

# EXPECTATIVA E PERCEPÇÃO DO CLIENTE – QUALIDADE NO SERVIÇO DE UM SHOPPING CENTER

## RESUMO

*Adotar uma visão estratégica na gestão de serviços obriga o administrador a se orientar por uma perspectiva que foque em eficiência e simultaneamente na entrega de valor para os clientes. Isso implica em saber como agir, sua tomada de decisão precisa levar em conta a alocação de recursos correta e de acordo com o que o cliente valoriza. O que só é possível quando a empresa investe em pesquisa para conhecimento dos seus clientes e mantém um canal aberto para ouvi-los. Por acreditarmos nisso desenvolvemos um projeto de iniciação científica que baseava-se numa pesquisa SERVQUAL aplicada num Shopping local e nos deparamos com lacunas de qualidade observadas pelos clientes que diferem da percepção da diretoria e podem ajudar a administração a orientar seus projetos adiante. Tendo como objetivo apresentar-lhes os resultados obtidos nessa pesquisa, elaboramos este artigo.*

Palavras-Chave: Serviço, Qualidade, Cliente, Shopping Center.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas de serviço apresentam tantas especificidades em relação às manufaturas que necessitam de abordagens gerenciais apropriadas. O conhecimento administrativo proveniente dos estudos de fábricas e indústrias é limitado para a gestão dessas empresas. Isso se dá porque elas operam em uma realidade bem mais complexa, além da perspectiva de sistema aberto<sup>1</sup> na qual considerar as variáveis externas é fundamental para que o administrador consiga a eficácia, as empresas de serviço têm muitas vezes o cliente como participante ativo do processo de transformação, ou seja, o cliente é co-produtor. Apesar dessa singularidade, como em qualquer organização o administrador precisa ser eficiente na alocação dos recursos para que a empresa alcance a sustentabilidade. Isso implica em considerar o cliente um “recurso” que não pode ser controlado, mas que precisa ser conhecido para que a gestão de operações em serviço alcance o seu objetivo que é entregar valor para o cliente.

Tomamos os Shopping Centers nesta pesquisa como um rico exemplo de gestão de serviço visto que aglutinam no seu interior uma gama de serviços prestados aos clientes, eles têm desde estacionamento, quiosques, até cinemas, lojas âncoras e bancos que mesmo com características distintas precisam apresentar harmonia com o conceito do shopping onde estão situados, entendemos que essas diferentes organizações que coabitam o espaço do shopping mantém uma relação inter-organizacional com ele de negociação, afinal uma depende da estrutura da outra para o alcance dos seus objetivos. Segundo a ABRASCE – Associação Brasileira de Shoppings Centers<sup>2</sup>, ter um mix diversificado que atenda as necessidades do consumidor é o principal atrativo de um Shopping. E um dos principais erros básicos que

<sup>1</sup> Já adotada pelas manufaturas que assumem a perspectiva de entregar um produto para o cliente, ou seja, um pacote de valor que inclui bens e serviços para atender a sua necessidade.

<sup>2</sup> Disponível no site: [www.portaldosopping.com.br](http://www.portaldosopping.com.br) Acesso em: maio de 2010.

deve ser evitado é a chamada locação oportunista, ou seja, ocupar o espaço do Shopping com um lojista que não atende a necessidade de complementação do mix do Shopping.

Além disso, normalmente quando o cliente avalia o serviço prestado por um Shopping, ele não difere um serviço do outro, ele avalia o complexo todo. Daí a responsabilidade da administração do Shopping na alocação dos espaços, desde esse momento ela precisa estar comprometida com as expectativas do cliente em relação aos serviços que ele deseja encontrar neste local. Mas é lógico que precisa levar em conta também na decisão à viabilidade econômica da relação que se pretende duradoura.

Para que haja satisfação e o serviço prestado seja de qualidade são necessários alguns cuidados. A administração do Shopping precisa preparar, estudar e planejar o serviço a ser prestado e, para isso, são necessário que os administradores tenham uma sequência de procedimentos a serem seguidos, um clima organizacional positivo com o marketing interno, e tudo deve seguir o mercado e sua tendências. (LAS CASAS, 2006, p.89).

A qualidade de serviços é um importante diferencial e implica em sempre avaliar a satisfação do cliente. Isso porque a satisfação pode ser pontual, mas a qualidade se define por um indicador de longo prazo, por isso ela precisa de instrumentos que permitam mensuração e acompanhamento constante. Para isso, a ferramenta SERVQUAL (*Service Quality*) pode ser apropriada, ela permite a comparação da expectativa do cliente com a percepção do serviço oferecido e mede sua satisfação. Seus resultados ajudam no desenvolvimento de estratégias para melhores resultados organizacionais e sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviço sob a ótica do cliente. Contudo, para se obter um resultado efetivo sabemos que ela não pode ser aplicada uma única vez.

Mesmo assim resolvemos trabalhar num projeto de iniciação científica que visava à aplicação dessa pesquisa em caráter exploratório já que na nossa cidade o Shopping é um empreendimento recente, com apenas um ano de existência, e tínhamos conhecimento que até então só haviam realizado uma pesquisa de mercado, da qual conhecíamos os resultados. Aproveitamos o período de Natal de 2009 para aplicar os questionários de avaliação da *performance* do serviço com os clientes efetivos e daí comparamos com as expectativas da população sobre um Shopping de excelência, isso nos possibilitou encontrar os possíveis *gaps* ou lacunas de qualidade para este serviço.

