



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**“AVALIAÇÃO DA QUALIDADE  
PERCEBIDA DOS SERVIÇOS DE LAZER E  
ENTRETENIMENTO EM SHOPPING  
CENTERS: ESTUDO EMPÍRICO NA  
CIDADE DO RIO DE JANEIRO”**

**BIANCA BOZON MOREIRA**

ORIENTADOR: PROF. DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO  
DE CARVALHO

**Rio de Janeiro, 25 de julho de 2006**

**“AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS DE LAZER E ENTRETENIMENTO EM SHOPPING CENTERS: ESTUDO EMPÍRICO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO”**

BIANCA BOZON MOREIRA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Marketing

ORIENTADOR: PROF. DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO DE CARVALHO

Rio de Janeiro, 25 de julho de 2006

**“AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS DE LAZER E ENTRETENIMENTO EM SHOPPING CENTERS: ESTUDO EMPÍRICO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO”**

BIANCA BOZON MOREIRA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Marketing

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO DE CARVALHO  
Instituição: Faculdades IBMEC

---

Professor DR. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO  
Instituição: Faculdades IBMEC

---

Professor DR. JOSÉ LUIS FELÍCIO DOS SANTOS DE CARVALHO  
Instituição: UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, 25 de julho de 2006.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Entrar em contato com a biblioteca no 14º andar,  
ou através do e-mail: [geysa@ibmecrj.br](mailto:geysa@ibmecrj.br)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação aos meus pais, Antonio de Jesus Moreira e Marisa Bozon Carneiro Moreira, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo amor, carinho, paciência e pelo incentivo ao estudo durante todos esses anos.

Ao Bruno Moczydlower, um companheiro presente em todos os momentos, que sempre demonstrou orgulho e interesse em meu desenvolvimento profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me proteger e iluminar meu caminho.

À minha família, pais, avós, tios e primos, que sempre incentivaram e expressaram satisfação no meu desenvolvimento profissional.

Ao Bruno Moczydlower, por sua valiosa contribuição, dedicação, revisão e crítica do trabalho, por suas considerações e ensinamentos, com amor, carinho e dedicação.

A Maria Ignez Moczydlower, por sua amizade, carinho e dedicação na revisão do trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia das Faculdades IBMEC, pela oportunidade de desenvolvimento da crítica aos conceitos existentes.

Ao Professor Frederico, pelo incentivo e orientação na construção deste trabalho.

Aos Professores Zeca Carvalho e Luiz Alberto, por seus comentários enriquecedores na defesa deste trabalho.

Aos meus colegas, pelos excelentes momentos de discussões e reflexões experimentados. Em especial à Lucia Regina Borges Sergio, pela parceria em artigos.

Aos respondentes que participaram deste estudo - sem os quais esse trabalho não teria sido possível.

À Jussara Nova Raris e Adriana Nietupski, pelas enriquecedoras conversas sobre a indústria de shopping centers.

À Luciana Lana, e todos da ABRASCE, pelos dados mercadológicos e aos pesquisadores, pela força na coleta da pesquisa de campo.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

As palavras não são suficientes para expressar tamanho agradecimento.

“Rir muito e sempre, ganhar o respeito das pessoas  
inteligentes e o afeto das crianças, receber a  
consideração dos críticos honestos e resistir à  
traição dos falsos amigos, apreciar a beleza,  
descobrir o melhor nos outros, deixar o mundo um  
pouco melhor, seja através de uma criança  
saudável, um pedaço de jardim ou uma condição  
social mais justa. Saber que ao menos alguém  
respirou mais fácil porque você existiu. Isso é ter  
sucedido”.

*Ralph Waldo Emerson*

## **RESUMO**

Esta dissertação avalia o nível de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers na cidade do Rio de Janeiro, RJ, a partir da perspectiva do modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a). Para tal, além de relatar a história da satisfação das necessidades e das expectativas dos clientes, ela destaca uma série de conceitos sobre os temas serviços, qualidade dos serviços e indústria dos shopping centers.

Realizou-se, em abril de 2006, uma pesquisa junto a clientes de shopping centers, em pontos de grande circulação de pessoas, na cidade do Rio de Janeiro, RJ. Para análise da pesquisa, foram consideradas dimensões relacionadas à “Confiabilidade”, “Presteza”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis”.

Além do método de pesquisa escolhido, são discutidos os resultados alcançados e algumas oportunidades para melhoria da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

Palavras Chave: Marketing de Serviços, Gestão de Serviços, Qualidade, SERVQUAL e Shopping Center.

## **ABSTRACT**

This dissertation evaluates the level of perceived quality of the leisure and entertainment services in shopping centers in the city of Rio de Janeiro, RJ, based on the perspective of the SERVQUAL model (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a). Besides explaining the history of the customer's needs and expectations fulfillment, it points out several concepts regarding the themes services, service quality and shopping center industry.

In April 2006, a research with shopping center customers was carried out at places with a large flow of people, in the city of Rio de Janeiro, RJ. In order to analyze it, dimensions related to "Reliability", "Promptness", "Guarantee", "Sympathy" and "Tangibles" have been considered.

Besides the adopted research method, the dissertation discusses the achieved results and some opportunities for the improvement of the leisure and entertainment services quality in shopping centers.

Key Words: Services Marketing, Services Management, Quality, SERVQUAL and Shopping Center.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Escala Utilizada no SERVQUAL .....	55
Figura 4.1 – Frequência de Visita aos Shopping Centers .....	64
Figura 4.2 – Indicadores para as Cinco Dimensões do SERVQUAL .....	72
Figura 5.1 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço para as Cinco Dimensões.....	78
Figura 5.2 – Os Shopping Centers Mais Frequentados na Cidade do Rio de Janeiro .....	81
Figura 5.3 – Frequência de Visita ao Barra Shopping.....	82
Figura 5.4 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Barra Shopping .....	83
Figura 5.5 – Frequência de Visita ao Shopping Tijuca .....	85
Figura 5.6 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Shopping Tijuca .....	86
Figura 5.7 – Frequência de Visita ao Rio Sul .....	88
Figura 5.8 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Rio Sul .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	19
Tabela 2.2 – Principais Dimensões de Serviços, Segundo o SERVQUAL	29
Tabela 2.3 – Questionário SERVQUAL em Três Colunas	35
Tabela 2.4 – A Indústria de Shoppings do Rio	46
Tabela 2.5 – De Caixotes de Concreto a Minicidades	47
Tabela 4.1 – Frequência de Visita aos Shopping Centers	64
Tabela 4.2 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Sexo do Entrevistado	66
Tabela 4.3 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Renda do Entrevistado	67
Tabela 4.4 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Escolaridade do Entrevistado	69
Tabela 4.5 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Idade do Entrevistado	70
Tabela 4.6 – Indicadores para as Cinco Dimensões do SERVQUAL	71
Tabela 4.7 – Medida de Superioridade do Serviço para as Cinco Dimensões	73
Tabela 4.8 – Medida de Adequação do Serviço para as Cinco Dimensões	74
Tabela 4.9 – Medida de Tolerância do Serviço para as Cinco Dimensões	74
Tabela 4.10 – Pontuação “Mínima”, “Percebida” e “Desejada” por Dimensão	76

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
AECC	<i>Asociación Española de Centros Comerciales</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ICSC	<i>International Council of Shopping Centers</i>
IPCA	Índices de Preços ao Consumidor Amplo
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
SERVQUAL	<i>Service Quality</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMA.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	4
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>4</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.3	DEFINIÇÕES.....	4
1.4	JUSTIFICATIVA.....	6
1.5	LIMITAÇÕES.....	8
1.6	ESTRUTURA.....	9
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1	UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DO FOCO NO CLIENTE.....	11
2.1.1	<i>Experiências em Práticas de Marketing.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Experiências mais Recentes.....</i>	<i>13</i>
2.2	SERVIÇOS.....	14
2.2.1	<i>O Papel dos Serviços na Economia.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Definições Acadêmicas sobre Serviço.....</i>	<i>16</i>
2.2.3	<i>As Características dos Serviços.....</i>	<i>17</i>
2.2.4	<i>Dimensões da Qualidade na Prestação do Serviço.....</i>	<i>22</i>
2.2.5	<i>Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente.....</i>	<i>24</i>
2.3	AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	30
2.3.1	<i>Confiabilidade.....</i>	<i>30</i>
2.3.2	<i>Presteza.....</i>	<i>31</i>
2.3.3	<i>Segurança.....</i>	<i>32</i>
2.3.4	<i>Empatia.....</i>	<i>33</i>
2.3.5	<i>Tangíveis.....</i>	<i>33</i>
2.3.6	<i>Aspectos Básicos sobre o Método SERVQUAL.....</i>	<i>34</i>
2.4	O VAREJO MUNDIAL E BRASILEIRO.....	37
2.4.1	<i>O Varejo Mundial.....</i>	<i>37</i>
2.4.2	<i>O Varejo Brasileiro.....</i>	<i>39</i>
2.4.3	<i>Tendências do Varejo.....</i>	<i>40</i>
2.4.4	<i>O Futuro do Varejo.....</i>	<i>42</i>
2.5	A INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS.....	43
2.6	UM PANORAMA DA INDÚSTRIA.....	48
2.7	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA.....	51
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>53</b>

3.1	A PESQUISA.....	54
3.2	CONSTRUÇÃO DE ESTÍMULOS PARA MEDIR AS DIMENSÕES .....	56
3.3	PLANO AMOSTRAL .....	57
3.4	ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	58
3.5	A COLETA.....	60
3.6	CONSIDERAÇÕES GERAIS DO MÉTODO UTILIZADO .....	61
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	63
4.1.1	<i>Uso dos Serviços de Lazer e Entretenimento em Shopping Centers</i> .....	63
4.1.2	<i>Frequência de Uso Segundo Variáveis Demográficas</i> .....	65
4.1.3	<i>Indicadores para as Dimensões do SERVQUAL</i> .....	71
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
5.1	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA .....	77
5.1.1	<i>Avaliação da Qualidade nos Shopping Centers Citados</i> .....	80
5.2	CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	90
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>93</b>
6.1	SOBRE A PESQUISA.....	93
6.2	SOBRE O TRABALHO .....	94
6.3	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	96
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>103</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 PROBLEMA**

A indústria dos shopping centers, como toda a indústria de serviços, está sofrendo grande transformação em suas relações com seus clientes, seus fornecedores e na prestação de serviços. O crescimento deste setor tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. É indiscutível a crescente importância deste setor na economia nacional e internacional. No entanto, apesar de estratégica para a competitividade das empresas, a qualidade dos serviços nem sempre é considerada com o devido cuidado.

Tucker (1999) observou que vem acontecendo uma verdadeira “Revolução do Valor” no setor de serviços em função da mudança verificada nos consumidores que se tornam cada vez mais “consumidores esclarecidos”. Segundo Drucker (2000), as novas empresas exigirão um duplo perfil: por um lado exigirão um sistema totalmente centralizado na administração; por outro requererão uma estrutura totalmente descentralizada de fornecimento de produtos e serviços, que deverão estar mais do que ajustados às novas expectativas dos clientes.

Para que se entenda a origem deste problema, é importante que se recorra aos períodos que marcaram a evolução da área de varejo.

Na época da colônia, o Brasil era dependente de Portugal, que controlava a exploração das terras. O comércio provinha das produções pecuária, agrícola e da mineração, além do pau-brasil e do açúcar (período de grande crescimento no Brasil).

Na verdade, o varejo brasileiro só surgiu no final do século XIX, pois anteriormente as vendas eram feitas por mascates. No século XX, o café mudou o destino do país, havendo um grande crescimento e interesse internacional pelo Brasil, sobretudo com as exportações. Até então, o comércio era feito em mercearias.

Os estabelecimentos comerciais de maior porte apareceram só no final do século XIX, vendendo para a aristocracia produtos importados. Na virada do século, a República e a industrialização inovaram o comércio brasileiro, mas, apesar de toda a inovação, as lojas que se estabeleceram tinham o modelo das lojas de departamentos americanas ou européias.

Com o crescimento do comércio, o país urbanizou-se e recebeu muitos imigrantes com a promessa de sucesso na nova terra. Nos anos 50, disseminaram-se no Brasil alguns elementos do varejo que já eram empregados em empresas americanas, tais como: estrutura departamentalizada, auto-serviço, organização e gestão de recursos humanos, menores margens e alta rotação de estoques. Na virada desta década, as vendas de varejo em massa se tornaram comuns e a introdução dos supermercados mudou o perfil de consumo.

A evolução do varejo está diretamente relacionada ao cenário e à infra-estrutura das cidades, além de componentes mercadológicos fundamentais (pessoas, dinheiro, desejo de compra). Para o crescimento varejista e das próprias cidades, as facilidades de transporte e comunicações são igualmente importantes.

Para acompanhar a complexidade e a rapidez do setor de serviços é preciso se aproximar cada vez mais de seus clientes e saber o que realmente esperam do serviço prestado. É preciso lidar com diversas questões, enfrentar os concorrentes e ao mesmo tempo se relacionar eficazmente com todos eles.

Uma empresa orientada para o serviço tem como meta atingir clientes e estabelecer relacionamentos tão próximos, que os mesmos possam ser chamados de parceiros. Quanto maior a proximidade, maior será o valor do ponto de vista do cliente e a lealdade do mesmo.

Este trabalho enfoca o setor de lazer e entretenimento em shopping centers, o qual em 2005, teve uma queda de faturamento em relação ao ano anterior de 15% a 25% em todo Brasil, no ramo das salas de cinema (Barcellos, 2006).

Quais são então os requisitos necessários para a obtenção de sucesso no atendimento às expectativas dos clientes de lazer e entretenimento em shopping centers? A busca desta resposta é estimulante e desafiadora, principalmente diante das intensas transformações das empresas deste setor.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Medir e estabelecer os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, partindo da perspectiva do modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Definir dimensões da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers. Definir ferramentas para avaliação dessas dimensões da qualidade. Validar as dimensões por meio da aplicação de ferramenta de mensuração.

## **1.3 DEFINIÇÕES**

Entretenimento – Para o dicionário Michaelis, a definição de entretenimento é o ato de entreter, distração, passatempo, divertimento. Segundo a enciclopédia livre Wikipédia, entretenimento é a arte ou técnica de entreter alguém ou um grupo, de lhe prender a atenção por um tempo determinado ou indeterminado.

