média 4,23 e o desvio-padrão 0,951. As posições “discordo totalmente” e “discordo” foram escolhidas por 23 sujeitos correspondentes (88,5%), enquanto os três restantes optaram pela concordância, representando 11,5% do total.

Nesse tópico percebe-se o valor que os clientes dão ao fator empatia (colocar-se no local do cliente) já previsto em análise anterior, aqui se enfatiza a preocupação em manter o cliente informado, uma necessidade do cliente mas que precisa de uma empatia do consultor para perceber a importância de manter o cliente informado.

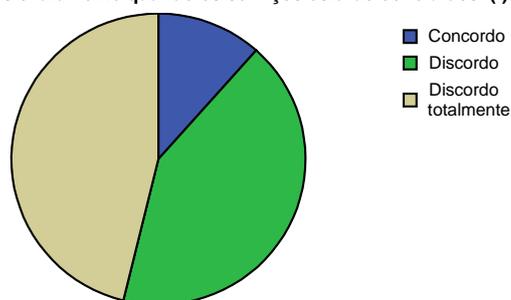
Tabela 20 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C10)

	Frequência	%
Concordo	3	11,5
Discordo	11	42,3
Discordo totalmente	12	46,2
Total	26	100,0

5.17 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C10 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	12	46,2
Discordo	11	42,3
Indiferente	-	-
Concordo	3	11,5
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 10 - Não se espera que as consultorias comuniquem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

No item C11 – *Não se espera que haja prontidão dos funcionários das consultorias para os serviços prometidos* (Tabela 5.18 e Gráfico 5.8), temos a média 3,46 e o desvio-padrão 0,989. A moda está no nível 5, sendo de 92,4% a proporção dos sujeitos que discordam, enquanto os que concordam correspondem a apenas 7,6%.

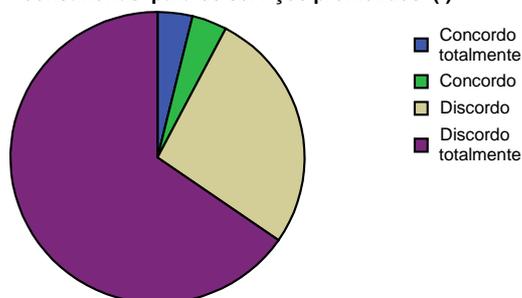
Tabela 21 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C11)

	Frequência	%
Concordo totalmente	1	3,8
Concordo	1	3,8
Discordo	7	26,9
Discordo totalmente	17	65,5
Total	26	100,0

5.18 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C11 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	17	65,5
Discordo	7	26,9
Indiferente	-	-
Concordo	1	3,8
Concordo totalmente	1	3,8
Total	26	100,0

Gráfico 11 - Não se espera que haja prontidão dos funcionários das consultorias para os serviços prometidos. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Com relação ao item C12 – *Os **funcionários** das consultorias nem sempre precisam estar **dispostos a ajudar os clientes*** (Tabela 5.19 e Gráfico 5.9), registra-se a média 4,69 e o desvio-padrão 0,471, como consequência da discordância da totalidade dos respondentes.

Nesse tópico, percebe-se a importância dada pelo cliente à disponibilidade de atendimento dos funcionários da consultoria, como uma expectativa relevante de qualidade. Infere-se que estratégias de implantação de um conceito de atendimento “sempre disponível”,

através da implementação de um modelo de atendimento nesse sentido, bem como a utilização de ferramentas que visem facilitar o acesso, como celular, e-mail, Skype, produzem significativo impacto na percepção de qualidade dos serviços e, como exposto nos capítulos teóricos, na satisfação do cliente.

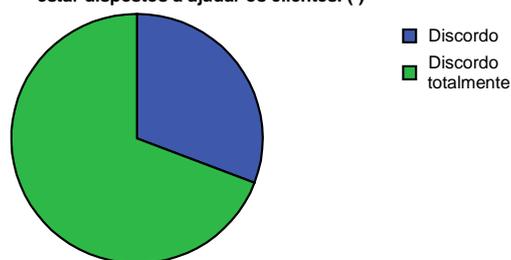
Tabela 22 - Os funcionários das consultorias nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes (C12). (-)

	Frequência	%
Discordo	8	30,8
Discordo totalmente	18	69,2
Total	26	100,0

5.19 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C12 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	8	30,8
Discordo	18	69,2
Indiferente	-	-
Concordo	-	-
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 12 - Os funcionários das consultorias nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

No item C13 – *Não há problema se os funcionários das consultorias estiverem ocupados e não puderem atender de imediato às solicitações dos clientes* (Tabela 5.20 e Gráfico 5.10), registram-se a média 3,77 e o desvio-padrão 0,951, não se afastando muito dos valores anteriores. O número de respostas dos discordantes totaliza 17, correspondente a 65,4%, contra 3 que concordam (11,5%) e 6 indiferentes, correspondentes a 23,1%.