Porém, tivemos que considerar que a cidade já possuía outros centros comerciais importantes denominados como Shopping: Santa Cruz Shopping, Braz Shopping, Mister Shopping, os quais além de se apresentarem assim também são reconhecidos pelos moradores da cidade como tais, como identificado nessa pesquisa. Ou seja, a diferença conceitual e real entre os condomínios comerciais<sup>3</sup> aqui citados e o Shopping Center<sup>4</sup> recém inaugurado não é representada na fala dos clientes pesquisados; pelo contrário, há uma comparação entre eles, o que nos fez analisá-los pela ótica do cliente como concorrentes diretos, e espaço também da nossa pesquisa.

Este artigo visa apresentar os resultados que encontramos, mas antes vamos expor brevemente a base conceitual que fundamenta nossa prática e a metodologia utilizada nesta pesquisa.

---

<sup>3</sup> Denominado assim porque são administrados pelos donos das lojas ou por um terceiro contratado como síndico.

<sup>4</sup> É uma estrutura comercial que se define, segundo a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers), por dois critérios fundamentais: possui lojas arrendadas aos lojistas e instalações de apoio definidas principalmente por: estacionamento com número efetivo de vagas para o atendimento aos clientes e lojas âncoras como chamarizes para o público.

## 2. BASE CONCEITUAL

Atualmente há um forte consenso sobre a importância do setor de serviços no mercado mundial, segundo Corrêa e Caon,

em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto.

(2002, p.23).

De acordo com Grönroos (2003), a importância dos serviços vai além da perspectiva econômica, sendo essa perspectiva ultrapassada. O autor defende que os serviços não devem ser vistos apenas como um setor da economia, mas como fonte de vantagem competitiva para as empresas (sejam elas do setor agropecuário, industrial ou de serviços). Portanto, analisar a importância do setor de serviços em função de sua participação no PIB de um país é uma visão simplista, pois empresas de outros setores da economia, a partir do momento em que perceberam o valor estratégico da prestação de serviços agregado ao seu produto central, começaram a oferecê-lo. E os produtos se tornaram pacotes de valor, ou seja, bens e serviços a serem entregues para o cliente.

Dessa forma, existem uma gama de possibilidade de serviços para serem geridos, serviços *business to business*, *business to consumers*, serviços de infraestrutura etc. E ignorar as diferenças entre as necessidades das manufaturas e dos serviços levará a falhas por parte da gestão, mas definir serviços e reconhecer suas especificidades proporcionará bem mais que a minimização de erros, permitirá *insights* para um gerenciamento esclarecido e inovador. (FITZSIMMONS, 2007, p. 41).

Existem diferentes formas de se definir serviço, mas para este trabalho escolhemos a de Grönroos (2003), que diz ser

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

(2003, p. 65).

Além disso, os serviços possuem algumas características singulares, que também os definem. Serviços são intangíveis, pois, por serem processos, ações, esforços e/ou desempenho, não podem ser tocados; são heterogêneos, pois sofrem alterações a cada vez que são ofertados; são simultâneos, pois os processos de produção, distribuição e consumo ocorrem no mesmo momento, não podendo se dissociar das ações adotadas pelo prestador do serviço; são perecíveis, pois não podem ser estocados; e, a característica mais interessante, os clientes podem participar no processo de produção do serviço.

O valor central de um produto baseado em serviços é resultado da interação comprador-fornecedor, ou seja, a maneira como o cliente e o fornecedor do serviço se relacionam é determinante para a entrega adequada do serviço. Daí a importância de se mensurar o desempenho do serviço a partir da ótica do cliente. Gerenciar essas características para alcançar a satisfação do cliente, não é tarefa fácil.

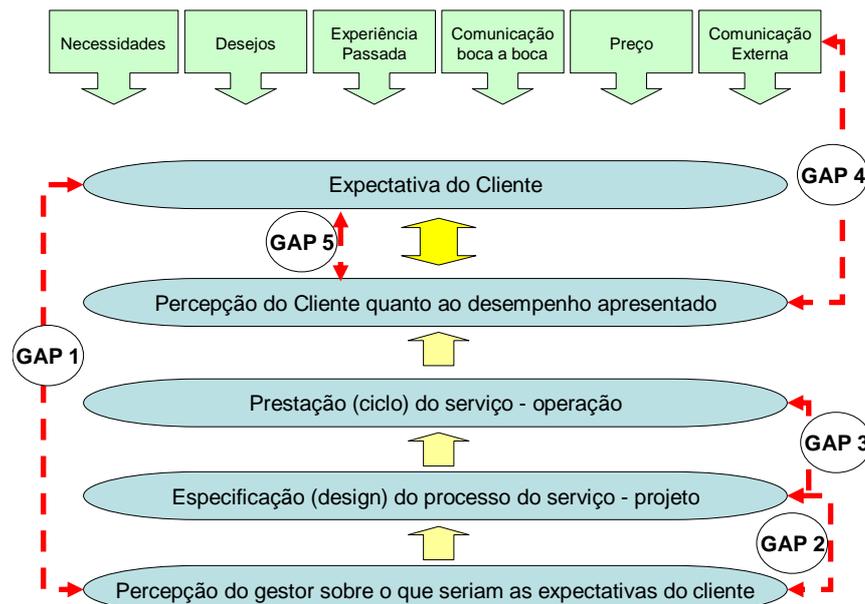
Cada contato que o cliente tem com determinada empresa (chamados de momentos da verdade) gera percepções e expectativas em relação ao serviço prestado, a relação entre percepção e expectativas definirá o grau de satisfação do cliente, e a avaliação geral do desempenho da prestação de serviço nos vários momentos de contato com a empresa define a

qualidade do serviço. (JOHNSTON e CLARK, 2008). A mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada com a satisfação do cliente em relação à prestação de serviço de determinada empresa. Entretanto, há diferença entre qualidade do serviço e satisfação do cliente é que a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica da transação, enquanto qualidade do serviço é decorrente da avaliação geral de um desempenho de longo prazo. (HOFFMAN e BATESON, 2003).