Lazer — Para o dicionário Michaelis, a definição de lazer é tempo livre, vagar, ócio. Segundo a enciclopédia livre Wikipédia, lazer é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (Oleias *apud* Dumazedier, 1976).

SERVQUAL — Modelo de medição de qualidade de serviços, proposto por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Shopping center — Para o dicionário Michaelis, shopping center é reunião, em um único conjunto arquitetônico, de lojas comerciais, casas de espetáculo, serviços de utilidade pública etc. Segundo o Estatuto da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 1982), são empreendimentos constituídos por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada. Compostos de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços. Estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação da maioria das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas. Possuam lojas-âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao shopping center a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento. Ofereçam estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao shopping center. Estejam sob controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial. De acordo com o *International Council of Shopping Centers (ICSC)* (*apud* Portugal e Goldner, 2003), shopping center é definido como um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno previamente planejado e desenvolvido. Deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e o tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência comercial a que essa unidade serve. Deverá também oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto. Para a *Asociación Española de Centros Comerciales (AECC)* (*apud* Portugal e Goldner, 2003), shopping center é o lugar de encontro em cujo espaço aberto o público busca satisfazer suas necessidades tanto de consumo como de lazer e relação social, em um cenário no qual

consumidores e comerciantes interagem, dentro de um esquema integrador de equilíbrio e qualidade.

Valor para o Consumidor — Segundo Kotler (1998) o “valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por um determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço”.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

O crescimento do setor de serviços tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. É indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional e internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de ser estratégica para a competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado.

Segundo dados da ABRASCE, o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de shoppings construídos. Desde a inauguração da primeira unidade, em 1966, o setor brasileiro de shopping centers apresenta um notável crescimento: o número de unidades tem dobrado a cada cinco anos.

O conjunto dos shoppings em operação apresentou a seguinte evolução de vendas nos últimos anos: R\$ 25,3 bilhões de vendas em 2001, alcançando R\$ 27,9 bilhões em 2002 e R\$ 31,6 bilhões em 2003. As vendas dos shoppings em 2003 representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluídos os setores automotivo e de derivados de petróleo.

A indústria de shopping centers vem demonstrando grande vitalidade, contribuindo para o progresso da qualidade de vida no Brasil e desempenhando importante papel na economia, como geradora de cerca de 461 mil empregos diretos e com expressiva integração com a comunidade.

Conhecer o que os clientes, consumidores esclarecidos, valorizam como sendo importantes para uma prestação de serviço de qualidade, que atenda aos seus padrões mínimos de qualidade. Conhecer seus níveis de tolerância aos serviços de shopping centers. Esta contribuição ao estudo da qualidade e da gestão de serviços é primordial para que, cada vez mais, os serviços sejam prestados sob a ótica do cliente.

Nesse cenário de crescente competição, será fundamental uma aproximação mais estreita com cada cliente por meio da análise cuidadosa de seu comportamento individual e de suas peculiaridades. O resultado dessa investigação mais profunda servirá para orientar as ações segmentadas e personalizadas, de acordo com o que os clientes pensam e valorizam.

Os shopping centers são abordados em estudos em várias áreas do conhecimento. Ele oferece segurança, conforto, clima controlado e entretenimento. São observados como grandes geradores de empregos e divisas. A importância desse tipo de organização no comércio varejista é tão notável, que seria difícil imaginar uma sociedade, nos dias de hoje, sem um shopping center.

A procura por lazer e entretenimento vem crescendo de forma significativa e se projetando como atividade econômica. Visando alcançar cada vez mais pessoas, as organizações com este foco de atuação, buscam conhecer as expectativas e necessidades de seus usuários e

atendê-las da maneira mais completa possível. Para isso, utilizam estratégias para atraí-los e mantê-los fiéis aos seus serviços.

Existem estratégias importantes utilizadas com muita frequência pelas grandes organizações, que podem ser estendidas às empresas prestadoras de serviços de lazer. Uma delas é pesquisar a qualidade desejada e a qualidade percebida por seus clientes e, baseado nesta comparação, buscar aprimorar sua prestação de serviços. O crescimento da chamada “indústria do lazer e entretenimento”, uma grande promessa econômica da atualidade, trouxe o assunto para as discussões no mercado.

Este fenômeno global, que vem modificando a estrutura do mercado de varejo e serviços, introduzindo e consolidando novos hábitos nos consumidores em diversos países, será discutido neste estudo.

## **1.5 LIMITAÇÕES**

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, que devem ser registradas. Dentre as principais, devem ser citadas as limitações temporais e geográficas. A limitação temporal deve-se ao período que esta pesquisa foi realizada — abril de 2006. A outra limitação — geográfica — está relacionada ao plano amostral. A coleta dos dados ocorreu na cidade do Rio de Janeiro, em locais de movimentação, próximo a shopping centers. Se o trabalho tivesse sido realizado junto a consumidores de outras cidades ou estados, os resultados obtidos poderiam ser diferentes dos aqui apresentados.

Por fim, existe a limitação do pesquisador, suas inferências e opiniões, decorrentes de suas experiências em shopping centers, quer seja como cliente, quer seja como profissional de marketing.

## **1.6 ESTRUTURA**

Esta dissertação está organizada em 6 capítulos, da seguinte forma:

Após o capítulo introdutório, no capítulo dois são apresentadas a revisão da literatura, por meio da história da satisfação das necessidades e das expectativas dos clientes, e a fundamentação teórica sobre os temas serviços, qualidade dos serviços e indústria dos shopping centers, bases conceituais desta dissertação.

No capítulo três são apresentados os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. É apresentada, no método de pesquisa e de forma mais analítica, a descrição do método utilizado para avaliar a qualidade percebida em serviços de shopping centers.

No capítulo quatro descreve-se a forma de operacionalização desta pesquisa (plano amostral, delineamento da pesquisa, e coleta e tratamento dos dados) e são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa.

O capítulo cinco tem por objetivo discutir os resultados alcançados pelo presente estudo e discutir, também, algumas oportunidades para melhoria da qualidade dos serviços de shopping centers.

No último capítulo, o sexto, são apresentadas considerações finais sobre pontos relevantes acerca de aspectos genéricos e variáveis e fatores inferidos a partir dos resultados desta

pesquisa e são mencionadas algumas contribuições deste estudo. São apresentadas, também neste capítulo, algumas sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que serviram de alicerce para esta pesquisa e o histórico do marketing de serviços — do despertar das primeiras experiências até as mais recentes.

São abordados aqui conceitos importantes sobre serviços, suas características singulares e o seu processo de operação, além do processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente — a escola escandinava e a escola americana, com maior ênfase para o método SERVQUAL, base principal da metodologia desta pesquisa. São apresentados, ainda, a indústria dos shopping centers e a medição de qualidade deste serviço.

### **2.1 UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DO FOCO NO CLIENTE**

No Brasil pré-industrial, a sociedade estava em um período de transição entre a sociedade industrial e a pós-industrial. A sociedade industrial é aquela onde é possível proceder ao planejamento e conhecer o valor do tempo. Já a sociedade pós-industrial, por sua vez, pode ser reconhecida pela desmassificação, fragmentação, individualização e uma crescente velocidade de mudanças. Fitzsimmons (2000) afirma que, nesta transição, as mudanças sociais e tecnológicas acontecem simultaneamente com o desenvolvimento natural da prestação de serviços.

### 2.1.1 Experiências em Práticas de Marketing

As primeiras experiências de empresas orientadas para as práticas de marketing iniciaram-se a partir de 1750, na Grã-Bretanha, e em 1830, nos Estados Unidos (Fullerton, 1988). Em 1937, surgiu a *American Marketing Association* (AMA, 1999).

Di Nallo (1999) aponta que nos primeiros 50 anos de vida do marketing, encontram-se três escolas de pensamento dominantes:

- *Commodity School*, se ocupa da classificação dos diferentes produtos segundo suas características (especialmente as físicas) e os comportamentos de compra correspondentes dos consumidores;
- *Functional School*, a função comercial se torna fundamental e o centro de interesse se muda para a transferência dos bens do produtor ao consumidor. Esta considera o marketing como um instrumento cognitivo (e não operativo) funcional às decisões estratégicas e operativas da empresa;
- *Institutional School* que por sua abordagem do tipo estruturalista derivada da economia empresarial, se diferencia da escola do funcionalismo ancorada em um modelo restrito do marketing. A escola do institucionalismo tende a levar em consideração inclusive os componentes do sistema não diretamente dotados de implicações econômicas, considerando a empresa como uma instituição que se refere a uma coletividade, e não como puro e simples sujeito econômico.

Nas três correntes é comum a consideração do marketing como economia aplicada. De fato, segundo Di Nallo (1999) “o marketing surgiu após a era das vendas, na década de 50, e um

marco foi a publicação do livro *The Practice of Management*, de Peter Drucker, em 1954”. “O cliente é o fundamento de uma empresa. (...) Sendo seu objetivo a criação de um cliente, cada empresa comercial tem duas – e somente estas duas – funções fundamentais: o marketing e a inovação. O marketing não é somente muito mais amplo que a venda. Não é absolutamente uma atividade especializada. Ele é a empresa inteira, do ponto de vista de seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente” (Drucker *apud* Di Nallo, 1999).

No âmbito de todos os conceitos supracitados, fortalece um princípio há muito tempo aceito no negócio de sucesso, onde o cliente é a razão de ser. Esta afirmação representa a elevação do marketing a uma posição de fundamental importância, onde o cliente passa a ser o centro das atenções das organizações, que passam a enxergar sob o ponto de vista do cliente.

### **2.1.2 Experiências mais Recentes**

Na década de 50, a questão era aumentar o nível de consumo, “criando consumidores”. Agora não se trata mais de estimular uma demanda que aparece em crescimento contínuo, mas de satisfazer as exigências que as sustentam.

Nos anos 80 e 90, Michael Porter introduz o conceito de Vantagem Competitiva. Para Porter (1986), existem duas maneiras fundamentais de ampliar a escolha dos compradores. A primeira é aumentar o valor agregado que a empresa proporciona ao comprador e a outra é redefinir o modo de pensar do comprador sobre a função do produto. Estabelecer e ampliar este valor econômico para o cliente é o mesmo que estabelecer uma vantagem competitiva: “Esta nasce do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, que forneça resultados superiores à despesa enfrentada para criá-lo. O valor é aquele que os consumidores estão dispostos a pagar: o valor superior deriva, portanto, de oferecer os preços mais baixos da

concorrência por vantagens equivalentes ou de fornecer vantagens únicas que compensem abundantemente um preço maior”.

Nesta realidade, onde o foco das empresas está no cliente, o marketing de serviços torna-se imprescindível. É preciso buscar ferramentas adequadas para atender a variedade de escolhas e satisfazer seus clientes.

## **2.2 SERVIÇOS**

Este item apresenta a importância do setor de serviços na economia mundial e brasileira e como, a partir de seu desenvolvimento, a sociedade aproxima-se cada vez mais de uma sociedade pós-industrial. Apresenta, ainda, a definição de serviços, suas características, seu processo de operação e como acontece a avaliação de sua qualidade pelos clientes. Para Kotler (2003), prestar bons serviços é a essência do negócio orientado para os clientes.

Conhecer o que são os serviços, entender as diferenças que existem entre serviço prestado e um bem físico produzido é fundamental para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório, uma vez que “o processo de prestar serviços confunde-se com o próprio serviço” (Fitzsimmons, 2000).

### **2.2.1 O Papel dos Serviços na Economia**

“O mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial baseada em serviços por mais de duas décadas. Mas a situação não é a mesma no mundo inteiro. Nos países industrializados, o valor criado pelo setor de serviços, expresso como porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) com base em preços atualizados, cresceu de 53% em 1960 para 66% em 1995. Na União Européia, o crescimento foi de 47% para 66%, e nos Estados

Unidos, de 57% a 72%, e continua crescendo. Entretanto, no caso dos países desenvolvidos, o “setor de serviços” há muito tempo tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto ou do nível total de emprego” (Grönroos, 2003).

O setor de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Fitzsimmons (2000) afirma que “os serviços estão no centro das atividades econômicas”. Para Grönroos (1995) “estamos em uma sociedade de serviços” ou em uma “economia de serviços”. Isto quer dizer, segundo Fuchs (*apud* Grönroos, 1995), que “estamos em uma sociedade onde sua economia é caracterizada pelo fato do setor de serviços gerar um maior número de empregos e ter uma participação maior no PIB, em relação aos outros setores da economia”. Dessa forma, “o papel dos serviços no fornecimento de valor é [também] cada vez mais importante” (Quinn *et al.*, 1997).

Grönroos (1995); Quinn *et al.* (1997); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000) apontam que o setor de serviços ocupa, desta forma, posição de destaque na economia.

No Brasil não poderia ser diferente; os serviços têm enorme impacto na economia, respondendo por 55% do PIB. Estatísticas do Banco Mundial mostram que o setor de serviços responde por mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e que, no Brasil, o setor de serviços responde por 52% do Produto Nacional Bruto (PNB), e 53% da força de trabalho (Lovelock e Wright, 2001).

Nesse novo modelo econômico, onde os produtos estão se transformando em *commodities*, a diferenciação entre as empresas se dá pelos serviços que são oferecidos aos clientes. Portanto, cada vez mais a interação entre a empresas e o consumidor ganha destaque.

### 2.2.2 Definições Acadêmicas sobre Serviço

Na literatura, pode-se observar o termo “serviço” para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Porém desde a década de noventa, a seguinte definição foi proposta:

“Um serviço é um processo, consistindo 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” (Harvey-Jones *apud* Grönroos, 2003).

Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Kotler (1998), oferece uma definição concisa de serviço: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Alugar um quarto, viajar em um avião, ir ao médico, aconselhar-se com um advogado – todas estas atividades envolvem a compra de um serviço.

Já Grönroos (1995) utiliza o seguinte conceito para serviços: “O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Por sua vez, Lovelock e Wright (2001) utilizam duas definições: “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um

produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” e “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em termos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Para Cobra (1992), “serviços são atividades, benefício ou satisfação oferecidos para venda. Os serviços são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem alto controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade”.

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

Por fim, a *American Marketing Association* (apud Las Casas, 2000) apresenta a seguinte definição: “serviços são aquelas atividades ou vantagens, ou mesmo satisfações, que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

### **2.2.3 As Características dos Serviços**

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens físicos. Entretanto, mais importante que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. “No anúncio de um produto, o elemento dominante é geralmente a imagem, o elemento visual. No anúncio de um serviço, o elemento dominante é geralmente a palavra, o

elemento verbal. (Portanto, se você vê um anúncio com um retrato de um automóvel, pensa logo que é o carro que está sendo anunciado, e não um serviço de locação de automóveis.)” (Ries e Trout, 1996).

Uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida na literatura por vários autores, dentre eles, Parasuraman *et al.* (1985); Zeithaml *et al.* (1990); Grönroos (1995); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000). A tabela 2.1 resume as características de serviços e produtos físicos mais freqüentemente mencionadas.

<i>Bens físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003).

**Tabela 2.1 – Diferenças entre Serviços e Bens Físicos**

Sintetizando, os serviços identificam-se pelo desempenho (Zeithaml *et al.*, 1990), nas suas principais características: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade. Já para Kotler e Armstrong (1993), sejam eles públicos ou privados, com fins lucrativos ou não, os serviços têm quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

### **2.2.3.1 Intangibilidade**

Os serviços são intangíveis, diferentemente dos produtos físicos, não podendo ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados (Ambrósio e Siqueira, 2002). Conseqüentemente, a tarefa do prestador de serviços é administrar a evidência para tornar “tangível o intangível”.

Segundo Zeithaml e Bitner (*apud* Carvalho e Motta, 2000), a intangibilidade - que pode ser entendida como um fator de incerteza - é um ponto determinante na oferta dos serviços, que tendem a ser menos tangíveis que os produtos manufaturados. Desta maneira, o marketing de serviços costuma ter uma abordagem gerencial diferente, mais complexa, mais cuidadosa. Note-se que a tentativa de resolução destes desafios gerenciais acaba por permitir ampliar as contribuições do pensamento orientado para serviços também para outros setores da economia.

Enquanto as empresas de produtos são desafiadas a acrescentar idéias abstratas, as empresas de serviços são desafiadas a colocar evidências físicas à suas ofertas abstratas. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo (Bateson, 1977; Berry, 1980; Grönroos, 1984; 1995; Parasuraman *et al.*, 1985, 1998; Zeithaml *et al.*, 1990; Kotler, 1998; Las Casas, 2000 e Lovelock e Wright, 2001).

Uma das características dos serviços é que o cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento adquirido (Churchill, 2000). Esta característica de intangibilidade dificulta a avaliação do serviço pelo cliente, sendo assim, devem-se utilizar evidências físicas para tornar tangível o valor oferecido pelos serviços (Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml *et al.*, 1990; Grönroos, 1995). Para Fitzsimmons (2000), serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos.

Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-los rapidamente para superar seus concorrentes.

### **2.2.3.2 Perecibilidade**

Serviços são perecíveis, não podendo ser estocados para vendas ou uso futuros. Muitos médicos cobram dos pacientes por consultas às quais estes não compareceram porque o valor do serviço existe até o fim da hora marcada pelo cliente. A perecibilidade do serviço não é um problema quando a demanda é constante, porém, quando ela é flutuante, as empresas prestadoras de serviços freqüentemente enfrentam este tipo de problema.

Os serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo. Daí decorrem algumas outras implicações, como o fato dos serviços não poderem ser estocados e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível se fazer inspeções como na indústria de manufatura. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente (Grönroos, 1984; 1995; Zeithaml e Bitner, 1996; Parasuraman, 1998; Churchill, 2000; Las Casas, 2000 e Lovelock e Wright, 2001).

### **2.2.3.3 Inseparabilidade**

Os produtos físicos são manufaturados, depois estocados, mais tarde são vendidos e, finalmente, consumidos. De outra forma, os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente. Assim, os serviços são inseparáveis daqueles que os proporcionam, sejam eles pessoas ou máquinas.

Para Grönroos (1995), “O cliente participa do processo de produção”, podendo não somente participar passivamente, mas também como co-produtor do serviço. Empregados do setor de serviços interagem diretamente com os clientes, com pouca oportunidade de intervenção dos gerentes.

Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece (Zeithaml *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.*, 1985 e Churchill, 2000). Produção e consumo ocorrem simultaneamente (Las Casas, 2000). “O cliente vai até o local da prestação de serviço, ou o prestador do serviço vai até o cliente” (Fitzsimmons, 2000).

Esta presença de pessoas e outros clientes no sistema operacional torna difícil unificar e controlar a variabilidade tanto nos insumos como nos produtos do serviço (Lovelock e Wright, 2001).

#### **2.2.3.4 Variabilidade**

Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Alguns hotéis, por exemplo, podem criar reputações por serem melhores prestadores de serviços que outros. Dentro de um hotel, o empregado que cuida do registro dos hóspedes pode ser agradável e eficiente, enquanto outro que trabalha próximo pode ser desagradável e lento.

Mesmo a qualidade do serviço de um único empregado varia de acordo com sua energia e disposição no momento do contato com cada cliente. Como essas pessoas estão vestidas, sua aparência pessoal e suas atitudes e comportamentos influenciam, no seu conjunto, as percepções dos clientes com relação aos serviços. Além disso, um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo que o “mesmo” serviço prestado ao cliente seguinte.

#### **2.2.4 Dimensões da Qualidade na Prestação do Serviço**

Como visto, os serviços são basicamente intangíveis e constituem processos vivenciados subjetivamente, onde as atividades de produção e consumo acontecem simultaneamente. E

nessas interações está incluída uma série de contatos entre o cliente e o prestador de serviços, de tal forma que estes acontecimentos poderão ter um impacto crítico sobre o serviço percebido pelo cliente.

Isto é, os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros para efetuarem o mesmo relacionamento.

A preocupação com a qualidade em serviços inspirou e atraiu muitos pesquisadores acadêmicos. Para Zeithaml e Bitner (2003), “na maior parte das indústrias, fornecer serviços de qualidade não é mais simplesmente uma questão de opção. O ritmo acelerado de desenvolvimento de tecnologias e a intensificação da competição tornam difícil a aquisição de vantagens competitivas estratégicas tão somente por meio de produtos físicos. Além disso, os clientes estão mais exigentes. Eles não apenas esperam receber bens de excelência e alta qualidade; eles também têm a expectativa de, juntamente com esses produtos, receber serviços de alto nível”.

Segundo Las Casas (2000), para gerar esta satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, fazem-se necessárias algumas precauções, tais como administrar as expectativas (formar as expectativas de acordo com as promessas oferecidas pelas prestadoras de serviços) e saber lidar com a percepção da qualidade (é controlar todo o processo e verificar se o consumidor também está percebendo o serviço como algo de qualidade).

Conforme Grönroos (2003), a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, a saber, uma dimensão ou resultado técnico (“o quê?”) e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo (“como?”). Além disso, como os prestadores de serviços

normalmente não conseguem esconder-se por trás de marcas conhecidas ou distribuidores, os clientes, na maioria dos casos, serão capazes de identificar a empresa, seus recursos e suas formas de operar.

Para Kotler (1998), o gerenciamento da imagem se torna uma parte integral do desenvolvimento do serviço como um produto, haja visto que uma boa comunicação com o mercado tem, não apenas um impacto comunicativo sobre as expectativas dos clientes, mas também um efeito direto sobre essas experiências.

De acordo com Berry e Parasuraman (1995), as expectativas do cliente são os verdadeiros padrões para avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que a execução do serviço satisfaça ou supere tais expectativas.

### **2.2.5 Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente**

A mensuração da qualidade percebida pelos clientes é fundamental para a definição de ações a serem desenvolvidas, a melhoria do desempenho, e conseqüentemente, a sobrevivência e lucratividade das empresas. É necessário que as empresas atinjam pelo menos um nível mínimo de qualidade exigido pelos clientes, se não for possível atingir um nível de excelência nos serviços prestados.

Os princípios de Qualidade Total, embora úteis para avaliar a qualidade na produção de bens, são inadequados para o entendimento da qualidade em serviços, segundo Zeithaml *et al.* (1990), pois os serviços diferem dos produtos no que diz respeito a como são produzidos, consumidos e avaliados.

Há um consenso de que existem essas diferenças e de que as mesmas resultam em desafios para a administração de serviços. A literatura tem analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência.

Os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, a sua avaliação só poderá ocorrer durante o processo de realização ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. Esta avaliação, que o cliente faz durante e após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o ele esperava e o que ele percebeu do serviço prestado (Zeithaml *et al.*, 1990; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; Parasuraman, 1998 e Lovelock e Wright, 2001).

A principal característica dos serviços, segundo Grönroos *et al.* (2000) é a sua natureza de processo. Se serviços são processos, a consumação dos serviços pode ser caracterizada, então, como sendo a consumação do processo (Grönroos, 1998).

Por causa deste processo de consumo característico dos serviços, a qualidade e o valor percebidos de um serviço estão em um pacote só. A maneira pela qual o próprio processo do serviço é percebido pelos clientes, transforma-se em parte do serviço. Por isso, um modelo de oferta de serviço tem que incluir, também, elementos relacionados ao processo. Um pacote de serviço bem desenhado é o início, a chave, de uma boa qualidade técnica e/ou funcional, ou seja, da boa qualidade do processo como um todo. A fim de oferecer a boa qualidade total percebida aos clientes, o prestador de serviços tem que aumentar o seu pacote de serviço até o melhor funcionamento deste (Grönroos *et al.*, 2000).

Uma das formas de administrar a qualidade de um serviço prestado é considerá-la do ponto de vista dos clientes. Grönroos (2003) afirma que os consumidores escolhem prestadores de

serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Bons resultados na qualidade percebida são obtidos quando os serviços experimentados atendem às expectativas dos clientes. Nesses termos, o autor argumenta que "qualidade é o que os clientes percebem". Somente quando o prestador de serviços compreender como os serviços são avaliados pelos clientes é que será possível saber como influenciar essas avaliações na direção desejada.

Zeithaml *et al.* (1990) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente sobre um serviço experimentado. O segredo para garantir uma boa qualidade de serviço é obtido quando as percepções dos clientes superam suas expectativas. Os autores afirmam que, embora esse raciocínio seja válido, não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelente qualidade; é preciso que haja um processo contínuo de monitoramento das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de mecanismos adequados para a melhoria.

A expressão “momentos da verdade”, criada por Normann (1993), serviu para traduzir a importância dos momentos de contato com o cliente, durante a prestação de serviço, uma vez que são nesses momentos que o serviço está sendo avaliado pelo cliente.

De acordo com Carlzon e Normann (*apud* Carvalho e Vergara, 2000), as “horas da verdade” são aqueles momentos cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores. Estas situações determinam a percepção dos consumidores acerca da qualidade oferecida pela empresa: um guia que conduz visitantes pelas galerias de um museu, um garçom que serve um freguês em um restaurante e

um operador de caixa que recebe do cliente o pagamento de uma obrigação seriam os protagonistas de alguns exemplos para estas interações.

Grönroos (1982; 1984; 1990; 1995), um dos expoentes desta escola, modificou esta expressão, para “momento de oportunidade”, por considerar ser esta “a ocasião e o lugar, onde e quando o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. (...) No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à qualidade percebida do serviço”.

Este autor defende a idéia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem”. Ele propõe (1995), que a qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica e uma dimensão funcional. A dimensão técnica refere-se aos resultados que os clientes recebem em suas interações com a empresa. Já a dimensão funcional refere-se à forma como os resultados foram fornecidos: a facilidade de acesso a um terminal de saque bancário, a um restaurante ou a um consultor empresarial, à aparência e comportamento dos garçons e dos caixas de bancos, e como esses empregados de serviço realizam suas tarefas – o que dizem e como dizem: tudo isso influencia a visão que o cliente terá do serviço.

A diferença encontrada na relação “Serviço prestado ao cliente/Serviço esperado pelo cliente” foi objeto de estudos de várias escolas, principalmente pela *Scandinavian School* e *American School* (Grönroos, 1990).

A *Scandinavian School* (Grönroos, 1982; 1984; 1990; 1995) focou sua atenção na distância entre a expectativa do consumidor e a percepção do serviço prestado.

A *American School* (Zeithaml *et al.*, 1990; Berry *et al.*, 1985; 1988; 1990; Parasuraman *et al.*, 1985; 1988) também trabalha com a idéia de qualidade de serviço como sendo a extensão da discrepância entre expectativa dos clientes e suas percepções.

O Modelo de Análise do *Gap* (ou Lacuna) da Qualidade teve sua origem nos estudos realizados por Zeithaml *et al.* (1990), e sua proposta era analisar as fontes dos problemas da qualidade, auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada e encontrar respostas às seguintes dúvidas: como os consumidores avaliam a qualidade de um serviço; se os serviços são avaliados de forma global ou parcial; quais são as dimensões de um serviço e se estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço.

Os pontos comuns observados nas entrevistas determinaram que a chave da qualidade de um serviço é atender ou exceder a expectativa do cliente; em decorrência disso, a qualidade de um serviço pode ser definida como o grau de discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções (Zeithaml, *et al.*, 1990).

Os seguintes *gaps* foram observados:

- *Gap 1*: representado pela diferença entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes;
- *Gap 2*: representa a diferença entre as percepções que a gerência tem das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço;
- *Gap 3*: representa a diferença entre as especificações da qualidade do serviço e a prestação do serviço;

- *Gap 4*: representa a diferença entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes (promessa);
- *Gap 5*: representa a diferença entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Para identificar e medir estes *gaps*, foram realizados estudos dos fatores que influenciavam a qualidade dos serviços. Desta forma, Zeithaml, *et al.* (1990) desenvolveram um instrumento de pesquisa, conhecido como SERVQUAL (*Service Quality*), que identifica cinco dimensões da qualidade de serviços — “Confiabilidade”, “Presteza”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis” — conforme tabela 2.2.

<i>Dimensões</i>	<i>Definições</i>
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa.
Presteza	Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço pontual.
Segurança	Conhecimento e cortesia de empregados e a sua habilidade para transmitir responsabilidade e segurança.
Empatia	Cuidado, atenção individualizada que a empresa fornece a seus clientes.
Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Fonte: Parasuraman *et al.* (1985, 1988); Grönroos (1990); Zeithaml *et al.* (1990).

**Tabela 2.2 – Principais Dimensões de Serviços, Segundo o SERVQUAL**

As pesquisas demonstraram que o SERVQUAL é um instrumento efetivo e estável para se medir qualidade de serviços (Bebko, 2000). O instrumento SERVQUAL será abordado com mais profundidade no capítulo três desta pesquisa.