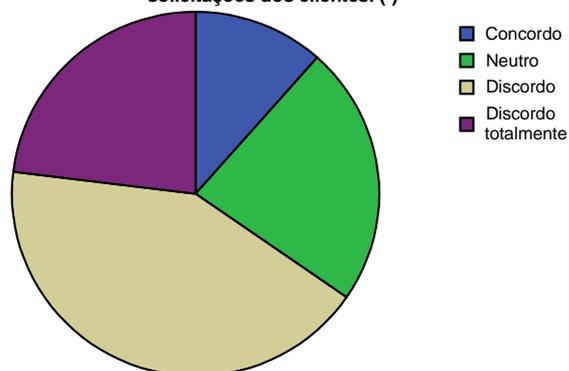
Tabela 23 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C13)

	Frequência	%
Concordo	3	11,5
Indiferente	6	23,1
Discordo	11	42,3
Discordo totalmente	6	23,1
Total	26	100,0

5.20 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C13 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	6	23,1
Discordo	11	42,3
Indiferente	6	23,1
Concordo	3	11,5
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 13 - Não há problema se os funcionários das consultorias estiverem ocupados e não puderem atender de imediato às solicitações dos clientes. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Com relação ao item C16 – Os funcionários das consultorias devem ser gentis (Tabela 5.21 e Gráfico 5.11), a média nesse caso situa-se em 3,96, enquanto o desvio-padrão fica em 0,871. A resposta neutra é escolhida por 4 sujeitos, correspondente a (15,4%).

Apenas um respondente manifestou sua discordância, correspondente a 3,8%, enquanto as respostas concordantes foram assinaladas por 21, correspondendo a 80,8%.

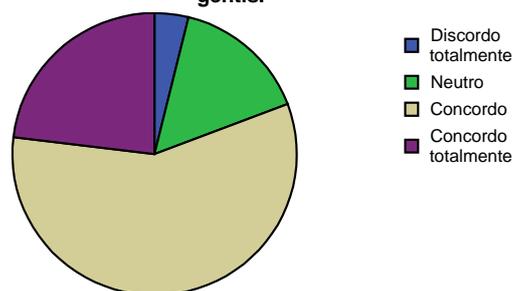
Tabela 26 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C16)

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,8
Indiferente	4	15,4
Concordo	15	57,7
Concordo totalmente	6	23,1
Total	26	100,0

5.21 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C16 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	1	3,8
Discordo	-	-
Indiferente	4	15,4
Concordo	15	57,7
Concordo totalmente	6	23,1
Total	26	100,0

Gráfico 16 - Os funcionários das consultorias devem ser gentis.



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

No item C18 – *Não se espera que as consultorias dêem atenção individual aos clientes* (Tabela 5.22 e Gráfico 5.12), as respostas dos discordantes totalizaram os 100,0%. Nesse item a média ficou em 4,50 e o desvio-padrão em 0,510.

Nesse tópico, percebe-se a importância que o cliente dá ao reconhecimento e valorização das suas individualidades por parte das empresas de consultoria. Infere-se que estratégias visando ao desenvolvimento de métodos e competências na customização de soluções adequadas aos perfis dos clientes de consultoria impactam de forma positiva na qualidade dos serviços esperada pelos mesmos. A venda de soluções dos tipos “pacote” ou “caixa fechada” não é bem vista.

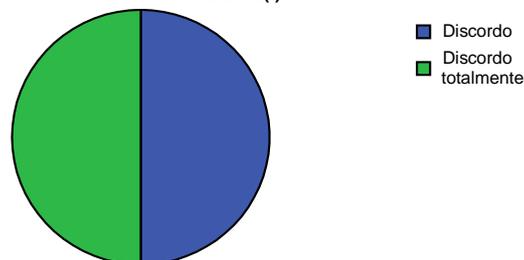
Tabela 28 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C18)

	Frequência	%
Discordo	13	50,0
Discordo totalmente	13	50,0
Total	26	100,0

5.22 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C18 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	13	50,0
Discordo	13	50,0
Indiferente	-	-
Concordo	-	-
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 18 - Não se espera que as consultorias dêem atenção individual aos clientes.(-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Quanto ao item C19 – *Não se pode esperar que os funcionários das consultorias devam dar atenção personalizada aos clientes* (Tabela 5.23 e Gráfico 5.13), as respostas neutras foram dadas por 2 sujeitos (7,7%). O número de respostas discordantes totaliza 24 casos (92,3%). A média agora é 4,35, e o desvio-padrão 0,629.

Esse tópico interage com o anterior, na medida da valorização dada à capacidade do funcionário da consultoria de se colocar no lugar do cliente, reconhecendo suas diferenças e flexibilizando a forma de atuação de acordo com as necessidades do cliente (métodos, horários).