Para alcançar um alto nível de qualidade em serviço é importante gerenciar tanto as percepções dos clientes durante a prestação do serviço, quanto cada processo do ciclo de serviço (JOHNSTON e CLARK, 2008), pois alguns acreditam que a satisfação do cliente leva à percepção de qualidade, enquanto outros defendem que a qualidade dos processos define a satisfação do cliente (HOFFMAN e BATESON, 2003). Ou seja, levando em conta que “qualidade” é a ausência de defeitos ou falhas, é preciso gerenciar a percepção dos clientes, pois alguns acreditam que o cliente mensura qualidade de acordo com o seu grau de satisfação (relação entre percepção e expectativa), e é preciso gerenciar cada processo do ciclo de serviço, pois outros acreditam que o cliente mensura qualidade de acordo com a ausência de falhas durante os processos de prestação de serviço.

Levando em conta que a percepção da qualidade em serviços resulta da comparação entre as expectativas dos consumidores e a *performance* alcançada pelo serviço, Parasuraman, Zeithaml e Berry (*apud* FITZSIMMONS, 2007, p. 147-149) montaram o Modelo dos 5 *GAP's*, resultado de uma pesquisa exploratória, realizada com grupos de foco formados por consumidores e entrevistas detalhadas com executivos de empresas prestadoras de serviços.

Por meio dessa pesquisa identificou-se um conjunto de falhas (*GAP's*) pertinentes à prestação de serviços, que podem impedir o alcance da satisfação do cliente.



FONTE: CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. Gestão de Serviços. São Paulo: Atlas, 2002, p.107

O Modelo dos 5 *GAP's* é uma importante ferramenta para a gestão da qualidade da prestação do serviço, e pode auxiliar os gestores na formulação e implementação das Estratégias Competitiva e Operacionais.

O *GAP1* – Falha na comparação Expectativa do Consumidor x Percepção Gerencial – diz respeito à capacidade da gerência da empresa de entender o cliente (suas expectativas e necessidades) e de formular os serviços esperados por eles.

O *GAP2* – Falha na comparação Percepção Gerencial x Especificação da Qualidade do Serviço – diz respeito ao projeto do serviço. Como o produto de uma empresa de serviço é baseado em processos, estes devem estar muito bem fundamentados e padronizados.

O *GAP3* – Falha na comparação Especificação do Serviço x Prestação do Serviço – diz respeito à conformidade entre o projeto de serviços e o serviço entregue. É preciso que o projeto e as operações do serviço sejam compatíveis.

O *GAP4* – Falha na comparação Prestação do Serviço x Comunicação Externa com o cliente – diz respeito à equidade entre o que foi prometido ao cliente e o que vai ser entregue, é preciso que o departamento de Marketing e o de Operações estejam alinhados.

O *GAP5* – Falha na comparação Expectativa do Cliente x Percepção do Cliente – diz respeito à satisfação do cliente, que é a medida da qualidade nas empresas de serviços.

De acordo com os estudos de Parasuraman, Zeithaml & Berry, o *GAP5* é inexistente apenas quando os outros quatro também forem, ou seja, a satisfação do cliente é alcançada quando não houver falhas na operação do serviço. Por isso, mesmo o *GAP5* sendo o objeto da pesquisa que fundamentou este artigo, acreditamos que a partir dos resultados das avaliações de desempenho dos clientes em relação à empresa, poderão ser feitas análises nas operações a fim de se formular estratégias concisas que eliminem os outros *gaps*. Só assim a empresa conseguirá melhor a qualidade percebida pelo cliente.

A estrutura estratégica de uma empresa é composta por três componentes: estratégia competitiva (o que fazer para ser escolhido pelo cliente?), estratégia de operações (o que é crítico no processo produtivo para atender o cliente?) e implementação (quais são as decisões mais importantes para melhorar o processo produtivo?), portanto, uma pesquisa de satisfação com os clientes reais e potenciais é um importante caminho para formulação de uma estrutura estratégica eficaz.

Foi escolhido para essa pesquisa como ferramenta para mensurar os índices de satisfação do cliente com o serviço prestado o método SERVQUAL, que será melhor explicado no item 3, quando falarmos sobre a metodologia, a SERVQUAL (*Service Quality*), ela permite a comparação da expectativa do cliente com a percepção do serviço oferecido. Seus resultados ajudam no desenvolvimento de estratégias para melhores resultados organizacionais e sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviço sob a ótica do cliente.

### 3. METODOLOGIA

O fenômeno observado – qualidade num shopping local - deriva-se da ciência da administração e diz respeito ao gerenciamento da qualidade em contextos de serviço. Partindo do pressuposto de que é estratégico para uma organização obter informações, pesquisar, “para gerenciar bem a qualidade de serviço, mas é essencial que ela gerencie as falhas melhor ainda.” (GRÖNROSS, 2003, p. 127). Legítima-se a discussão que faremos sobre a qualidade percebida pelo cliente, neste estudo, por meio de um instrumento de pesquisa que se destina a isso, a SERVQUAL, a *Service Quality* foi criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry na década de 80 e tem como base os cinco determinantes descritos:

Tangíveis (TANG) – aparência e adequação das instalações físicas, prédios, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Confiabilidade (CONF) – confiança na capacidade de prestação do serviço de forma correta e adequada.