A avaliação da qualidade do serviço prestado sob a ótica do cliente é fundamental para que os “momentos da verdade” realmente possam ser avaliados corretamente. Por isso, estabelecer os *gaps* existentes na prestação de serviços e os limites de tolerância suportados pelos clientes é

importante para o estabelecimento de uma gestão baseada na busca da excelência, onde os serviços devem ser planejados e oferecidos com o objetivo de produzir a satisfação aos clientes.

Em um mundo perfeito, as expectativas e as percepções seriam idênticas; os clientes perceberiam que estariam recebendo exatamente o que imaginavam que deveriam receber. Na prática, tais conceitos estão separados na maioria das vezes. De um modo geral, a meta do profissional de marketing de serviços é reduzir essa distância.

### **2.3 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

“A qualidade é um fator importante quando se discute satisfação e fidelidade de consumidores. Conforme citado por Johnson *et al.* (2001), em um estudo realizado sobre os índices de satisfação de consumidores, a qualidade participa de todos os modelos como uma variável que influencia diretamente na satisfação. Também para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade percebida de serviços e a satisfação do consumidor são constructos separados, mas que compartilham uma estreita relação” (Bozon-Moreira e Sergio, 2005).

Para definir os indicadores a serem observados para a avaliação da qualidade de serviços de shopping centers, adotou-se como dimensões as identificadas por Parasuraman (1985, 1994, 2000a): (1) “Confiabilidade”; (2) “Presteza”; (3) “Segurança”; (4) “Empatia” e (5) “Tangíveis”.

#### **2.3.1 Confiabilidade**

A dimensão “Confiabilidade” pode ser entendida como a mais importante dentre as dimensões do modelo SERVQUAL, alerta Bateson e Hoffman (2001), pois é extremamente

frustrante para o cliente se deparar com prestadores de serviço não confiáveis. Portanto, é a “Confiabilidade” que confere a consistência e a certeza de que a empresa conseguirá um desempenho que lhe trará benefícios. Por isso, é necessário que a empresa preste o mesmo nível de serviço de qualidade a todos que lhe procuram, além de cumprir suas promessas feitas ao cliente e tratá-lo de maneira adequada na primeira vez que o atender.

A confiança é para Parasuraman (1997) “a habilidade de fazer o serviço de maneira correta e precisa”. Esta dimensão está no coração da qualidade do serviço, porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de suas outras dimensões (Lovelock e Wright, 2001). Se o serviço básico não for atendido com confiabilidade, os clientes logo desacreditarão da competência do prestador de serviço e buscarão outro fornecedor.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a “Confiabilidade” compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido. No seu sentido mais amplo, a “Confiabilidade” significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido – promessas sobre a entrega, sobre a prestação do serviço, a solução do problema e o preço. Os clientes querem fazer negócios com empresas que mantêm suas promessas, particularmente as promessas sobre os atributos dos serviços.

### **2.3.2 Presteza**

Quanto à “Presteza” ou responsividade, Bateson e Hoffman (2001) observam que elas dizem respeito ao compromisso da empresa em prestar o serviço de maneira adequada e oportuna, ou seja, essa dimensão do modelo SERVQUAL se relaciona “... ao desejo e/ou disponibilidade dos funcionários para produzir um serviço”. Assim, os clientes desejam e esperam uma situação onde os funcionários atendam de maneira receptiva.

Para Zeithaml e Bitner (2003), esta dimensão enfatiza a atenção e a prontidão no trato com solicitações, com questões, reclamações e problemas dos clientes. A responsividade é comunicada aos clientes pelo tempo que eles devem esperar por ajuda, das respostas às perguntas ou da atenção aos problemas.

A velocidade de atendimento é em geral um critério importante para a maioria dos clientes, notadamente quando a presença deste é necessária. O tempo que o cliente tem que desprender para receber um serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a não ser que algum outro serviço, em contrapartida, preencha esse tempo. Kotler (1994) afirma que a receptividade também deve valorizar o atendimento que ajude o consumidor e seja realizado rapidamente. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), o consumidor deve ser o ponto de referência para que essa dimensão favoreça a empresa, e assim a prestação de serviços deve estar norteada a partir do ponto de vista do cliente.

### **2.3.3 Segurança**

A “Segurança” se dá a partir do conhecimento e cortesia dos funcionários da organização e, principalmente, da sua capacidade e habilidade de inspirar confiança e credibilidade frente ao consumidor (Kotler, 1994). A cortesia, segundo Bateson e Hoffman (2001), reflete polidez, afabilidade e consideração quanto ao cliente. E a certeza também se configura como ponto de importância para essa dimensão, uma vez que ela refletirá os sentimentos do cliente quanto à sensação de estar livre de perigo, riscos e dúvidas.

Esta dimensão compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. É provável que essa dimensão seja particularmente importante no caso de serviços em que os

clientes percebem que há um alto risco e/ou quando estão incertos sobre sua habilidade para avaliar resultados (Zeithaml e Bitner, 2003).

#### **2.3.4 Empatia**

A “Empatia” pode ser entendida, para Bateson e Hoffman (2001), como a capacidade que o indivíduo possui de estar vivenciando os sentimentos pertencentes a outras pessoas. Assim, as empresas empáticas são aquelas que conseguem vivenciar os sentimentos que são pertencentes aos seus clientes e entendê-los de maneira mais clara e de acordo com suas necessidades. Segundo Grönroos (2003), cortesia avalia a consideração pela propriedade do consumidor e a aparência limpa e cuidada do pessoal de contato.

A “Empatia”, para Zeithaml e Bitner (2003), é considerada uma atenção individualizada, é o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. Além disso, a essência da empatia reside na idéia de que os clientes da empresa são inigualáveis e, portanto, precisam de um atendimento personalizado, que se enquadre em cada estilo.

#### **2.3.5 Tangíveis**

Esta última dimensão incide diretamente sobre a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. Logo, “Tangíveis” refere-se à aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de produção. Este critério é importante para a maioria dos serviços devido à dificuldade do cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis.

De acordo com Kotler (1994), pode-se entender como a aparência das instalações que a organização possui, dos equipamentos e dos materiais de comunicação que ela utiliza, bem como a aparência dos funcionários da empresa. Segundo Bateson e Hoffman (2001), esses itens são bidimensionais, uma vez que ora estão focando os aspectos materiais da organização e os aspectos dos seus funcionários, ora os materiais de comunicação que a empresa possui.

Para Zeithaml e Bitner (2003), “Tangíveis” compreende a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial por novos clientes, para avaliar a qualidade.

### **2.3.6 Aspectos Básicos sobre o Método SERVQUAL**

A qualidade de serviços é definida por Parasuraman *et al.* como sendo a diferença entre as expectativas que os clientes têm do desempenho do serviço, tanto pelo próprio serviço em si como pelas percepções do serviço recebido (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a, 2000b; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988; Zeithaml *et al.*, 1990; Grönroos, 1990).

Os clientes têm diferentes tipos de expectativas sobre o serviço. O serviço desejado, definido como o nível de serviços que o cliente desejaria receber e o serviço adequado – o mais baixo nível de expectativa para o serviço que seria aceitável.

Por meio da aplicação de questionário junto a clientes, os níveis de qualidade são medidos, tanto os níveis mínimos de adequação (o menor nível de qualidade aceitável pelo cliente) quanto os níveis desejados (aqueles níveis de alta qualidade realmente esperados pelos clientes) para determinadas dimensões de serviço. Para chegar a estes resultados, Parasuraman adotou questionário no formato de três colunas, onde, nas duas primeiras, são medidos os

níveis mínimos e desejados, e, na terceira, a percepção de desempenho de cada dimensão de serviço prestado, conforme apresentado na tabela 2.3 (Parasuraman *et al.*,1994; Parasuraman, 1997).

<i>Nível mínimo de serviço:</i> o nível mínimo de desempenho do serviço que o(a) Sr(a) aceita receber.			
<i>Nível desejado de serviço:</i> o nível do desempenho do serviço que o(a) Sr(a) deseja.			
	O meu nível de serviço mínimo é:	O meu nível desejado de serviço é:	Minha percepção do desempenho do serviço da _____ é:
(01) Fornecimento dos serviços conforme prometido	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
(02) Confiabilidade em resolver problemas ocorridos no serviço	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Baixo Alto 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Fonte: Parasuraman (1997).

**Tabela 2.3 – Questionário SERVQUAL em Três Colunas**

Utilizando este formato de três colunas, Parasuraman *et al.* (1994) mostraram que os consumidores têm uma faixa de limite para suas expectativas, referentes a cada dimensão do serviço — chamadas de “região de tolerância”.

Chama-se de região de tolerância a região formada pelo reconhecimento da variação entre o serviço desejado e o serviço adequado. Se o desempenho dos serviços ficarem aquém do nível de serviço adequado – nível mínimo considerável aceitável -, os clientes ficarão frustrados e sua satisfação com a empresa não poderá ser determinada. Se os serviços ultrapassarem os limites superiores da região de tolerância – com o desempenho excedendo o serviço desejado -, os clientes ficarão muito satisfeitos e é provável que fiquem surpresos.

Deve-se observar que a região de tolerância pode expandir-se e contrair-se com respeito a um cliente em particular. Além disso, deve-se compreender não apenas o tamanho e os níveis que dão os limites para a região de tolerância, mas também quando e como essa região varia com relação a um mesmo cliente. Outro aspecto da variabilidade entre os serviços é que os diferentes clientes possuem diferentes regiões de tolerância.

As regiões de tolerância também variam com relação a diferentes atributos ou dimensões de serviços. Quanto mais importante um fator, mais estreita tende a ser a região de tolerância. De uma forma geral, os clientes tendem a ser menos tolerantes se um serviço não é confiável, comparativamente a outras deficiências de um serviço.

As regiões de tolerância variam para serviços prestados pela primeira vez e para a recuperação de serviços. Durante a recuperação do serviço, as expectativas dos clientes são mais altas tanto para os resultados dos serviços quanto para o modo como o serviço é prestado, a possibilidade de recuperação é maior se observados os níveis de expectativas mais baixos e a região de tolerância mais larga.

A mudança na região de tolerância do consumidor ocorre mais em função de mudanças no nível adequado do serviço, que flutua de acordo com as circunstâncias. Já o nível desejado de serviço tende a crescer à medida que se acumula experiência.

As empresas de serviços, quando conseguem pelo menos se manter na região de tolerância, alcançam vantagem competitiva e, ao extrapolar esta região de tolerância, mantêm-se superioridade de serviço.

## **2.4 O VAREJO MUNDIAL E BRASILEIRO**

### **2.4.1 O Varejo Mundial**

No século XVII, o comércio mais dinâmico era o ultramarino, onde as mercadorias eram transportadas das colônias para as metrópoles. A criação e a utilização de rotas marítimas dependiam da autorização das coroas dos respectivos países.

A especialização do comércio avançou principalmente nos Estados Unidos. Com a independência americana e as guerras napoleônicas na Europa, amplas mudanças foram iniciadas. A decadência do comércio colonial cedeu espaço para os mercadores ianques que intensificaram a importação e distribuição de artigos por grandes centros urbanos. No início do século XVIII, os americanos já dominavam o comércio de rum, algodão, alimentos, vidros, utensílios domésticos e outros entre as Antilhas, a Europa e a costa leste dos Estados Unidos.

Em 1830, a primeira locomotiva a vapor entrou em operação e as ferrovias se espalharam por todo território americano e europeu. Já em 1837 instalou-se a primeira linha de telégrafo, assim surgiu a oferta e produção em massa e a redução das distâncias.

Em meados de 1840, o comércio mundial foi regularizado, a importação nos Estados Unidos continuou em expansão e foi iniciada a montagem de grandes empresas varejistas. Mas grande parte do comércio ainda era uma atividade concentrada sob o comando de um mercador e seus poucos empregados. O comerciante fazia os papéis de atacadista, importador, distribuidor e varejista. A variedade de produtos comercializados era grande e tornava inviável qualquer ganho de escala por parte desses negociantes.

Entre 1850 e 1860 surgiram os atacadistas, com papel e atuação diversos dos que cabiam aos varejistas. Ao mesmo tempo, os varejistas se especializaram, compraram fabricantes e venderam para uma clientela bem definida – primeiro, produtos agrícolas; depois, bens de consumo. Nos anos setenta e oitenta surgiu o distribuidor em massa no varejo, os magazines e a venda por correspondência.

O primeiro varejista de venda de massa do mundo foi o Magazine *Bon Marché*, localizado em Paris, a partir de 1852. Nos anos seguintes, outros magazines foram instalados em outras capitais, como em Londres, Copenhague, Berlim, Viena e Estocolmo. No Japão, as primeiras lojas de departamento surgiram no século XX, apesar destas grandes lojas já atuarem no comércio há décadas ou séculos. Apesar de os franceses terem iniciado o negócio de lojas de departamentos, os inovadores nesse campo foram os americanos. O primeiro magazine de grande porte nos Estados Unidos surgiu em 1846, em Nova York.

A maior disputa na época era com a venda por correspondência. Com a evolução das ferrovias e o telégrafo, qualquer localidade poderia ser atendida. Logo surgiram negócios especializados em vendas por catálogo. A evolução das vendas por catálogo levou ao surgimento das cadeias de magazines que atingiam áreas rurais e grandes cidades.

Com a baixa capacidade de expansão dos mercados decorrente da crise econômica dos anos trinta, surgiu um novo formato de varejo: o auto-serviço. Esse varejo possibilitava operar com preços baixos e alto giro.

A revolução no varejo, que se iniciou na década de trinta nos Estados Unidos, só ocorreu na Europa nos anos cinquenta por causa da Guerra Mundial, onde a comida era racionada e o consumo de outros bens era taxado pesadamente.

Nos anos sessenta, com o crescimento da população e da renda, as cidades foram renovadas, o número de lojas cresceu e shoppings foram construídos. A renovação atingiu seu limite em 1973, quando houve o primeiro choque do petróleo. Nesta época a economia européia foi prejudicada e só retomou seu curso nos anos oitenta.

#### **2.4.2 O Varejo Brasileiro**

Na verdade, o varejo brasileiro só surgiu no final do século XIX, pois anteriormente, as vendas eram feitas por mascates. No interior predominavam os complexos rurais, cuja economia auto-sustentada lembrava o sistema econômico feudal vigente na Europa medieval. No século XX, o café mudou o destino do país, havendo um grande crescimento e interesse internacional pelo Brasil, sobretudo com as exportações. Até então, o comércio era feito em mercearias.