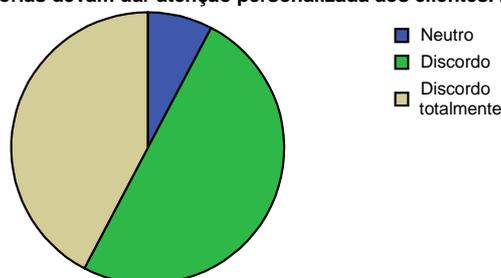
Tabela 29 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C19)

	Frequência	%
Neutro	2	7,7
Discordo	13	50,0
Discordo totalmente	11	42,3
Total	26	100,0

5.23 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C19 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	11	42,3
Discordo	13	50,0
Indiferente	2	7,7
Concordo	-	-
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 19 - Não se pode esperar que os funcionários das consultorias devam dar atenção personalizada aos clientes. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Quanto ao item C21 – *Não se deve esperar que as consultorias estejam profundamente interessadas no bem-estar dos seus clientes em primeiro lugar* (Tabela 5.24 e Gráfico 5.14), a posição indiferente limitou-se a 2 casos (7,7%), enquanto os 24 restantes apresentaram discordância (92,3%). A média e o desvio-padrão assemelham-se aos do item anterior, respectivamente 4,35 e 0,629.

Esse tópico está ligado à estratégia do “foco no cliente”, enfatizada no capítulo teórico.

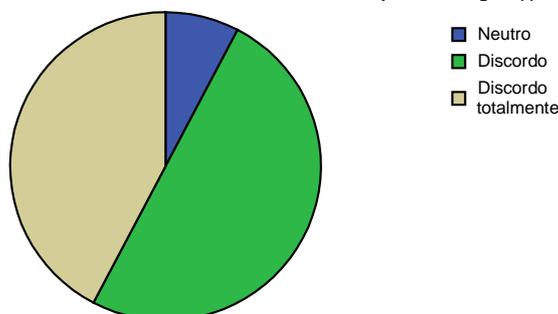
Tabela 31 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C21)

	Frequência	%
Indiferente	2	7,7
Discordo	13	50,0
Discordo totalmente	11	42,3
Total	26	100,0

5.24 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C21 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	11	42,3
Discordo	13	50,0
Indiferente	2	7,7
Concordo	-	-
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 21 - Não se deve esperar que as consultorias estejam profundamente interessadas no bem-estar dos seus clientes em primeiro lugar. (-)



Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

Por fim, na resposta ao item C22 – *Não se deveria esperar que as consultorias operassem em horários convenientes para todos os seus clientes* (Tabela 5.25 e Gráfico 5.15), a proporção que discorda alcança os 84,6% enquanto a dos que concordam não passa de 3,8%. Mais uma vez se pode observar que 11,5% optaram pela indiferença. Pelo fato de haver proporções muito significativas que discordam e se mostram indiferentes, a média desce para 4,08, sendo o desvio-padrão 0,744.

O elevado nível de indiferença inviabiliza uma análise com base somente no dado estatístico. Infere-se que a forma como a afirmativa foi disposta pode ter gerado dificuldade de entendimento pelo respondente, e que, na falta de entendimento, optou-se pela indiferença.

Tabela 32 - Distribuição quantitativa e proporcional em resposta ao item (C22)

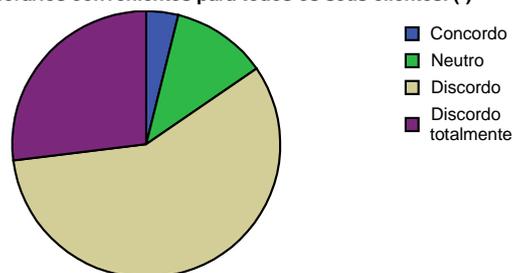
	Frequência	%
Concordo	1	3,8
Indiferente	3	11,5
Discordo	15	57,8
Discordo totalmente	7	26,9
Total	26	100,0

5.25 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por grau de aprovação do item C22 pelos respondentes

Grau	Quantidade	Proporção (%)
Discordo totalmente	7	26,9

Discordo	15	57,8
Indiferente	3	11,5
Concordo	1	3,8
Concordo totalmente	-	-
Total	26	100,0

Gráfico 22 - Não se deveria esperar que as consultorias operassem em horários convenientes para todos os seus clientes. (-)