Responsabilidade (RESP) – boa vontade para servir o cliente e prestar atendimento ágil.

Segurança (SEG) – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade para despertar confiança e respeito.

Empatia (EMPAT) – consideração individualizada ao cliente, tratando-o como se o seu problema fosse seu.

“A SERVQUAL é uma comparação entre as expectativas dos clientes sobre como o serviço deveria ser prestado e suas experiências sobre como o serviço foi realizado (desconfirmação ou confirmação das expectativas).” (GRÖNROSS, 2003, p. 99).

O método de pesquisa foi escolhido a partir da consciência de que ao “planejar uma pesquisa, enfrentamo-nos com uma contínua série de concessões. Como normalmente existem numerosas alternativas de concepção que irão funcionar, a meta é encontrar aquela que amplie o valor das informações obtidas enquanto reduz o custo de sua obtenção.” (MALHOTRA, 2006, p. 96).

## **2.1 – Desenvolvimento da Pesquisa Quantitativa**

### **2.1.1 – Caracterização da amostra**

A população deste estudo foi definida pelos transeuntes do Shopping pesquisado. Para determinação da amostra, consideramos o universo de 16.000 transeuntes/dia, conforme pesquisa feita para eles pela Campe Consultoria Jr.<sup>5</sup>. Para este universo aplicamos um nível de confiança de 97% e uma margem de erro de 5%, os mesmos indicadores usados pela pesquisa de mercado, fonte secundária usada na pesquisa. O que configurou uma amostra de 402 questionários para cada fase da pesquisa.

### **2.2.2 – Estruturação e Coleta dos Dados**

A pesquisa foi baseada na metodologia da SERVQUAL, uma ferramenta de diagnóstico que, de acordo com os seus criadores, revela as maiores forças e fraquezas de uma empresa na área da qualidade do serviço. A ferramenta se baseia em cinco dimensões da qualidade, como descritas acima: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia. Ela é composta de 44 questões que se dividem em duas fases: uma de 22 itens que registra a expectativa dos clientes de empresas excelentes na área de serviços, usando para isso uma escala do tipo Likert que varia de 1 (de maneira alguma essencial) a 7 (plenamente essencial), e, outra, de 22 itens que avalia as percepções dos clientes de determinada empresa daquele tipo de serviço, ou seja, a empresa que está sendo observada, por meio de uma escala que varia de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente). Os resultados das duas seções são então comparados para se chegar as “pontuações da lacuna” em cada uma dessas cinco dimensões. Quanto maior a lacuna, mais distantes são as percepções dos clientes em relação às suas expectativas, e mais baixas a avaliação da qualidade do serviço. Ao contrário, quanto menor for a lacuna, mais alta é a avaliação do serviço (HOFFMAN e BATESON, 2006, p. 368). Ou seja, expectativa menos percepção é igual à *gap* ( $E-P=gap$ ). Quando o resultado do *Gap* é positivo, avaliação negativa e insatisfação; quando o *gap* é negativo, avaliação positiva e encantamento; e, para o *gap* zerado, cliente satisfeito.

Os respondentes da SERVPERF (*service performance*), questionário que visa compreender a percepção do cliente quanto à *performance do serviço*, foram selecionados aleatoriamente no campo de pesquisa. Os questionários foram aplicados dentro do Shopping Center, tendo como base uma amostra pré-determinada. Para tanto, foram selecionados e treinados 10 entrevistadores (alunos do curso de administração) que aplicaram 402 questionários durante o período de 16 a 23 de dezembro de 2009 a clientes que consumiam diferentes serviços do Shopping, procurou-se ter representado nessa amostra também diferentes perfis de clientes (idade, sexo, comportamento) cobrindo todas as áreas do Shopping (1º, 2º, 3º andar, nos seus diferentes setores). “A pesquisa em Shopping Centers são especialmente apropriadas quando os participantes precisam ver, tocar ou consumir o produto antes de darem uma informação significativa.” (MALHOTRA, 2006, p. 186).

<sup>5</sup> A fonte não foi disponibilizada por motivo de sigilo.

Na outra fase a SERVEXP (*service experience*), questionário que visa compreender a expectativa dos clientes quanto aos serviços excelentes, os mesmos entrevistadores buscaram aplicar a mesma quantidade de questionários, 402, à população em geral; para isso, se distribuíram em diferentes regiões da cidade e em áreas circunvizinhas aos denominados Shoppings locais, adotando como qualificação indispensável para o respondente somente que ele já tivesse ido a algum Shopping e utilizado de algum serviço dele. Procurou-se ter, nesta fase, também uma boa representação da heterogeneidade de clientes que um Shopping aglutina em torno de seus serviços.

Esse instrumento antes de aplicado foi adaptado e customizado para a situação vigente. Para isso, contamos com a colaboração da gerente de Marketing do Shopping participante e com um pré-teste aplicado aos clientes efetivos, antes da aplicação dos questionários.

O processo de coleta de dados foi realizado no mês de dezembro de 2009 dentro do Shopping pesquisado e em janeiro e fevereiro de 2010 à população em geral. Só se iniciou a tabulação ao final para não haver interferência nos dados pela percepção do cliente, já que se aplicou primeiro a fase SERVPERF para aproveitar o período de Natal. A tabulação teve início com o uso do *software* estatístico SPSS 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e cada questionário recebeu um número de identificação para controle, sendo inspecionados um a um, para a digitação dos dados. Com o banco de dados formatado, realizamos uma revisão minuciosa e partimos para a preparação dos dados e para as análises estatísticas descritivas.