Porém o Brasil conviveu com a intervenção pública no comércio de alimentos durante setenta anos, quando foram estabelecidos os tabelamentos de preços e as cotas de venda. Esse quadro retratava o relativo “atraso” brasileiro em termos de inovações do varejo até a década de noventa. A partir desse período, em decorrência do crescimento urbano, o varejo nacional se moderniza utilizando técnicas, modelos e capitais do exterior, entre eles o shopping center.

Soares (2000) apresenta um fator determinante para o crescimento deste segmento. O autor avalia que os shopping centers apresentam várias características de um lar e, apesar de se situarem em local público, eles propiciam conforto, segurança e hospitalidade. Esse fator, aliado ao desejo de consumo, faz com que as pessoas se sintam mais motivadas a frequentar os estabelecimentos.

Outro fator que veio a colaborar com o crescimento do setor de shopping centers, está presente no elo entre lazer, consumo e cultura. Esses elos são facilmente perceptíveis em nossa sociedade, ainda que uns mais do que outros. Há uma dimensão de lazer em algumas formas de consumo, como, por exemplo, ir a um shopping center aos domingos e feriados (para pessoas que gostam de fazer isso, obviamente). Há, também, uma dimensão de consumo no lazer: a maioria das atividades de lazer é, hoje, mediada pelo mercado – ir ao cinema, viajar a turismo, ver TV e conversar pela Internet são alguns exemplos (Taschner, 2000).

Para Meira (1997), os shopping centers obtêm vantagem competitiva sobre o comércio de rua, ao oferecer diversos valores agregados ao consumo dos produtos ou serviços no seu espaço interior, como shows, sorteios, segurança, espaços climatizados, etc.

### **2.4.3 Tendências do Varejo**

O varejo tem mudado muito nos últimos anos. Pode-se dizer que o varejo brasileiro está cada vez mais próximo do consumidor. Com o avanço tecnológico, as indústrias puderam oferecer uma variação maior de produtos ao consumidor. Segundo artigo publicado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1996), uma das principais tendências deste mercado é crescente incorporação de atividades de lazer aos shopping centers.

Durante o 8º Congresso Internacional da ABRASCE, no painel sobre a indústria de shopping centers no mundo, realizado em setembro de 2004 com a presença de dirigentes do mercado, Michael Kercheval, Presidente do *International Council of Shopping Centers* (ICSC), comentou sobre a indústria de shoppings em todos os continentes. "De modo geral, o comércio enfrentou um 2003 de muitas dificuldades, mas o varejo conseguiu resultados

positivos”. Sobre a América do Sul, falou que ainda existem muitas áreas não exploradas e que a indústria tem se adaptado aos conceitos e características regionais.

Em entrevista à revista Shopping Centers, em setembro de 2004, Jussara Nova Raris, superintendente de marketing dos shoppings da In-Mont, avalia a indústria dos shopping centers e menciona a campanha conjunta que vem sendo realizada duas vezes por ano pelos shopping centers do Rio de Janeiro.

“A concorrência ativou o setor. De fato, nos anos 80, a maioria dos shoppings ainda atuava sozinhos nas suas áreas de influência. Depois, tivemos que adotar uma postura mais agressiva, mas que nunca chegou a ser como a “guerra das cervejas”, por exemplo. Os shoppings têm um conceito que, de certa forma, os une. Podemos até estar juntos em uma mesma campanha, como estamos, aqui no Rio, fazendo a “Febre de Shopping”, um formato de liquidação muito bem sucedido, um tiro certo”.

A evolução mundial ocorrida nas últimas décadas, permitindo o fenômeno da globalização, trouxe profundas mudanças no ambiente econômico.

A maioria das vendas no varejo, seja feita através de lojas, seja feita através de outras formas – venda por mala direta, por telefone, reembolso postal, de porta-em-porta, por máquinas automáticas e por vários meios eletrônicos incluindo o *e-commerce* – vem crescendo de forma rapidamente.

O crescimento dessas formas de varejo sem loja podem ser justificadas pela tendência já observada por Faith Popcorn, o encasulamento: “Estamos nos entocando, estamos nos

encavernando, estamos nos escondendo debaixo das cobertas... estamos em casa... 1986” (Popcorn, 1994).

Faith Popcorn observa que com o crescimento das doenças e da violência, as pessoas se isolariam em casa. Conseqüentemente aumentariam as vendas por telefone, por mala direta, até pela Internet, conforme pode ser comprovado pelo sucesso dessas formas de varejo. Outra observação para comprovar a veracidade desta tendência, a cada dia, as pessoas procuram aumentar o conforto e a segurança de suas casas, encasulando-se.

De acordo com Feather (*apud* Taschner, 2000), as previsões para o processo de fazer compras nos EUA no futuro próximo falam de compras virtuais – ou seja, feitas no espaço cibernético – para um número muito grande de itens. Em tal cenário, os shopping centers “de verdade” – ícones contemporâneos do consumo – tenderão a ser usados principalmente para atividades de lazer e correlatas.

Se esta tendência observada por Faith Popcorn e Frank Feather se tornar realidade, o setor de shopping centers deverá estar alinhado às expectativas dos clientes para que eles continuem a se sentir atraídos pelos shoppings e não deixem de freqüentá-los.

#### **2.4.4 O Futuro do Varejo**

A evolução do varejo está diretamente relacionada ao cenário e à infra-estrutura das cidades, além de componentes mercadológicos fundamentais (pessoas, dinheiro, desejo de compra). Para o crescimento varejista e das próprias cidades, a facilidade de transporte e comunicações são muito importantes.

O profissional de marketing deve identificar as mudanças significativas e antever as futuras, observando as tendências para que estas se tornem oportunidades para sua empresa. “Quando uma realidade muda, passa a ser regida por novas leis. Não perceber isso, faz a empresa perder a competitividade. Aperfeiçoar procedimentos e técnicas anteriores é inútil – pelo simples fato de que as leis que os legitimavam não existem mais. Foram revogadas pela nova realidade” (Ribeiro, 1994).

## **2.5 A INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS**

Segundo dados da ABRASCE, os shopping centers brasileiros apresentam um nível de qualidade que se equipara ao dos países desenvolvidos e o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de shoppings construídos.

Desde a inauguração da primeira unidade, em 1966, o setor brasileiro de shopping centers apresenta um notável crescimento: o número de unidades tem dobrado a cada cinco anos.

Em setembro de 2004, a indústria de shopping centers contava com 257 shoppings, sendo 234 em operação e 23 em construção. Em 1983, somente 15% dos empreendimentos estavam no interior do país. Hoje, este percentual se elevou para 45%.

O conjunto dos shoppings em operação apresentou a seguinte evolução de vendas nos últimos anos: R\$ 25,3 bilhões de vendas em 2001, alcançando R\$ 27,9 bilhões em 2002, e alcançando R\$ 31,6 bilhões em 2003. As vendas dos shoppings em 2003 representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluídos os setores automotivo e de derivados de petróleo.

A indústria de shopping centers vem demonstrando grande vitalidade, contribuindo para o progresso da qualidade de vida no Brasil e desempenhando importante papel na economia, como geradora de cerca de 461 mil empregos diretos e com expressiva integração com a comunidade.

Além disso, segundo artigo do BNDES (Gomes *et al.*, 2004), a indústria de shopping centers brasileira tem contribuído para a geração de renda, tanto dos investidores, frente ao crescente mercado a ser explorado no país, quanto do Estado, que recebe um montante significativo de recursos financeiros, obtidos na forma de impostos. No entanto, o grande crescimento do setor afetou os tradicionais centros comerciais de rua, devido à forte concorrência promovida pelos shopping centers, gerando até o fechamento de lojas em alguns casos.

A indústria de shoppings também auxilia o desenvolvimento urbano das cidades, já que tende a modernizar a área na qual se localiza, assim como produzir um grande afluxo de serviços, mercadorias e consumidores, o que pode contribuir para a valorização da região. Entretanto, o shopping pode gerar impactos negativos ao tráfego local se indevidamente localizado e dimensionado, provocando engarrafamentos e maior poluição ambiental e sonora, devido à grande concentração de veículos atraídos pelo empreendimento. (Portugal e Goldner, 2003).

A concentração de público nos shopping centers vai além do interesse em compras. As pessoas têm ido ao shopping para satisfazer variadas necessidades, em detrimento de alternativas anteriores. Ao analisar a hierarquia das necessidades de Maslow (ADM, 2000), segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência, pode-se observar que os “templos de consumo” têm de tudo para agradar e satisfazer o ser humano.

Cerqueira (2005), em seu artigo na revista “Veja Rio”, reforça a importância do setor de serviços para o Brasil, quando afirma que os shopping centers, só no Rio de Janeiro, a cada mês, atrai 25 milhões de pessoas (quatro vezes a população da cidade) e em 2004 faturou 5,2 bilhões de reais, o que representa cerca de 18% do faturamento de todo o varejo. Atualmente são gerados 68 mil empregos diretos. Em novembro de 2005, já eram 37 complexos de consumo, o que deixava o estado do Rio de Janeiro na segunda posição no país, atrás de São Paulo, com 92, e à frente de Minas Gerais, com 22. No Brasil, já eram 262. Um número pequeno se comparado com o dos Estados Unidos, que segundo o ICSC, tinham 2500 unidades. Em termos de distribuição espacial, a maior concentração destes empreendimentos se encontra hoje nas regiões Sudeste e Sul do Brasil (Lemos e Rosa, 2003).

Na avaliação de executivos e empresários do setor de shoppings na revista Shopping Centers (2006), as vendas foram satisfatórias em 2005 – um ano conturbado pela crise política – e chegaram a registrar aumento de dois dígitos em relação a 2004. No entanto, com a boa performance dos shoppings nos últimos três anos e as melhores perspectivas de financiamento, os novos projetos começam a sair da gaveta. “A retomada já é uma realidade no setor”, diz Paulo Malzoni Filho, presidente da ABRASCE, contabilizando 29 empreendimentos a serem inaugurados em 2006 e 2007.

A área de lazer e entretenimento dos shoppings, mais especificamente das salas de cinema, teve um ano ruim no Brasil. A maioria dos complexos de cinemas instalados em shoppings registrou queda de faturamento em relação ao ano anterior. Em entrevista a revista Shopping Centers (Barcellos, 2006), Henrique Falzoni, diretor da Sonae Enplanta, conta: “Quem foi bem teve retração de 15%”. Em alguns casos, a queda chegou a 25%. Os motivos para desempenho tão sofrível dividem os especialistas da indústria do cinema, que atribuem o problema desde a safra ruim de filmes até o alto preço dos ingressos.

Como ressalta Lengler (*apud* Oliveira e Vieira, 2005), os shoppings representam uma das maiores evoluções das formas de distribuição de bens criada pelo homem. A partir de 1995, o BNDES começou a investir nesse segmento. Segundo os analistas da instituição, naquela época o cenário econômico era favorável e os shopping centers caracterizavam-se como grandes geradores de empregos. Pesquisas revelaram que os empregos oferecidos em shopping centers eram de qualidade superior aqueles do tradicional comércio de rua.

A tabela 2.4 mostra os principais números da indústria de shoppings no Rio de Janeiro:

<i>Número de shoppings</i>	37
<i>Lojas</i>	6 mil
<i>Vagas</i>	58 mil
<i>Cinemas</i>	154
<i>Área construída</i>	2 milhões de metros quadrados
<i>Terrenos</i>	2,1 milhões de metros quadrados

Fonte: Cerqueira (2005).

**Tabela 2.4 – A Indústria de Shoppings do Rio**

A história dos shoppings no Rio de Janeiro começou oficialmente em 1980, com a inauguração do Rio Sul, e aos poucos as construções ganharam plantas, clarabóias e praças – conforme tabela 2.5.

<i>Anos 80</i>	Surge o primeiro shopping center da cidade nos moldes americanos, com administração geral e espaços locados. No início, o Rio Sul tinha basicamente lojas de vestuário e acessórios. A caixa de concreto era uma armadilha para o consumo. Não podia ter luz natural nem relógios aparentes; dos corredores não se via a rua, tudo para que o consumidor perdesse a noção do tempo. Até o piso era escorregadio, para as pessoas caminharem devagar, de olho nas vitrines. Os principais atrativos eram a segurança, o ar-condicionado e as muitas opções de consumo. Ainda não havia o conceito de praça de alimentação. O Rio Sul começou com um único ponto gastronômico. Hoje são 46 lojas de alimentação.
<i>Anos 90</i>	Os shoppings deixam de ser apenas centros de consumo e viram complexos comunitários. Ganham lojas de serviço, como farmácias, cabeleireiros, bancos e correios. Um bom exemplo dessa mudança de conceito é a expansão do Barra Shopping, em 1994, quando ele ganhou um centro médico e o Mercado da Praça XV, versão chique da feira de rua. A arquitetura também muda. Os corredores ficam mais claros, com pé-direito alto e clarabóias. O entretenimento ganha enorme valorização, e as praças de alimentação têm cada vez mais opções.
<i>Anos 2000</i>	Os shoppings buscam <i>malls</i> mais arejados, luz natural e investem em paisagismo. O ideal é misturar consumo, serviço e lazer. Passa a ser imprescindível dispor de cinemas, e os shoppings ganham até universidades e academia de ginástica. Nesse período surgem vários shoppings de vizinhança, como o Barra Garden e o Barra Square, e alguns deles passam a focar suas ações numa classe social específica, a exemplo do sofisticado Fashion Mall. Também surgem complexos com a circulação ao ar livre, a exemplo do Downtown, na Barra.
<i>O Futuro</i>	O shopping tradicional vai se tornar uma minicidade, cada vez mais abrangente. É uma tendência eles ganharem áreas abertas, que mesclam consumo, trabalho e, em alguns casos, até moradia. Também estão previstos shoppings segmentados por estilo de vida: com lojas e atividades de esporte ou voltados exclusivamente para a área cultural.

Fonte: Cerqueira (2005).

**Tabela 2.5 – De Caixotes de Concreto a Minicidades**

Segundo artigo publicado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1996), os fatores de crescimento de shopping centers são: crescimento urbano, a necessidade de maior segurança e maior conforto, as características climáticas e a entrada da mulher na força de trabalho.