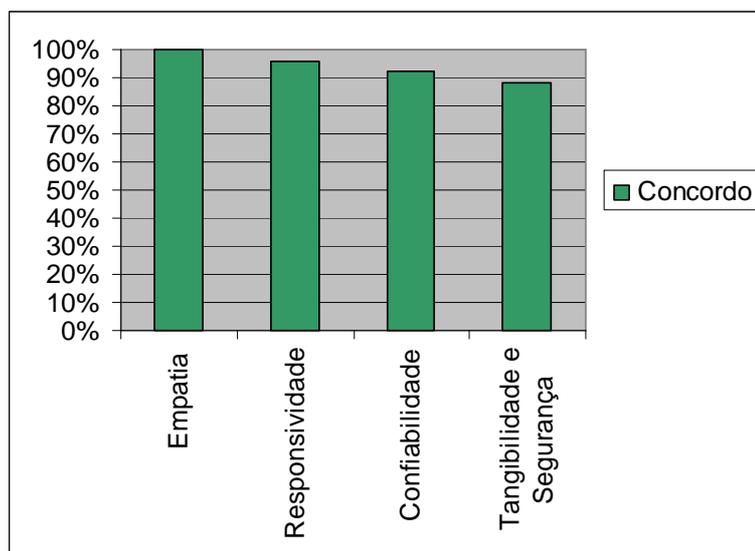


Atenção: Fazer mesmas alterações do Gráfico anterior

5.7.4 Análise descritiva dos dados segundo as dimensões

As dimensões que formam a escala apresentaram os seguintes resultados (Gráfico 23):

Gráfico 5.16 – Classificação dos itens quanto à dimensão

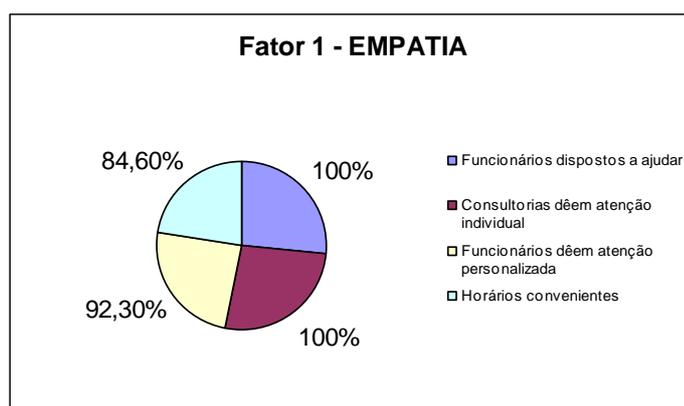


Atenção: Fazer seguintes alterações no Gráfico: Substituir Responsividade por Atendimento; retirar os símbolos % repetidos

Empatia: 100,0% dos entrevistados responderam favoravelmente às afirmativas feitas pela pesquisa nessa dimensão. Na escala Servqual, essa dimensão significa a avaliação feita acerca da capacidade da empresa de consultoria de se colocar no lugar dos seus clientes. Percebe-se o valor que os clientes depositam na competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) da customização, como forma de atuação de uma empresa de consultoria frente às necessidades e características dos clientes. Nesse particular, a disponibilidade dos funcionários e a atenção individualizada aos clientes são consideradas os fatores mais relevantes.

Os demais valores dessa dimensão estão expressos no Gráfico 5.17.

Gráfico 5.17 – Classificação dos itens quanto à dimensão Empatia

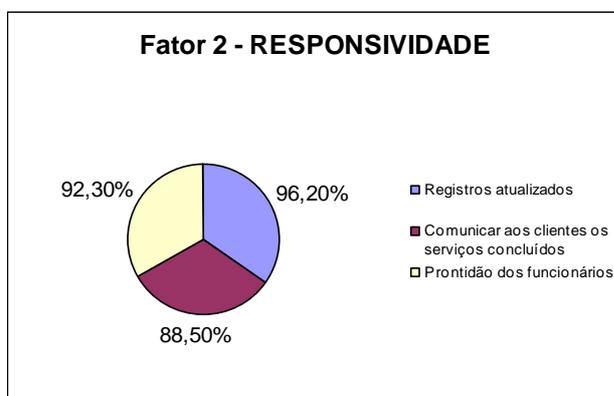


Atendimento: 96,1% dos entrevistados responderam que concordam com as afirmações feitas pela pesquisa nessa dimensão.

Como nos estudos da Servqual, essa dimensão veio também em segundo lugar de importância. Essa dimensão diz respeito à disposição e/ou prontidão dos funcionários no atendimento aos clientes.

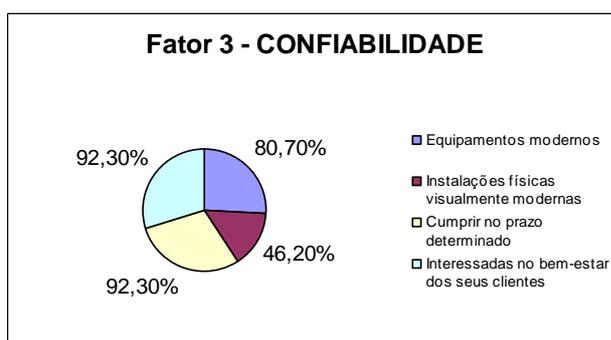
Os demais valores dessa dimensão estão expressos no Gráfico 5.18.