### 2.2.3 – Tratamento dos Dados

Após a coleta de dados, a etapa seguinte consistiu no tratamento e análise dos dados. Esses foram tabulados no *software* estatístico SPSS 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), também usado para a análise estatística descritiva aplicada.

Contudo, antes de analisar os dados eles foram preparados, com a intenção de detectar erros de digitação, *missings* (casos omissos), respostas duplas, repostas tendenciosas, como o entrevistado responder 4 (que na escala Likert é uma resposta neutra) para todas as questões, que poderiam comprometer a qualidade das análises (MALHOTRA, 2006, p. 406). O método utilizado para o tratamento dos dados foi a eliminação dos respondentes identificados como insatisfatórios, isso ocorreu por se tratar de uma pesquisa transversal (com apenas uma inserção no campo) e por termos uma amostra suficientemente grande com um proporção pequena de respondentes insatisfatórios (MALHOTRA, 2006, p. 407).

Os questionários eliminados por apresentarem dados omissos, *missings*, na fase SERVPERF, tiveram essa proporção quanto aos itens: o item 6 teve o maior índice, apresentou 6,72% de respostas omissas, o item 5 com 4,98%, o item 8 com 3,73%, seguidos dos itens 9 e 10 que ficaram empatados com um índice de 2% de casos omissos. Isso nos chamou a atenção porque os itens 6, 5, 8 e 9 correspondem à dimensão confiabilidade analisada, ou seja, tratam da coerência e confiança que o desempenho de uma empresa inspira. Somente o item 10 diz respeito ao atendimento e a prontidão dos funcionários em prestar o serviço.

Na análise dos questionários da SERVEXP tivemos os mesmos itens representados como casos omissos, porém numa composição de representatividade diferente. Assim, foram eliminados os itens: o 10 por apresentar 3,73% de respostas omissas, os itens 8, 5, 6, empatados com 3,23% e o 9 com 2,74% de respostas em branco. Aqui houve uma inversão o item referente à prontidão do atendimento ganhou destaque em relação aos outros; porém, seguido pelos itens 8, 5, 6 e 9, todos relacionados à dimensão confiabilidade.

Depois desse tratamento fora aplicada a estatística descritiva aos dados a fim de se obter a média e o desvio padrão de cada variável, como veremos no próximo item.

#### 4. ALGUNS RESULTADOS ENCONTRADOS

A tabela abaixo apresenta a distribuição de variáveis pesquisadas por dimensão na quantidade que foram usadas nos questionários.

**Tabela 1:** Distribuição da quantidade de itens por dimensão de qualidade

Dimensão	Definição	Quant. de Itens
Tangíveis (TANG)	A aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.	4
Confiabilidade (CONF)	A habilidade em executar o serviço prometido de forma confiável e correta.	5
Responsividade (RESP)	O desejo de auxiliar os consumidores e de prover serviço rápido.	4
Segurança (SEG)	O conhecimento e cortesia dos empregados, bem como suas habilidades em gerar confiança e certeza sobre o que executam.	4
Empatia (EMPAT)	A provisão de atenção e consideração, bom tratamento e atenção individualizada aos consumidores do serviço.	5

Fonte: HOFFMAN e BATESON, 2006. Adaptado para este trabalho.

Para encontrar os *gaps* de cada um dos 22 itens da SERVQUAL, comparamos os resultados encontrados nas duas fases da pesquisa (SERVEXP e SERVPERF). Quanto maior for o *gap*, mais baixa será a avaliação da qualidade do serviço, por outro lado, quanto menor for o *gap*, mais alta será a avaliação da qualidade do serviço, e se o *gap* for igual a zero, não há diferença entre percepção e expectativas dos clientes, o que significa que o cliente está satisfeito.

**Tabela 2:** *Gaps* encontrados por variável em cada dimensão de qualidade.

Dimensão	Item	Variável	Gap
Tangíveis (TANG)	O Shopping* tem equipamentos adequados e modernos.	TANG1	0,96
	O Shopping tem aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário).	TANG2	0,81
	Os funcionários que trabalham no Shopping vestem-se bem. Ou seja, a roupa, calçados, acessórios que usam e o asseio pessoal que demonstram estão sempre de acordo com o trabalho que realizam.	TANG3	0,33
	O material de comunicação com o cliente usado pelo Shopping, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas são adequados.	TANG4	0,35
Confiabilidade (CONF)	Quando o Shopping promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.	CONF1	-0,61
	Quando um cliente tem um problema, o Shopping demonstra um sincero	CONF2	-0,04

	interesse em resolvê-lo.		
	O Shopping presta o serviço certo desde a primeira vez.	CONF3	-0,07
	O Shopping presta seus serviços no prazo em que prometeu.	CONF4	-0,48
	O Shopping realiza as diferentes tarefas de seus serviços sem erros.	CONF5	-0,30
<b>Responsividade (RESP)</b>	Os funcionários do Shopping só prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão realizados.	RESP1	-0,34
	Você é atendido pelos funcionários deste Shopping Center imediatamente.	RESP2	0,09
	Os empregados do Shopping têm sempre boa vontade em ajudar a seus clientes.	RESP3	0,06
	Os empregados do Shopping estão sempre prontos para esclarecer suas dúvidas.	RESP4	-0,14
<b>Segurança (SEG)</b>	O comportamento dos empregados deste Shopping desperta confiança em você.	SEG1	-0,06
	Você se sente seguro neste Shopping Center para fazer suas compras, se divertir, usar o caixa eletrônico, passear.	SEG2	-0,21
	Os funcionários do Shopping são sempre educados com você.	SEG3	0,56
	Os funcionários do Shopping possuem os conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo	SEG4	0,80
<b>Empatia (EMPAT)</b>	O Shopping lhe dá atenção individual.	EMPAT1	0,39
	O Shopping tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	EMPAT2	0,38
	O Shopping tem funcionários que lhe dão um atendimento feito para você.	EMPAT3	0,37
	O Shopping quer prestar o melhor serviço para os seus clientes.	EMPAT4	-0,11
	<i>O Shopping conhece as suas necessidades.</i>	<i>EMPAT5</i>	<i>0,60</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo.