Vários fatores contribuíram para a explosão dos shoppings. Com o problema da violência, da falta de estacionamento nas ruas e da escassez de tempo dos consumidores, eles passaram a oferecer bem mais do que corredores refrigerados. “O ato de comprar está se tornando cada vez mais um ato de satisfação e lazer e, portanto, muitos consumidores só se motivariam a enfrentar um shopping center ou uma área comercial para passear e escolher prazerosamente o produto a ser adquirido” (Morgado e Gonçalves, 1997). De templos de consumo, viraram complexos de serviço, lazer e entretenimento.

## **2.6 UM PANORAMA DA INDÚSTRIA**

Uma pesquisa realizada em agosto de 2003, pela ABRASCE, revelou o perfil do consumidor de shopping centers. Com entrevistas de 1.100 consumidores de 31 shopping centers no Rio de Janeiro e em São Paulo, foi notado que o cliente de shopping center é tipicamente um cliente de classes A/B/C (93%), entre 20 e 44 anos (68%), de ambos os sexos (mulheres – 56% e homens – 44%) e ensino médio como escolaridade mínima (56%).

A pesquisa revela um aumento da frequência semanal e quinzenal, ou seja, os clientes estão freqüentando o shopping com mais intensidade e por motivos mais variados, reforçando assim o papel de equipamento comunitário que o shopping desempenha: 31% dos clientes freqüentam o shopping pelo menos quinzenalmente (contra 29% em 1998).

O principal motivo da ida do cliente ao shopping center continua sendo a compra, mas em relação à pesquisa anterior, observa-se uma ligeira queda no percentual de clientes que vão a shopping para comprar produtos (46% em 1998 e 42% em 2003). O volume de pessoas que vai com o principal objetivo de utilizar algum serviço também diminuiu, passando de 19% para 13%.

A maior novidade observada é o crescimento do fator passeio como objetivo principal de visita ao shopping, que em 1998 era imperceptível em relação às outras motivações e agora aparece em segundo lugar (15%). Consumidores de classe D/E são os que mais freqüentam shopping por motivo principal de passeio. A queda na motivação por compra ocorre mais entre os consumidores das classes C e D e entre os mais jovens (até 19 anos).

O tempo médio de permanência no shopping ficou praticamente inalterado, passando de 71 minutos em 1998 para 73 minutos neste ano. As mulheres continuam sendo as que passam mais tempo no shopping (78 min). Por idade, o tempo médio atualmente é equivalente entre os diferentes grupos, mas em relação a 1998 os consumidores de 30 a 44 anos passaram a ficar mais tempo no shopping (67 min para 75 min). O tempo de permanência no shopping é muito maior para os que o freqüentam motivados por lazer, cujo tempo médio é de 1h e 45 minutos. Quem vai motivado por compras, passeio ou alimentação gasta em média o mesmo tempo, de 72 a 79 minutos.

O cliente visita hoje em média 2,7 lojas em sua ida ao shopping, o que mostra uma ligeira queda em relação a 1998 quando esse número era de 3,3 lojas. A pesquisa anterior mostrou que quem ia com o principal objetivo de comprar visitava 4,2 lojas, e hoje esse número é de 3,5. Outra observação importante é que não só os clientes que vão motivados pela compra visitam lojas, mas todos os que vão por outros motivos, seja por passeio, serviços, lazer ou

alimentação. Mas se por um lado diminuiu o número médio de lojas visitadas, por outro aumentou o de lojas onde o cliente fez compras. O aumento de vezes em que o cliente que entra efetivamente faz compras, no entanto, explica-se principalmente pelo fato de que clientes não motivados por compra (principalmente os motivados por serviços e alimentação) fazem compras objetivas, entrando e comprando em lojas específicas, sem fazer muitas comparações.

O gasto com alimentação no shopping continua praticamente inalterado em relação à pesquisa anterior. O gasto médio em 2003 é de R\$ 10 o que equivale ao mesmo valor de 1998 (R\$ 6,85) quando corrigido pelo IPCA. Os maiores gastos são dos consumidores de classe A e os de 30 a 44 anos. Os clientes que vão com o objetivo principal de consumir alimentação e os que vão a lazer são os que têm os maiores gastos.

A abertura do shopping center aos domingos já é uma questão consolidada para os clientes. De 1998 para este ano dobrou o percentual de clientes habituais desse dia. Passou de 15% para 29% o volume de clientes que compram pelo menos em um domingo por mês. O número dos que já fizeram compras pelo menos uma vez aos domingos passou de 43% em 1998 para 63% em 2003. A maioria dos clientes (82%) é favorável à abertura do shopping center aos domingos, predominando os que querem que o shopping esteja aberto todos os domingos (62%). Também é forte o desejo que o shopping esteja aberto todos os domingos entre os clientes motivados por lazer.

Aumentou o comportamento de frequência a cinema: hoje mais clientes de shopping vão ao cinema. Como âncora do shopping, o cinema induz 76% de seus freqüentadores a outras atividades no shopping, destacando-se a praça de alimentação.

A pesquisa mostra que 76% dos clientes se consideram satisfeitos com o que o shopping center lhes oferece em todos os aspectos. 16% consideram-se encantados e 8% insatisfeitos. Quanto aos gastos de cada categoria de cliente neste caso, observa-se que o consumidor satisfeito gasta 19% mais que o valor médio: R\$ 113 contra R\$ 95 de gasto médio, numa demonstração de que ele gasta mais quando tem sua satisfação garantida.

## **2.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA**

O ambiente de negócios está evoluindo e a prestação de serviços está mais complexa, devido ao cenário de crescente competição. Por isso é fundamental observar corretamente a qualidade dos serviços prestados.

Para Zeithaml e Bitner (1996) a qualidade não é um conceito unidimensional. A avaliação do cliente quanto à qualidade inclui a percepção de múltiplos fatores. Esta percepção é dependente do contexto, que contém variáveis como temperatura, luminosidade, espaço, objetos físicos, os participantes e as interações, sinalização, entendimento do *script*, etc.

Conhecer e perseguir os níveis de qualidade dos serviços desejados pelos clientes é necessário para que as empresas prestadoras de serviços consigam alcançar uma medida de superioridade do serviço e, finalmente, atingir e manter vantagem competitiva em seu ramo de negócio. A única maneira de uma empresa conquistar e manter relacionamentos com seus clientes, de maneira duradoura, é oferecendo valor superior. A criação de valor superior gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor.

Concluindo, a literatura sobre serviços aponta para a importância do atendimento às expectativas dos clientes por causa de suas características singulares, tais como

intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade entre a produção e o consumo. Além de terem um processo de avaliação da qualidade bastante complexo, é necessário buscar-se formas e exercícios de avaliação do atendimento das expectativas dos clientes.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo tem por objetivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. São apresentadas, de forma mais analítica, as descrições do método utilizado para avaliar a qualidade em serviços de shopping centers.

Vergara (*apud* Almeida, 2000) defende que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (do tipo *survey*, experimento, etc.), qualitativos (estudos de caso, *focus group* etc.) ou podem ser utilizados de forma combinada.

Esta pesquisa seguiu duas frentes distintas: de um lado, a pesquisa bibliográfica (capítulo 2) e de outro, a pesquisa de campo, caracterizada pela investigação empírica da realidade.

Com o objetivo de se conhecer o significado de serviços, suas características, o processo de operação de serviços, a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, suas exigências; enfim, os assuntos teóricos relacionados ao projeto e à análise de processos de serviços, assim como as técnicas de medição de qualidade de serviços existentes, tornou-se necessária uma pesquisa bibliográfica. Neste primeiro passo, pretendeu-se englobar o conteúdo relevante e necessário para esclarecer o problema em estudo, o que serviu de orientação para o levantamento dos indicadores de qualidade de serviços, seleção dos indicadores relacionados à avaliação da

qualidade de serviços em shopping centers e elaboração do instrumento de coleta de dados e encaminhamento para a tentativa de solução do problema em questão.

Uma vez construída a base teórica, partiu-se para a construção da pesquisa descritiva, do tipo *survey*, que segundo Mattar (1996) “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. (...) [e] compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observações”. Para Collis e Hussey (2005), *survey* é “uma metodologia pela qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para fazer inferências sobre a população”.

Por fim, quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que ocorreram a coleta, esta pesquisa é do tipo corte-transversal (*cross-sectional*), uma vez que a coleta dos dados ocorre em um só período, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento (Almeida, 2000).

### **3.1 A PESQUISA**

Esta pesquisa destina-se à verificação de estímulos que permitem a avaliação de qualidade em serviços de shopping centers. O método desenvolvido por Parasuraman (1985, 1994, 2000a) denominado SERVQUAL, adiante justificado, foi a base da metodologia empregada neste trabalho de pesquisa.

Para a etapa descritiva deste trabalho foi realizado levantamento de campo. Mattar (1996) afirma que existem dois tipos básicos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo. A diferença entre elas está na grande amplitude e pouca profundidade dos

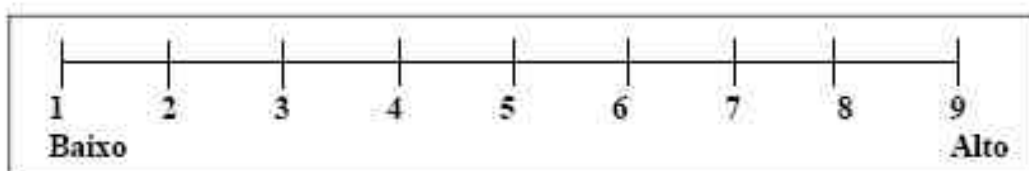
levantamentos de campo e na média profundidade e média amplitude dos estudos de campo. Outro ponto é o caráter mais ocasional do levantamento de campo e o caráter de continuidade do estudo de campo.

Para a realização da pesquisa, procurou-se estabelecer condições para a transformação dos dados de natureza qualitativa, principalmente os relacionados com o objetivo de fornecer uma avaliação do nível de qualidade dos serviços de shopping centers, em dados quantitativos através do uso de escalas de mensuração.

“A pesquisa quantitativa impõe uma estrutura predeterminada aos respondentes, homogeneiza a coleta de dados e permite inferências mais confiáveis do que a pesquisa qualitativa. Por meio dela, mensura-se tanto o grau de satisfação quanto à importância atribuída pelos entrevistados às características de um serviço” (Motta, 1999).

Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa é “um método objetivo que inclui coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”.

Para este fim, o método utiliza a escala própria proposta por Parasuraman *et al.* (1994).



Fonte: Parasuraman *et al.* (1994).

**Figura 3.1 - Escala Utilizada no SERVQUAL**

### 3.2 CONSTRUÇÃO DE ESTÍMULOS PARA MEDIR AS DIMENSÕES

Para verificar as dimensões da qualidade de serviços de shopping centers utilizando-se o método SERVQUAL (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a), as perguntas foram preservadas e traduzidas da seguinte forma:

1. “Confiabilidade”: 1. Fornecimento dos serviços conforme prometido; 2. Confiabilidade em resolver problemas do serviço de clientes; 3. Prestação de serviços corretamente na primeira vez; 4. Fornecimento dos serviços no tempo prometido; 5. Garantia de transações sem erros. Manutenção de histórico sem falhas;
2. “Presteza”: 6. Manter clientes informados sobre quando os serviços serão executados; 7. Presteza nos serviços aos clientes; 8. Disposição em ajudar prontamente aos clientes; 9. Prontidão na resposta aos pedidos dos clientes;
3. “Segurança”: 10. Os funcionários inspiram confiança aos clientes; 11. Os clientes se sentem seguros nas transações; 12. Funcionários são consistentemente corteses; 13. Funcionários têm o conhecimento para responder a perguntas do cliente;
4. “Empatia”: 14. Atenção individualizada aos clientes; 15. Funcionários tratam os clientes como quem se importa com eles; 16. Têm interesse sincero pelo cliente; 17. Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes; 18. Horas de atendimento convenientes;
5. “Tangíveis”: 19. Instalações modernas; 20. Facilidades/instalações visualmente atraentes; 21. Empregados que têm uma aparência limpa (ou arrumada) e profissional; 22. Materiais visualmente atraentes associados ao serviço.

As perguntas são de múltipla escolha, ou seja, os respondentes selecionam a resposta dentre uma lista de alternativas predeterminadas.

As questões foram desenvolvidas em três etapas de formulação. A primeira formulação, já contendo 22 questões, foi aplicada em um grupo de sete pessoas dentre estes: quatro profissionais de marketing, um profissional com atuação em shopping centers e dois clientes de shopping centers. Estas sete respondentes contribuíram com o aprimoramento da linguagem e a redefinição do objeto de pesquisa. Inicialmente o estudo seria para avaliar a qualidade percebida nos serviços em shopping centers, porém devido à diversidade dos serviços prestados em shopping centers, tais como: estacionamento, lazer e entretenimento, segurança, etc, notou-se dificuldade na avaliação dos serviços. Por este motivo, o estudo foi direcionado aos serviços de lazer e entretenimento.

Na segunda formulação, o questionário com as vinte duas perguntas já depurado, foi validado pelos sete respondentes da primeira fase.

### **3.3 PLANO AMOSTRAL**

Segundo Mattar (1996) “amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população”. Uma estrutura de amostragem é “uma lista ou outro registro da população da qual são retiradas todas as unidades de amostragem” (Vogt *apud* Collis e Hussey, 2005).

A amostragem desta pesquisa foi por conveniência e foi dividida por quatro zonas da cidade (Zona Norte, Zona Sul, Centro e Zona Oeste). A quantidade de questionários em cada zona foi proporcional à meta desejada de questionários.

O universo da pesquisa compreendeu apenas os usuários dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, no período de 08 a 30 de abril de 2006.

Para um público de aproximadamente 25 milhões de pessoas que passam por mês pelos shopping centers da cidade de Rio de Janeiro, 305 questionários foram aplicados, mas apenas 262 foram aproveitados e submetidos à análise, depois de serem eliminados 7 por preenchimento incorreto e 36 por estarem fora da função de filtro.

### **3.4 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A Pesquisa Internacional em Serviços propõe entrevistas guiadas onde uma lista de itens a serem explorados permite ao entrevistador obter dados de diferentes pessoas acerca dos mesmos assuntos (Patton *apud* Almeida, 2000). Desta forma, utilizando como referencial as dimensões descritas neste trabalho. O instrumental de pesquisa desenvolvido por Parasuraman (1985, 1994, 2000a) denominado SERVQUAL foi de grande importância para este trabalho.