Gráfico 5.18 – Classificação dos itens quanto à dimensão Responsividade



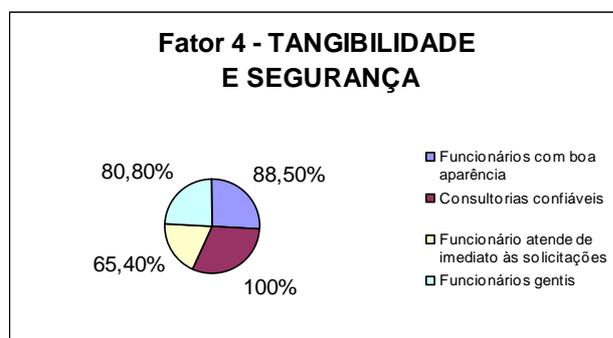
Confiabilidade: A importância da capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável, nesse item, foi percebida por 92,3% dos entrevistados que responderam que concordam com as afirmações feitas. Os demais valores dessa dimensão estão expressos no Gráfico 5.19.

Gráfico 5.19 – Classificação dos itens quanto à dimensão Confiabilidade



Tangibilidade e Segurança: 88,5% dos entrevistados manifestaram-se favoráveis às afirmações feitas pela pesquisa nessa dimensão, e os resultados estão expressos no Gráfico 5.20.

Gráfico 5.20 – Classificação dos itens quanto à dimensão Tangibilidade e Segurança



5.7.5 Classificação dos itens quanto à dimensão

As principais dimensões da avaliação dos serviços de consultoria percebidos pelos respondentes são **Empatia** e **Tangibilidade e Segurança**, cujos itens C7, C12 e C18 foram destacados, de maneira que, em relação aos demais, são significativos. O Quadro 5.1 mostra a classificação dos itens de cada dimensão.

Quadro 5.1 – Classificação dos itens quanto à dimensão

CLASSIFICAÇÃO	ITEM	DIMENSÃO	QUANTIDADE DO MAIOR NÍVEL
1 ^a	C7, C12, C18	EMPATIA (FATOR 1) TANGIBILIDADE e SEGURANÇA (FATOR 4)	26
2 ^a	C9	ATENDIMENTO (FATOR 2)	25
3 ^a	C5, C11, C19, C21	EMPATIA (FATOR 1), ATENDIMENTO (FATOR 2) CONFIABILIDADE (FATOR 3)	24
4 ^a	C3, C10	ATENDIMENTO (FATOR 2) TANGIBILIDADE e SEGURANÇA (FATOR 4)	23

5ª	C22	EMPATIA (FATOR 1)	22
6ª	C1, C16	CONFIABILIDADE (FATOR 3)	21
7ª	C13	TANGIBILIDADE e SEGURANÇA (FATOR 4)	17
8ª	C2	CONFIABILIDADE (FATOR 3)	12

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A questão de pesquisa “Como a avaliação do constructo qualidade é feita pelo cliente de consultoria organizacional, na perspectiva do marketing e da qualidade?” foi respondida neste estudo.

Primeiramente, através da triangulação dos conceitos, da documentação explorada e de forma conclusiva com o levantamento (*survey*), em que se comprova a necessidade que têm as consultorias de entender, internalizar e customizar as suas realidades, os conceitos de *marketing* de serviços e suas inter-relações com itens como necessidades, desejos, demandas, produtos/serviços, valor, satisfação e qualidade, que o compõem, e os seus processos de *marketing*.

Partindo do pressuposto inicialmente definido, e ao final comprovado, de que *a qualidade dos serviços de consultoria organizacional impacta no processo de marketing desse serviço*, este estudo também alcançou um dos seus principais objetivos, qual seja, *identificar a relação entre a qualidade e o processo de marketing nos serviços de consultoria organizacional*. Neste estudo, comprova-se que a satisfação do cliente de consultoria organizacional (*processo de marketing*) é construída a partir de um composto com **quatro estágios**, sendo que no **primeiro nível** se encontram os atributos (expectativas com a *qualidade* do serviço); no **segundo nível**, as conseqüências ou relação custo/benefício do serviço prestado (o custo comparado à *qualidade* percebida); que, por sua vez, geram o **terceiro nível**, que é a percepção de valor do cliente em relação aos serviços de consultoria (*processo de marketing*). A percepção de valor sofre a influência dos fatores do ambiente e do comportamento das pessoas, o que gera o **quarto nível**, o da satisfação do cliente com os serviços da consultoria (*processo de marketing*).

Com a comprovação e estruturação desse composto para os serviços de consultoria, evidenciou-se neste estudo não somente a relação, mas também a importância do processo de avaliação da qualidade (expectativas e percepções de qualidade), no processo de *marketing* dos serviços de consultoria organizacional.