\* O Shopping aqui retratado é o que permitiu a pesquisa de campo, seu nome não foi citado por sigilo.

A partir da análise de cada um dos 22 itens, isoladamente, chamou-nos a atenção os itens TANG1, TANG2, CONF1, SEG3, SEG4 e EMPAT5.

No item TANG1, maior *gap* apresentado (0,96), percebe-se grande insatisfação dos clientes do Shopping em relação à adequação e modernidade de seus equipamentos. A expectativa dos clientes em relação a esse item é a 4ª maior (5,94). O que sugere que o cliente

é muito exigente em relação a esse item? Ou que avaliam os equipamentos do shopping como realmente inadequados e ultrapassados?

O item TANG2, em relação à aparência do Shopping, foi o segundo maior *gap* apresentado (0,81). A expectativa dos clientes em relação a esse item é a 3ª maior (6,03). Isso confirma a necessidade do Shopping se “repaginar” e trocar seus equipamentos, mobiliários, iluminação? É preciso verificar até que ponto o cliente deixa de ir ao Shopping influenciado por esses fatores? O que ficou claro nesta pesquisa é que esse fator faz parte da expectativa de um cliente de Shopping e interfere na sua percepção de qualidade do serviço prestado.

O item SEG4 apresentou o terceiro maior *gap* (0,80) e a maior taxa de expectativa dos clientes (6,21). Esse item diz respeito à avaliação sobre os funcionários do Shopping possuírem os conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo bem. Por apresentar a maior taxa de expectativa mostra a importância que o cliente dá aos conhecimentos dos funcionários em relação aos serviços que prestam (informações em relação aos produtos/serviços oferecidos), aos conhecimentos dos funcionários em relação a como atender o cliente (treinamentos), e ao suporte interno dado ao funcionário para que ele tenha condições para bem atender o cliente (recursos). O questionamento que se faz é: o *gap* se dá a partir da percepção em relação à falta de recursos – que garantam as informações, os treinamentos e o bem estar dos funcionários, fatores necessários a um bom atendimento – disponibilizados pelos gestores do negócio; ou a partir da percepção de que os funcionários não têm conhecimento e o perfil para atendê-lo bem? De qualquer forma a percepção final demonstra que o cliente não percebe adequação entre o atendimento recebido pela linha de frente e a capacitação necessária para isso e com certeza isso também reflete uma necessidade de melhoria na estrutura da empresa, que deve estar toda comprometida com o atendimento ao cliente.

O item EMPAT5 apresentou o quarto maior *gap* (0,6). Apesar de não apresentar um alto índice de expectativa se comparado aos demais (5,09 – o quinto menor), apresentou o menor índice de percepção (4,49). Através do valor dado às expectativas constata-se que os clientes entendem que um Shopping Center, de acordo com os serviços que presta, não tem obrigatoriamente que conhecer as necessidades individuais dos clientes, o conhecimento das necessidades comuns a eles seria satisfatória. Portanto, mesmo com o nível baixo de expectativa, o *gap* gerado foi relevante por ter apresentado o menor valor de percepção, o que revela que o cliente acredita que o Shopping conhece pouco o seu cliente. Quais as necessidades comuns aos clientes, que este shopping estaria deixando de considerar para influenciar assim na sua percepção? Será que o mix de serviços é adequado a necessidade dos bens e ou serviços que os clientes procuram? As instalações apropriadas para seu conforto? Vale a pena ressaltar que durante a pesquisa muitos elogiaram a variedade de lojas de vestuário encontradas nele, o que acreditam estar de acordo com a proposta de um Shopping e que inclusive pode ser um ponto crítico em outros que não oferecem essa facilidade; porém, demonstraram insatisfação quanto a diferenciação das lojas por tipo de serviço. Outra questão apontada pelos clientes durante a pesquisa diz respeito ao fato do Shopping ser muito grande, com diferentes galerias e não ter uma boa comunicação visual que favoreça o encontro do serviço procurado, muitos clientes perdem tempo tentando encontrar o que procuram e se perdem nas galerias.

O item SEG3: Os funcionários do Shopping são sempre educados com você, apresentou o quinto maior *gap* (0,56). Através da expectativa (6,17 – segunda maior) e da percepção (5,61 – terceira maior), percebemos que o cliente é exigente em relação ao critério educação na prestação de serviço, mas é generoso, porque também reconhece quando ela é prestada. Contudo, não perdoa a falta de educação neste tipo de serviço, daí a existência deste *gap*, que no caso do Shopping avaliado é importante de ser considerado mesmo que não seja seu maior ponto crítico segundo a percepção do cliente.