Segundo Almeida (2000), na escolha da estratégia de aplicação do questionário é recomendado atentar para o custo, o tempo e também para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

Desta forma, foi construído o questionário, seguindo as recomendações de Parasuraman (1985, 1994, 1997, 2000a, 2000b) no formato de três colunas, utilizando-se a escala de *Likert* de nove pontos (de baixo a alto), conforme já demonstrado na figura 3.1, para determinar o nível de expectativa e de percepção do serviço. As questões utilizadas foram traduzidas preservando a versão proposta originalmente por Parasuraman. O instrumento de coleta de dados da etapa descritiva, constante no apêndice A, foi estruturado em quatro áreas:

1. Preâmbulo: Aqui foram apresentados a Instituição envolvida – no caso as Faculdades IBMEC, Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia –, os objetivos da pesquisa, o nome do mestrando e o critério estabelecido para se responder ao questionário. Neste momento inicial, buscou-se transmitir a seriedade do trabalho e do instrumento de pesquisa, além de fornecer ao respondente as regras para preenchimento do questionário, de maneira clara e precisa;
2. Frequência de utilização dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers: Nessa segunda área, buscou-se identificar o grau de proximidade do cliente com os serviços de lazer e entretenimento em shopping centers. Aqui foi incluída a opção 5 (“Menos de uma vez por mês”), que serviria de filtro;
3. Seleção dos shopping centers mais freqüentados: Nessa terceira área, buscou-se identificar quais os shopping centers são mais freqüentados na amostra pesquisada;
4. Opinião do cliente a respeito das dimensões da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento prestados em shopping centers: Foi utilizada a escala de *Likert* de nove pontos, variando de “Baixo” até “Alto”, contendo na primeira coluna (a coluna da percepção do serviço prestado) a opção da letra “N” para os casos em que o cliente não quisesse ou não pudesse se manifestar sobre o desempenho do seu shopping naquele estímulo específico. Procurou-se também, medir os níveis de desempenho dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, com relação às expectativas dos clientes, sob dois enfoques. O primeiro, representando o nível de desempenho realmente desejado. O segundo, o nível mínimo de desempenho do serviço, ou seja, aquele considerado adequado pelo cliente. Trabalhou-se com um questionário contendo vinte e duas questões, no formato de três colunas. Estes estímulos foram

orientados pelo método SERVQUAL (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a), conforme já relatado;

5. Informações pessoais: Nessa última área procurou-se estabelecer o perfil dos respondentes através da identificação de variáveis demográficas (Kotler, 1998) como sexo, grau de escolaridade, faixa de renda e idade.

### **3.5 A COLETA**

A coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes e aplicado o questionário proposto. É quando são registrados os dados, uma primeira verificação do preenchimento dos questionários é efetuada e todos os dados são processados.

Os trabalhos de coleta de dados, em campo, foram realizados no período de 08 a 30 de abril de 2006. O método utilizado foi o presencial ou entrevista pessoal, ou seja, o questionário foi apresentado para o respondente na rua.

Foram utilizados entrevistadores, estagiários nas áreas de Marketing e Administração, que foram treinados para abordar transeuntes nos centros de mais movimento, considerando sempre as proximidades de shopping centers. As entrevistas foram aplicadas em locais de enorme fluxo de pessoas das zonas norte, sul, centro e oeste da cidade do Rio de Janeiro. A abordagem adotada foi especificada no formulário de coleta de dados e, no treinamento, os entrevistadores foram orientados a personalizar a forma de dizer: quem é, o que faz, para quem faz e com que objetivo faz.

Todos os entrevistadores foram acompanhados em campo, ou seja, o trabalho foi avaliado e verificado paralelamente à sua realização. Todo o material coletado em campo, sofreu crítica de consistência à base de 100%, o que permitiu uma maior confiabilidade dos dados.

### **3.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS DO MÉTODO UTILIZADO**

Segundo Goode e Hatt (*apud* Almeida, 2000) “a decisão de usar um ou outro método de obter dados é complexa, e vários fatores devem ser tomados em consideração”. Desta forma, considerando-se o objetivo geral deste trabalho: de estabelecer quais os níveis de qualidade dos serviços de shopping centers, e, específico, de conhecer no momento atual qual a expectativa dos clientes sobre a qualidade dos serviços de shopping centers, tomou-se a decisão de adotar como ponto de partida e como modelo básico de trabalho a perspectiva do SERVQUAL de Parasuraman.

Trabalhou-se sempre com as regiões de tolerância e as medidas de superioridade de serviço e de adequação de serviço.

O instrumento de coleta foi desenvolvido durante a etapa bibliográfica desta pesquisa, contendo perguntas emanadas das dimensões identificadas por Parasuraman (1985, 1994, 2000a) para avaliação da qualidade dos serviços de shopping centers.

Concluindo, as diferentes dimensões ou fatores de avaliação da qualidade de serviços de shopping centers podem ter diferentes pesos na avaliação dos clientes. A determinação destes pesos é fundamental para se conhecer e construir um projeto de serviços adequado e coerente com as necessidades e expectativas dos clientes. Estes pesos são estabelecidos pela margem identificada na região de tolerância de cada dimensão, quando poderão ser priorizados aqueles

onde o cliente for mais exigente ou onde o prestador de serviços não estiver dentro da medida de adequação de serviço.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar a operacionalização da pesquisa e os resultados alcançados a partir da aplicação do questionário desenvolvido.

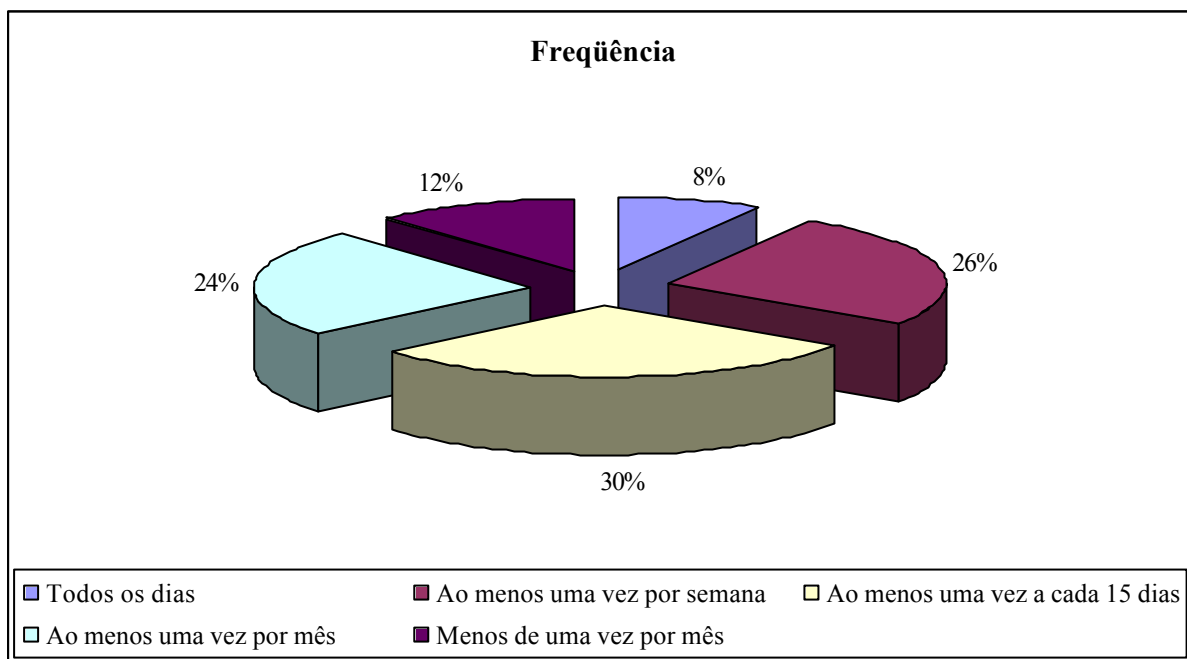
### **4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Optou-se por mostrar os resultados por áreas, conforme definido no questionário (apêndice A). Para apresentação dos níveis de qualidade apurados, escolheu-se a análise individual de cada dimensão, onde se buscou estabelecer sempre a relação imediata da dimensão com a região de tolerância identificada.

#### **4.1.1 Uso dos Serviços de Lazer e Entretenimento em Shopping Centers**

Nesta área, correspondente à segunda área do questionário aplicado, buscou-se identificar a frequência de visita aos shopping centers.

Observa-se que o maior índice de visita aos shopping centers ficou com a variável “Ao menos uma vez a cada 15 dias”, que atingiu 30% da frequência, “Ao menos uma vez por semana” obteve 26% da frequência e “Ao menos uma vez por mês”, com 24%, juntos perfizeram o total de 80% dos respondentes, conforme caracterizado na figura 4.1.



**Figura 4.1 – Frequência de Visita aos Shopping Centers**

Destaca-se ainda que 12% dos respondentes assinalaram a opção 5 – “Menos de uma vez por mês”. Esta variável possuía a função de filtro, uma vez que era condição de validação o respondente ter uma frequência mínima de visita aos shopping centers para observar as dimensões solicitadas neste estudo.

<i>Frequência</i>	<i>Quantidade</i>	<i>%</i>
Todos os dias	25	8
Ao menos uma vez por semana	78	26
Ao menos uma vez a cada 15 dias	87	30
Ao menos uma vez por mês	72	24
Menos de uma vez por mês	36	12
Total	298	100

**Tabela 4.1 – Frequência de Visita aos Shopping Centers**

A análise da tabela 4.1 sugere que este hábito tem grande utilização no dia-a-dia dos respondentes, uma vez que 88% dos respondentes visitam um shopping center pelo menos

uma vez por mês, sendo que 26% pelo menos uma vez por semana e 8% têm frequência diária.

#### **4.1.2 Frequência de Uso Segundo Variáveis Demográficas**

A seguir, são apresentados os resultados apurados nos cruzamentos das informações obtidas na área do questionário, onde se encontram as informações de identificação do respondente, ou seja, aquelas capazes de permitir a sua caracterização segundo dados demográficos.

Constatou-se que a frequência do cliente aos shopping centers pode variar de acordo com algumas características demográficas.

##### **4.1.2.1 Frequência de Uso Segundo a Variável Sexo**

Primeiramente, observa-se o cruzamento da frequência de utilização pelo sexo do entrevistado, conforme apresentado na tabela 4.2. Os resultados apontam que a quantidade de entrevistados do sexo masculino, 54,20%, foi superior ao feminino, 45,80%.

A análise do perfil demográfico dos respondentes leva à constatação de que as mulheres visitam os shopping centers com mais frequência do que os homens. Nota-se que 11,67% delas frequentam diariamente e 30% ao menos uma vez por semana. Desta forma, pode-se afirmar que 41,67% das mulheres pesquisadas frequentam um shopping center no intervalo de uma semana. A participação dos homens no total de usuários é um pouco menor. O maior índice de frequência dos homens sobre o total de respondentes é de 18,70% e acontece na frequência ao menos uma vez a cada 15 dias.

Frequência		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Todos os dias	Quantidade	11	14	25
	% Linha	44,00	56,00	100,00
	% Coluna	7,75	11,67	9,54
	% Total	4,20	5,34	9,54
Ao menos uma vez por semana	Quantidade	42	36	78
	% Linha	53,85	46,15	100,00
	% Coluna	29,58	30,00	29,77
	% Total	16,03	13,74	29,77
Ao menos uma vez a cada 15 dias	Quantidade	49	38	87
	% Linha	56,32	43,68	100,00
	% Coluna	34,51	31,67	33,21
	% Total	18,70	14,50	33,21
Ao menos uma vez por mês	Quantidade	40	32	72
	% Linha	55,56	44,44	100,00
	% Coluna	28,17	26,67	27,48
	% Total	15,27	12,21	27,48
Total	Quantidade	142	120	262
	% Linha	54,20	45,80	100,00
	% Coluna	100,00	100,00	100,00
	% Total	54,20	45,80	100,00

**Tabela 4.2 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Sexo do Entrevistado**

#### 4.1.2.2 Frequência de Uso Segundo a Variável Renda

A variável demográfica renda foi segmentada em cinco grupamentos: (1) “Até R\$1.000,00”, (2) “De R\$1.001,00 a R\$3.000,00”, (3) “De R\$3.001,00 a R\$6.000,00”, (4) “De R\$6.001,00 a R\$10.000,00”, (5) “Acima de R\$10.000,00”.

Constatou-se, conforme apresentado na tabela 4.3, que a frequência da visita aos shopping centers está concentrada nas faixas superiores de renda, sendo que dentre os entrevistados com renda entre R\$6.001,00 a R\$10.000,00 e aqueles com renda entre R\$3.001,00 a R\$6.000,00, 33,33% e 42,86%, respectivamente, visitam um shopping center diariamente ou ao menos uma vez por semana.

Frequência		Renda					Total
		Até R\$1.000,00	De R\$1.001,00 a R\$3.000,00	De R\$3.001,00 a R\$6.000,00	De R\$6.001,00 a R\$10.000,00	Acima de R\$10.000,00	
Todos os dias	Quantidade	12	6	7	0	0	25
	% Linha	48,00	24,00	28,00	0,00	0,00	100,00
	% Coluna	12,12	5,94	12,50	0,00	0,00	9,54
	% Total	4,58	2,29	2,67	0,00	0,00	9,54
Ao menos uma vez por semana	Quantidade	31	28	17	2	0	19
	% Linha	163,16	147,37	89,47	10,53	0,00	100,00
	% Coluna	31,31	27,72	30,36	33,33	0,00	7,25
	% Total	11,83	10,69	6,49	0,76	0,00	7,25
Ao menos uma vez a cada 15 dias	Quantidade	32	37	17	1	0	18
	% Linha	177,78	205,56	94,44	5,56	0,00	100,00
	% Coluna	32,32	36,63	30,36	16,67	0,00	6,87
	% Total	12,21	14,12	6,49	0,38	0,00	6,87
Ao menos uma vez por mês	Quantidade	24	30	15	3	0	18
	% Linha	133,33	166,67	83,33	16,67	0,00	100,00
	% Coluna	24,24	29,70	26,79	50,00	0,00	6,87
	% Total	9,16	11,45	5,73	1,15	0,00	6,87
Total	Quantidade	99	101	56	6	0	262
	% Linha	37,79	38,55	21,37	2,29	0,00	100,00
	% Coluna	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00
	% Total	37,79	38,55	21,37	2,29	0,00	100,00

**Tabela 4.3 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Renda do Entrevistado**

Mas mesmo na menor faixa de renda, “Abaixo de R\$ 1.000,00”, a frequência de visita a um shopping center é relativamente grande, quando 43,43% dos entrevistados afirmaram frequentar diariamente ou ao menos uma vez por semana.