Com base em um segundo pressuposto, inicialmente definido e ao final comprovado, de que *as expectativas e as percepções do cliente de consultoria organizacional acerca da qualidade dos serviços é um conceito multidimensional*, o estudo buscou e alcançou outro objetivo, que foi *identificar as dimensões de expectativa e percepção que o cliente de consultoria organizacional utiliza para avaliar a qualidade dos serviços*. Esse objetivo foi

alcançado através da análise de quatro modelos de avaliação de qualidade de serviços na perspectiva do *marketing*, em que se comprova que os referidos modelos, aplicados aos serviços de consultoria, possuem suas dimensões de avaliação de qualidade dos serviços. O estudo identifica as dimensões como sendo as seguintes: para o modelo do triângulo de *marketing* de serviços, as dimensões são os agentes centrais da qualidade (empresa, cliente, profissionais e abordagem de consultoria) e tipos de *marketing* (*marketing* interno, *marketing* externo e *marketing* interativo); para o modelo da qualidade de serviço percebida – técnica, funcional e de imagem –, as dimensões são técnica, funcional e de imagem; para o modelo composto de *marketing* dos serviços, as dimensões são produto, distribuição, promoção, preço, pessoas, evidência física e processos; e para o modelo das lacunas do sistema Servqual, as dimensões são tangibilidade, confiabilidade, atendimento, empatia e segurança.

O quarto e último pressuposto estudado e comprovado é que *existe um padrão de excelência, nas expectativas de qualidade dos clientes, a respeito de fatores relevantes na obtenção de um serviço de qualidade de consultoria organizacional*. Esse pressuposto levou a outro objetivo alcançado com o presente estudo, que foi *verificar a importância dos fatores que os clientes julgam relevantes na obtenção de um serviço de qualidade de consultoria organizacional*. Esse objetivo foi alcançado utilizando-se o modelo das lacunas do sistema Servqual, que define as expectativas para uma empresa de padrão excelente de qualidade, com base em 21 fatores de qualidade. Esses mesmos fatores foram adaptados para os serviços de consultoria organizacional, e aplicados, por meio de levantamento (*survey*), com os dirigentes de nove empresas objeto do estudo, triangulando-se fontes de informações e análises qualitativas e quantitativas. Do que se conclui que, aos fatores de expectativa de qualidade são atribuídos diferentes graus de importância pelos clientes de consultoria organizacional, e que a dimensão Confiabilidade (Servqual), definida como a capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável, é a dimensão de maior importância, em consonância com os resultados do estudo do criador do modelo Servqual (Parasuraman). Dentre os fatores dados como de maior importância, destaca-se: “Espera-se que as consultorias sejam confiáveis”. Enquanto isso, o fator apontado como o de menor importância foi: “Espera-se que as instalações físicas das consultorias sejam visualmente modernas”.

Outra conclusão importante deste estudo é que *o tipo de abordagem de consultoria tem uma relevância significativa sobre os resultados de qualidade e do marketing das*

empresas de consultoria. Essa conclusão foi formulada através da análise dos resultados dos levantamentos, cruzando-se com os doze modelos pesquisados.

6.2 Limitações

O resultado da pesquisa necessita de um cuidado especial com relação à generalização dos resultados, devendo ser observada a necessidade de customização para outros contextos, pois este estudo apresenta as suas limitações, como o reduzido tamanho da população e a vertente de um segmento pouco estudado como o da consultoria.

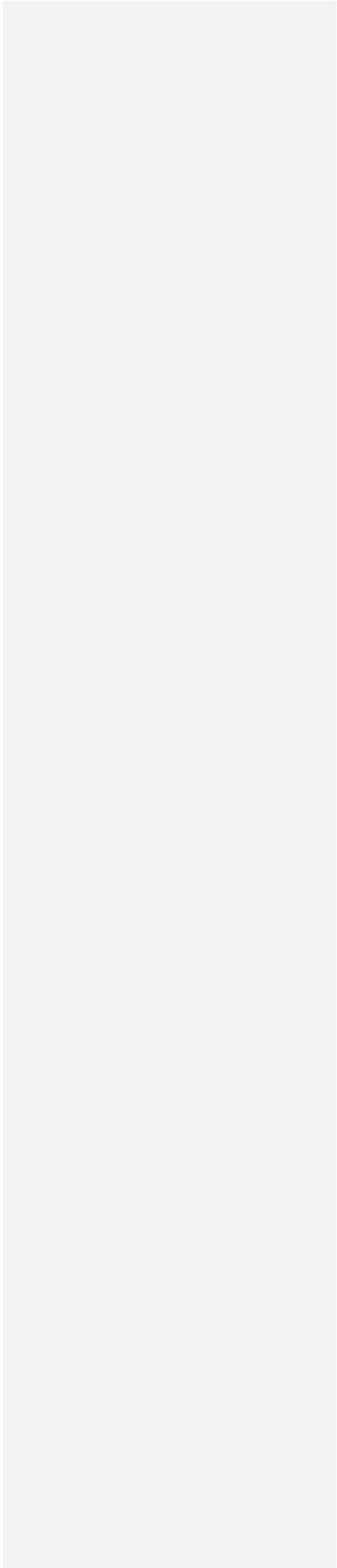
6.3 Sugestões de Trabalhos Futuros

Como sugestões para continuidade em futuros trabalhos de pesquisa e no sentido de honrar as vertentes que foram deixadas de lado por ocasião do desenvolvimento desta dissertação, recomendam-se os seguintes estudos:

- abordagens de consultoria na perspectiva do *marketing*;
- a percepção de valor dos serviços de consultoria: uma aplicação da escala Servqual, avaliando as consultorias que realizaram esses serviços;
- construção de um modelo teórico para o *marketing* de relacionamento para o setor de consultoria;
- as relações entre confiança, valor e fidelidade: um estudo no segmento de consultorias.

Para as empresas objeto deste estudo, propomos a utilização dos critérios de expectativa de qualidade aqui analisados, como roteiro para construção de um instrumento de avaliação de qualidade dos serviços de consultoria contratados e como mecanismo para alcançar mais elevados níveis de satisfação com esses serviços.

Para as empresas de consultoria organizacional em geral, este estudo apresenta um roteiro importante para auxiliar nos seus posicionamentos do *marketing*, sistemas de qualidade e abordagem de consultoria.



REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BASTOS, M. I. P. L. *O direito e o avesso da consultoria*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BESANKO, D. et al. *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos de monografia em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

BLOCK, P. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOAS, L. H. B. V.; SETTE, R. S.; ABREU, N. R. Teoria e pesquisa em marketing: a contribuição da antropologia para o estudo do comportamento do consumidor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: EnAnpad, 2004.

BRASIL, R. M. N.; GARCIA, F. C.; ANTONIALLI, L. M. Qualidade percebida em serviços: o caso dos clientes de correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: EnAnpad, 2006.

CAVALCANTI, C. B.; GOMES E. B. P.; PEREIRA A. F. N. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DONADONE, J. C. *"Os hunos já chegaram!"*: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. São Paulo: 2001. Tese (Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Revista Produção*, 2004, v. 14, n. 2, p. 65.

DUARTE, Geraldo. *Dicionário de administração*. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2006.

IBCO. Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. *Código de ética (aprovado em A.G.O. de 17/05/1990)*. Disponível em: <http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm>. Acesso em: 19 jun. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Serviços e Comércio. *Estatística do século XX*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxhtml.shtm>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

ISNARD, M. J. et al. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

KIHN, M. *Fábrica de mentiras, como os consultores roubam o seu relógio para depois lhe dizer as horas*. São Paulo: Landscape, 2006.

KOTLER, Philip. *Marketing (edição compacta)*. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, Gerry. *Princípios do marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

_____; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar a sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2. ed. Barueri, 2002.

_____; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUBR. M. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, R. S.; ELIAS, C. L.; SUNDERMANN, J. O índice europeu de satisfação dos clientes (ECSI): um estudo empírico de aplicação em uma empresa brasileira fornecedora de ERP. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

LEVITT, T. *Miopia em marketing*. São Paulo: Harvard Business Review, Nova Cultura, 1986.

LIMA, M. A. M. *Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional*. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

LIMA, M. A. M. *Avaliação de programas educacionais em organizações: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento*. Fortaleza: Editora UFC, 2005.

LOBO, J. R. M.; SEGHE TO I.; OLIVEIRA, L. O. F. F. *Percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores*. Juiz de Fora: Estação Científica, n. 3, Outubro 2006.

MÁDIA, C. *Marketing: um caso de coragem, criatividade e risco*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSHALL, I. J.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B. *Gestão da qualidade*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

McDONALD, M. *Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MERRON, K. *Dominando consultoria: como tornar-se um consultor master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

MOCSÁNYI, D. C. *Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução*. São Paulo: Editora Gente, 1997.

NESHEIM, J. L. *Diferencial competitivo*. Rio de Janeiro, Bestseller, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de consultoria empresarial: conceitos metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. Z.; BERRY, L. L. Moving forward in service quality research: measuring different customer-expectation levels. Comparing alternative scales, and examining the performance-behavioral intentions link. *Marketing Science Institute Monograph*. Report Number 94-114, Cambridge, 1994.

_____; _____. Servqual: a multiply item scale for measuring consumer e perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, p. 12-70, 1988.

PROENÇA E.; LOPES F.; MEUCCI A. A construção do conhecimento em marketing: considerações sobre o discurso acadêmico e a produção científica do I Encontro de Marketing da ANPAD. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

QUINELLO, R. *A teoria institucional aplicada à administração: entenda como invisível impacta na gestão dos negócios*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

RUIZ, F. M. *Pesquisa qualitativa e quantitativa: complementariedade cada vez mais enriquecedora*. Administração de Empresa em Revista, Curitiba, n. 3, p. 37-47, 2004.