No item CONF1: Quando o shopping promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre, obteve-se um *gap* negativo relevante. O que sugere que este é o item com maior satisfação dos clientes (-0,61). Esse critério, numa análise em relação ao posicionamento estratégico do Shopping pode ser sua maior força neste momento. Entretanto, também devemos considerar que este foi o item com maior quantidade de respostas nulas, ou seja, muitos clientes não quiseram se posicionar a esse respeito. Sabemos também que de uma maneira geral a dimensão confiabilidade é identificada como a mais importante para os clientes de serviço. Será que isso não aponta para o fato de ser um assunto do qual o cliente não aceita nem discutir? Ou seja, que entende que não diz respeito a ele fazer qualquer tipo de julgamento sobre esse item? O que nos faz crer que ele o percebe sendo de total responsabilidade da empresa e que um possível questionamento a respeito desse assunto comprometeria a relação entre cliente-serviço por perda de confiabilidade.

Para uma visualização melhor do que tratamos até o momento, resolvemos apresentar nas tabelas 3 e 4, os resultados estatísticos encontrados para cada item especificamente em cada uma das fases da pesquisa, o que contribui para um maior entendimento do leitor sobre a constatação dos *gaps* demonstrados. Para tanto, é importante lembrar que o *gap* é o resultado da diferença entre a expectativa e a percepção do cliente na experiência do serviço prestado.

**Tabela 3:** Resultados das Expectativas dos Clientes quanto ao Serviço de Shopping Centers

Dimensão	Item	Variável	Expectativa Média	Desvio Padrão
Tangíveis (TANG)	Um Shopping excelente tem equipamentos adequados e modernos.	TANG1	5,94	1,40
	Um Shopping excelente tem aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário).	TANG2	6,03	1,30
	Os funcionários que trabalham Shoppings de excelência vestem-se bem. Ou seja, a roupa, calçados, acessórios que usam e o asseio pessoal que demonstram estão sempre de acordo com o trabalho que realizam.	TANG3	5,82	1,47
	O material de comunicação com o cliente usado por um Shopping de excelência, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas são adequados.	TANG4	5,40	1,60
Confiabilidade (CONF)	Quando o Shopping excelente promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.	CONF1	4,95	1,78
	Quando um cliente tem um problema, o Shopping de excelência demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	CONF2	5,03	1,83
	Um Shopping excelente presta o serviço certo desde a primeira vez.	CONF3	5,44	1,59
	Um Shopping excelente presta seus serviços no prazo em que prometeu.	CONF4	5,10	1,77
	Um Shopping excelente realiza as diferentes tarefas de seus serviços sem erros.	CONF5	4,74	1,82

<b>Responsividade (RESP)</b>	Os funcionários dos Shopping excelentes só prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão realizados.	RESP1	5,13	1,83
	Você é atendido pelos funcionários de um Shopping Center de excelência imediatamente.	RESP2	5,17	1,76
	Os empregados dos Shoppings Centers de excelência têm sempre boa vontade em ajudar a seus clientes.	RESP3	5,40	1,68
	Os empregados dos Shoppings excelentes estão sempre prontos para esclarecer as dúvidas de seus clientes.	RESP4	5,28	1,68
<b>Segurança (SEG)</b>	O comportamento dos empregados de um Shopping excelente desperta confiança em você.	SEG1	5,33	1,65
	Você se sente seguro num Shopping Center excelente para fazer suas compras, se divertir, usar o caixa eletrônico, passear.	SEG2	5,70	1,55
	Os funcionários do Shopping Center de excelência são sempre educados com você.	SEG3	6,17	1,28
	Os funcionários do Shopping Center excelente possuem os conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo	SEG4	6,21	1,19
<b>Empatia (EMPAT)</b>	Um Shopping excelente lhe dá atenção individual.	EMPAT1	5,07	1,88
	Um Shopping excelente tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	EMPAT2	5,84	1,45
	Um Shopping excelente tem funcionários que lhe dão um atendimento feito para você.	EMPAT3	5,17	1,84
	Um Shopping excelente quer prestar o melhor serviço para os seus clientes.	EMPAT4	5,65	1,49
	Um Shopping excelente conhece as suas necessidades.	EMPAT5	5,09	1,83

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo.

**Tabela 4:** Resultados da Percepção do Desempenho dos Serviços prestados no Shopping Center avaliado

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Variável</b>	<b>Avaliação Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Tangíveis (TANG)</b>	O Shopping XYZ tem equipamentos adequados e modernos.	TANG1	4,98	1,72
	O Shopping XYZ tem aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário).	TANG2	5,22	1,81
	Os funcionários que trabalham no Shopping XYZ vestem-se bem. Ou seja, a roupa, calçados, acessórios que usam e o asseio pessoal que demonstram estão sempre de acordo com o	TANG3	5,49	1,65