SHEIN, E. H. *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Wilmington, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

WEINBERG, G. M. *Consultoria: o segredo do sucesso*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE: Formulário de Pesquisa

Nome		Tempo de fundação
Natureza jurídica Pública () Privada ()		Campo do pesquisador (não preencher) Código:
Setor predominante de atuação () 1. Serviços () 2. Comércio () 3. Indústria () 4. Outro (especificar): _____		Data da aplicação: Horário: Local:
Nome do respondente	Cargo	Telefone / e-mail
Data de nascimento ____/____/19____		

Parte 1

Orientações: Esta pesquisa precisa de sua opinião sobre o que você espera e quais as suas expectativas com relação aos serviços de uma empresa de consultoria. **Não se trata de uma avaliação dos serviços de consultoria já vivenciados por você.** Por favor, indique o grau que segundo você acha as empresas de consultoria deveriam apresentar com relação às características descritas em cada enunciado. Assinale com um X o campo entre parênteses correspondente a um dos cinco graus de concordância/discordância, em cada enunciado. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de consultoria organizacional.

Característica da consultoria (Afirmativa)	da	Grau de concordância				
		Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C1	Espera-se que as consultorias possuam <u>equipamentos modernos</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C2	Espera-se que as <u>instalações físicas</u> das consultorias sejam <u>visualmente modernas</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C3	Espera-se que os <u>funcionários</u> das consultorias estejam <u>bem vestidos</u> e tenham <u>boa aparência</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C4	Espera-se que os <u>materiais</u> associados com o serviço das consultorias (relatórios,					

	formulários, apresentações, panfletos, folders, pastas, impressos) sejam mantidos <u>de acordo com o tipo de serviço oferecido e sejam de fácil entendimento</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C5	Espera-se que quando as consultorias se comprometerem a <u>fazer algo em determinado prazo, cumpram o compromisso</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C6	Espera-se que quando os clientes enfrentarem problemas, as <u>consultorias sejam solidárias e prestativas</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C7	Espera-se que as <u>consultorias</u> sejam <u>confiáveis</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C8	Espera-se que as consultorias <u>forneçam</u> seus serviços <u>no prazo prometido</u>	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C9	Espera-se que as consultorias mantenham atualizados seus <u>registros</u> , informando aos clientes quando os serviços serão concluídos	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C10	Não se espera que as consultorias <u>comuniquem aos clientes</u> exatamente <u>quando os serviços estarão concluídos</u> (-)	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C11	Não se espera que haja <u>prontidão dos funcionários</u> das consultorias para os serviços prometidos (-)	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()
C12	Os <u>funcionários</u> das consultorias nem sempre precisam estar <u>dispostos a ajudar os clientes</u> (-)	Discordo Totalmente 1 ()	Discordo 2 ()	Indiferente 3 ()	Concordo 4 ()	Concordo totalmente 5 ()

C13	Não há problema se os funcionários das consultorias estiverem ocupados e não puderem atender de imediato às solicitações dos clientes (-)	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C14	Os funcionários das consultorias devem ser confiáveis	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C15	As transações realizadas com os funcionários das consultorias devem gerar segurança no cliente	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C16	Os funcionários das consultorias devem ser gentis	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C17	Os funcionários das consultorias devem receber o apoio adequado da gerência para bem executar as suas tarefas	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C18	Não se espera que as consultorias dêem atenção individual aos clientes (-)	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C19	Não se pode esperar que os funcionários das consultorias devam dar atenção personalizada aos clientes (-)	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C20	Não é realista esperar que os funcionários das consultorias saibam quais são as necessidades dos seus clientes (-)	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C21	Não se deve esperar que as consultorias estejam profundamente interessadas no bem-estar dos seus clientes (-)	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Indiferente 3()	Concordo 4()	Concordo totalmente 5()
C22	Não se deveria esperar que as	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo

consultorias operassem em	Totalmente	2()	3()	4()	totalmente
<u>horários convenientes para</u>	1()				5()
<u>todos os seus clientes</u> (-)					

(-) Esse item terá seu número invertido por ocasião da tabulação.

Parte 2

1. Dentre as características dos enunciados anteriores (sublinhadas e destacadas em negrito) escolha abaixo as **três** que mais você espera encontrar em uma empresa de consultoria (assinale apenas três):

C1() C2() C3() C4() C5() C6() C7() C8() C9()

C10() C11() C12() C13() C14() C15() C16() C17()

C18() C19() C20() C21() C22().

2. Após ter escolhido as **três** mais importantes características, enumere-as em ordem de importância entre si, assinalando os códigos específicos (C1, C2... ou C22) nos campos abaixo, sendo a 1ª a de maior importância e a 3ª a de menor importância dentre as três escolhidas:

1ª (C) 2ª (C) 3ª (C)

Parte 3 – Conteúdos significantes (A ser preenchido pelo pesquisador)