	trabalho que realizam.			
	O material de comunicação com o cliente usado pelo Shopping XYZ, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas são adequados.	TANG4	5,05	1,77
<b>Confiabilidade (CONF)</b>	Quando o Shopping XYZ promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.	CONF1	5,56	1,59
	Quando um cliente tem um problema, o Shopping XYZ demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	CONF2	5,07	1,70
	O Shopping XYZ presta o serviço certo desde a primeira vez.	CONF3	5,51	1,59
	O Shopping XYZ presta seus serviços no prazo em que prometeu.	CONF4	5,58	1,45
	O Shopping XYZ realiza as diferentes tarefas de seus serviços sem erros.	CONF5	5,04	1,55
<b>Responsividade (RESP)</b>	Os funcionários do Shopping XYZ só prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão realizados.	RESP1	5,47	1,57
	Você é atendido pelos funcionários deste Shopping Center imediatamente.	RESP2	5,08	1,86
	Os empregados do Shopping XYZ têm sempre boa vontade em ajudar a seus clientes.	RESP3	5,34	1,72
	Os empregados do Shopping XYZ estão sempre prontos para esclarecer suas dúvidas.	RESP4	5,42	1,67
<b>Segurança (SEG)</b>	O comportamento dos empregados deste Shopping desperta confiança em você.	SEG1	5,39	1,64
	Você se sente seguro neste Shopping Center para fazer suas compras, se divertir, usar o caixa eletrônico, passear.	SEG2	5,91	1,57
	Os funcionários do Shopping XYZ são sempre educados com você.	SEG3	5,61	1,59
	Os funcionários do Shopping XYZ possuem os conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo	SEG4	5,41	1,54
<b>Empatia (EMPAT)</b>	O Shopping XYZ lhe dá atenção individual.	EMPAT1	4,68	1,86
	O Shopping XYZ tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	EMPAT2	5,46	1,82
	O Shopping XYZ tem funcionários que lhe dão um atendimento feito para você.	EMPAT3	4,80	1,83
	O Shopping XYZ quer prestar o melhor serviço para os seus clientes.	EMPAT4	5,76	1,45
	O Shopping XYZ conhece as suas necessidades.	EMPAT5	4,49	1,89

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo.

Em relação aos *gaps* das cinco dimensões da SERVQUAL, obtivemos os seguintes resultados demonstrados na tabela 5, através dos quais percebemos índices de insatisfação por parte dos clientes nas dimensões dos tangíveis, empatia e segurança, e índices de satisfação nas dimensões confiabilidade e responsabilidade. Entretanto, a dimensão responsabilidade tendeu a zero o que demonstra satisfação, enquanto a dimensão confiabilidade se afastou de zero representando a dimensão de maior satisfação do cliente deste Shopping.

Esses resultados ratificam o fato de terem aparecido entre os maiores *gaps* dos 22 itens, duas questões da dimensão dos tangíveis. O *gap* apresentado por essa dimensão foi de 0,61, extremamente relevante. Portanto, a causa de maior insatisfação dos clientes em relação a este Shopping está associada a fatores tangíveis, ou seja, aparência e adequação das instalações físicas, dos prédios, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação. Os comentários feitos pelos clientes durante a execução da pesquisa sugerem que os fatores que geraram este *gap* estejam mais ligados ao que a dimensão dos tangíveis proporciona ao terem instalações mais adequadas, modernas e atraentes (conforto e bem-estar, por exemplo) do que à modernidade e beleza da instalação em si.

**Tabela 5:** Resultados por Dimensão

Dimensão	Médias		
	SERVEXPEC	SERVPERF	GAP
Tangíveis	5,80	5,19	0,61
de	5,05	5,35	-0,30
Responsabil	5,25	5,33	-0,08
idade	5,85	5,58	0,27
Segurança	5,85	5,58	0,27
Empatia	5,36	5,04	0,33

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe ressaltar que, consideramos a escala SERVQUAL como uma ferramenta gerencial para identificação de *gaps* em relação à satisfação dos clientes, num nível exploratório. Se houver o interesse de se aprofundar nos resultados encontrados para conhecimento dos motivos que levaram o cliente à insatisfação ou satisfação, se faz necessária a aplicação de outros métodos de pesquisa.

Contudo, a avaliação das percepções dos serviços pelos clientes permite o alinhamento estratégico do negócio, mas isso dependerá também da capacidade gerencial em buscar proximidade com os clientes, principalmente numa perspectiva de relacionamento. A SERVPERF aplicada serve para iniciar o processo, visto que é uma técnica limitada. Como em serviços, o cliente ao escolher um produto não tem como vê-lo, na maioria das vezes, testá-lo ou senti-lo antes da compra, o que faz com que baseie sua decisão de compra na reputação da empresa, vale a pena aproveitar dos benefícios fornecidos pelas informações da pesquisa para sair na frente, utilizando da vantagem da precedência para superar seus competidores.

O foco no cliente deve ser usado para desenhar o projeto de serviço. A empresa de serviço deve estar posicionada estrategicamente no mercado, mas balizada por um conceito de serviço que lhe permita ter práticas de gestão coerentes com o seu propósito fundamental. Desta forma, ela alcançará um posição positiva tanto para a organização quanto para o cliente. E isso é importante para a sua sustentabilidade, caso contrário ela encontrará sérios riscos de se fixar somente em processos de qualidade internos (operacionais), o que poderá fazê-la perder o foco no cliente e tornar-se arrogante, ou ainda, de só enxergar o cliente e ao descuidar de suas operações, mantê-los por curto prazo porque não se sustentará.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

**ABRASCE.** *Associação Brasileira de Shopping Centers.* Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br>  
Acesso em: setembro de 2009.

**CORRÊA,** Henrique L. e **CAON,** Mauro. *Gestão de Serviços.* São Paulo: Atlas, 2002.

**FITZSIMMONS,** James A e **FITZSIMMONS,** Mona J. *Administração de Serviços.* 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

**GRÔNROOS,** Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços.* Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**HOFFMAN,** Douglas e **BATESON,** John. *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

**JOHNSTON,** Robert e **CLARK,** Graham. *Administração de Operações de Serviço.* São Paulo: Atlas, 2002.

**LAS CASAS,** Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços.* São Paulo: Atlas, 2006.

**MALHOTRA,** Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**PARASURAMAN,** A; **ZEITHAML,** Valerie; **BERRY,** Leonard. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing.* V.64, p. 12-40, 1988.

**Pesquisa de Mercado:** clientes efetivos e potenciais. *SIEG Informação e Pesquisa.* Abril, 2009.