Tal comportamento induz a acreditar que o hábito de frequentar um shopping center já é uma realidade consistente.

Deve-se ressaltar, ainda, que os entrevistados possuíam boa frequência de visita a shopping centers, uma vez que foi estabelecido filtro para garantir esta condição.

Vale a pena notar que nenhum entrevistado respondeu à alternativa “Acima de R\$10.000,00”.

Não se pode afirmar o porquê deste resultado, pois os entrevistados podem se sentir inseguros

ao responder a maior renda ou realmente não se enquadrarem nesta opção, entre outras alternativas.

#### **4.1.2.3 Freqüência de Uso Segundo a Variável Escolaridade**

A variável escolaridade foi dividida entre cinco grupamentos: “Primeiro grau incompleto”, “Primeiro grau completo”, “Segundo grau completo”, “Superior completo” e “Pós-graduação”.

Observou-se, na tabela 4.4, que a maior concentração dos respondentes (49,62%) está no segmento “Segundo grau incompleto” e que, do total de 262 entrevistados, 36,65% deste segmento freqüentam um shopping center ao menos uma vez a cada 15 dias.

Do mesmo modo, a freqüência dos respondentes do segmento “Primeiro grau incompleto” “Ao menos uma vez por semana” e “Ao menos uma vez por mês” é 100% do total do segmento.

Já os clientes dos segmentos de maior escolaridade (superior completo e pós-graduação) concentram suas freqüências em “Ao menos uma vez por semana” ou “Ao menos uma vez a cada 15 dias”.

Frequência		Escolaridade					Total
		Primeiro grau incompleto	Primeiro grau completo	Segundo grau incompleto	Superior completo	Pós-graduação	
Todos os dias	Quantidade	0	1	16	8	0	25
	% Linha	0,00	4,00	64,00	32,00	0,00	100,00
	% Coluna	0,00	5,00	12,31	8,60	0,00	9,54
	% Total	0,00	0,38	6,11	3,05	0,00	9,54
Ao menos uma vez por semana	Quantidade	1	9	34	28	6	62
	% Linha	1,61	14,52	54,84	45,16	9,68	100,00
	% Coluna	50,00	45,00	26,15	30,11	35,29	23,66
	% Total	0,38	3,44	12,98	10,69	2,29	23,66
Ao menos uma vez a cada 15 dias	Quantidade	0	4	46	31	6	77
	% Linha	0,00	5,19	59,74	40,26	7,79	100,00
	% Coluna	0,00	20,00	35,38	33,33	35,29	29,39
	% Total	0,00	1,53	17,56	11,83	2,29	29,39
Ao menos uma vez por mês	Quantidade	1	6	34	26	5	60
	% Linha	1,67	10,00	56,67	43,33	8,33	100,00
	% Coluna	50,00	30,00	26,15	27,96	29,41	22,90
	% Total	0,38	2,29	12,98	9,92	1,91	22,90
Total	Quantidade	2	20	130	93	17	262
	% Linha	0,76	7,63	49,62	35,50	6,49	100,00
	% Coluna	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% Total	0,76	7,63	49,62	35,50	6,49	100,00

**Tabela 4.4 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Escolaridade do Entrevistado**

#### 4.1.2.4 Frequência de Uso Segundo a Variável Idade

Esta variável foi distribuída em cinco grupos etários, com intervalos de dez anos. O primeiro grupo inclui as pessoas com até 20 anos, e o último, todas as pessoas acima de 50 anos. A caracterização dos respondentes está apresentada na tabela 4.5.

Frequência		Idade					Total
		Até 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	Mais de 50 anos	
Todos os dias	Quantidade	3	16	6	0	0	25
	% Linha	12,00	64,00	24,00	0,00	0,00	100,00
	% Coluna	16,67	12,80	7,41	0,00	0,00	9,54
	% Total	1,15	6,11	2,29	0,00	0,00	9,54
Ao menos uma vez por semana	Quantidade	10	35	28	4	1	32
	% Linha	31,25	109,38	87,50	12,50	3,13	100,00
	% Coluna	55,56	28,00	34,57	11,11	50,00	12,21
	% Total	3,82	13,36	10,69	1,53	0,38	12,21
Ao menos uma vez a cada 15 dias	Quantidade	4	41	29	13	0	42
	% Linha	9,52	97,62	69,05	30,95	0,00	100,00
	% Coluna	22,22	32,80	35,80	36,11	0,00	16,03
	% Total	1,53	15,65	11,07	4,96	0,00	16,03
Ao menos uma vez por mês	Quantidade	1	33	18	19	1	37
	% Linha	2,70	89,19	48,65	51,35	2,70	100,00
	% Coluna	5,56	26,40	22,22	52,78	50,00	14,12
	% Total	0,38	12,60	6,87	7,25	0,38	14,12
Total	Quantidade	18	125	81	36	2	262
	% Linha	6,87	47,71	30,92	13,74	0,76	100,00
	% Coluna	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% Total	6,87	47,71	30,92	13,74	0,76	100,00

**Tabela 4.5 – Frequência de Visita aos Shopping Centers por Idade do Entrevistado**

Existe uma concentração da amostra na faixa etária de 21 a 30 anos, com 47,71% dos respondentes, seguida pelo grupo de 31 a 40 anos, com 30,92%. O grupo etário de até 20 anos figurou com a segunda menor representação da amostra, ficando maior apenas que o grupo acima dos 50 anos.

A maior assiduidade verificada está no grupo de pessoas de até 20 anos, com 16,67% do total de visitas diárias a shopping centers.

Os resultados verificados para o grupamento com menor representatividade na amostra, as pessoas com mais de 50 anos, demonstram que mesmo nesta faixa etária, a frequência de visitas a shopping centers ao menos uma vez por semana é grande com 50% dos respondentes deste grupamento.

### 4.1.3 Indicadores para as Dimensões do SERVQUAL

Conforme definido anteriormente, a qualidade de serviços pode ser considerada como sendo a diferença entre as expectativas que os clientes têm do desempenho do serviço, tanto pelo próprio serviço em si como pelas percepções do serviço recebido (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a, 2000b; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988; Zeithaml *et al.*, 1990; Grönroos, 1990; Bebko, 2000 e Lovelock e Wright, 2001).

Parasuraman (1985, 1994, 2000a) definiu que “uma medida de qualidade de serviço é obtida pela diferença entre a pontuação desejada e a observada de cada uma das dimensões. Desta diferença pode-se detectar a idéia de superioridade do serviço”.

A tabela 4.6 apresenta a pontuação de cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviço de lazer e entretenimento em shopping centers, investigadas neste trabalho.

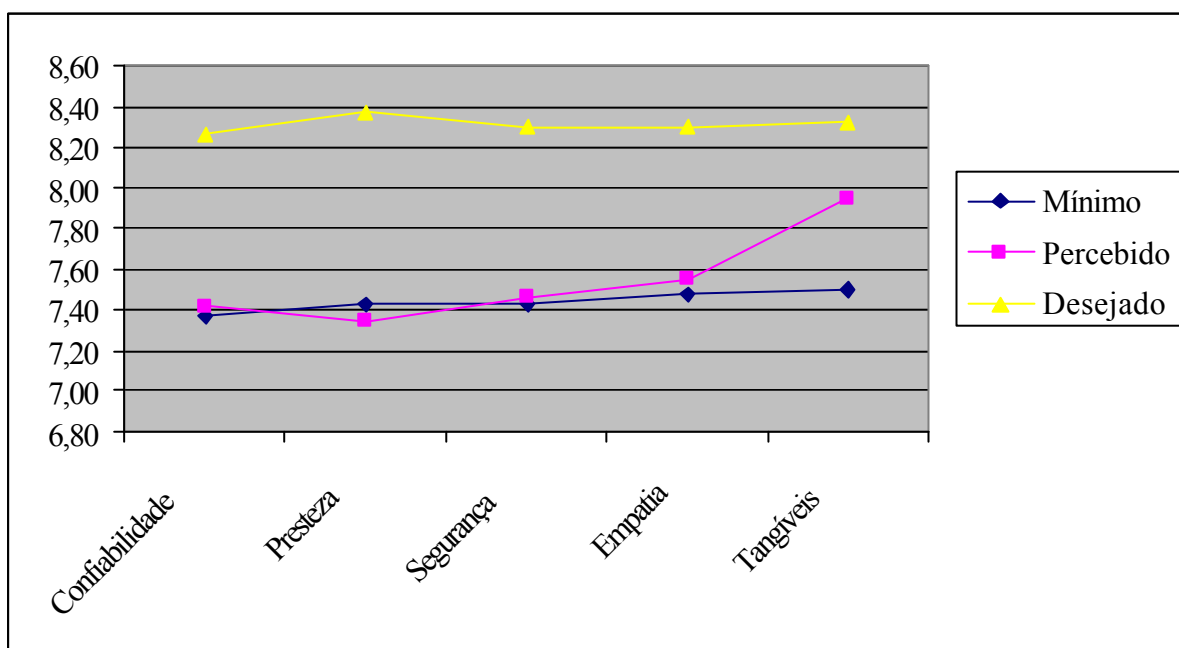
<i>Dimensão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Percebido</i>	<i>Desejado</i>
Confiabilidade	7,37	7,41	8,26
Presteza	7,43	7,34	8,37
Segurança	7,43	7,47	8,30
Empatia	7,48	7,55	8,30
Tangíveis	7,50	7,95	8,32

**Tabela 4.6 – Indicadores para as Cinco Dimensões do SERVQUAL**

A partir destas informações, pode-se estabelecer a região de tolerância para cada uma das dimensões pesquisadas. Esta região de tolerância, conforme Parasuraman *et al.* (1994), tem como limites aquilo que o cliente está disposto a aceitar, ou seja, o nível mínimo de aceitação e aquilo que o cliente entende que pode ser feito, ou que o prestador de serviços teria condições de fazer, que constitui o nível de qualidade desejado pelo cliente.

Comparando-se a pontuação obtida nos campos mínimo, percebido e desejado para cada dimensão, conforme apresentado na figura 4.2, pode-se notar que a dimensão “Confiabilidade” foi a que atingiu menor pontuação no campo correspondente ao nível mínimo de serviço esperado, enquanto que a dimensão com maior exigência para o mesmo campo foi relativa à dimensão “Tangíveis”, com índice de 7,50.

Por outro lado, a análise das notas do serviço desejado, ou seja, aquele de maior grau de qualidade esperada, a dimensão “Presteza” aparece, em primeiro lugar com índice de 8,37 e a dimensão “Tangíveis” com 8,32 (sendo que o máximo possível era 9,00).



**Figura 4.2 – Indicadores para as Cinco Dimensões do SERVQUAL**

Com relação à percepção dos clientes sobre os serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, ou seja, o nível de qualidade observada pelos clientes, pode-se notar que a avaliação com índices mais baixos foi a referente à dimensão “Presteza”, com 7,34. Por sua vez, a dimensão melhor avaliada foi “Tangíveis”, com nota 7,95 (de um máximo de 9,00).

Observa-se que das cinco dimensões, quatro foram avaliadas com níveis de serviço observados acima do mínimo esperado e abaixo do desejado pelos clientes, ou seja, com qualidade dentro da chamada região de tolerância (Parasuraman *et al.*, 1994). As quatro dimensões são: “Confiabilidade”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis”.

A tabela 4.7 apresenta a discrepância observada entre o serviço percebido e o serviço desejado para cada uma das dimensões. Os índices negativos representam a distância encontrada entre a percepção da qualidade de uma dimensão e o nível desejado para ela. Nenhuma dimensão recebeu índice positivo, ou seja, nenhuma dimensão foi avaliada como possuidora de medida superior de serviço. Observa-se, ainda, que as piores avaliações foram das dimensões “Presteza” e “Confiabilidade”.

<i>Dimensão</i>	<i>Medida de Superioridade do Serviço</i>
Confiabilidade	-0,85
Presteza	-1,03
Segurança	-0,83
Empatia	-0,75
Tangíveis	-0,38

**Tabela 4.7 – Medida de Superioridade do Serviço para as Cinco Dimensões**

A diferença entre a qualidade percebida do serviço lazer e entretenimento em shopping centers e o mínimo de desempenho do serviço, ou seja, aquilo que os clientes consideram como mínimo adequado para um serviço prestado, pode ser observado na tabela 4.8. As discrepâncias captam o quão distante do adequado está um serviço, que Parasuraman (1997) chamou de “medida da adequação do serviço”.

Observa-se que as dimensões “Confiabilidade”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis” foram avaliadas como adequadas ao nível mínimo de serviço esperado pelos respondentes. Para estas dimensões foram estabelecidas medidas da adequação do serviço positivas, seguindo a seguinte ordem: “Tangíveis” (0,45), “Empatia” (0,07), “Confiabilidade” (0,04) e “Segurança” (0,04).

<i>Dimensão</i>	<i>Medida da Adequação do Serviço</i>
Confiabilidade	0,04
Presteza	-0,08
Segurança	0,04
Empatia	0,07
Tangíveis	0,45

**Tabela 4.8 – Medida de Adequação do Serviço para as Cinco Dimensões**

A região de tolerância identificada para cada dimensão, ou seja, o intervalo entre o que o cliente espera como o mínimo adequado para os serviços e o que ele realmente deseja pode ser mensurado, utilizando-se a Medida de Tolerância para cada dimensão deste estudo. A tabela 4.9. apresenta esta medida, isto é, a diferença obtida entre o serviço desejado e o mínimo esperado pelo cliente, ou seja, o tamanho da região de tolerância.

<i>Dimensão</i>	<i>Medida de Tolerância</i>
Confiabilidade	0,89
Presteza	0,95
Segurança	0,87
Empatia	0,83
Tangíveis	0,82

**Tabela 4.9 – Medida de Tolerância do Serviço para as Cinco Dimensões**

Os tamanhos destas regiões sugerem a disposição do cliente em tolerar níveis de qualidade diferentes para uma mesma dimensão. Aqui, quanto menor for a medida, menor também é a tolerância do cliente para variações da qualidade do serviço.

Observa-se que as dimensões que apresentam as maiores regiões de tolerância são, pela ordem: “Presteza” (0,95), “Confiabilidade” (0,89) e “Segurança” (0,87). As dimensões que apresentam as menores regiões de tolerância são, pela ordem: “Tangíveis” (0,82) e “Empatia” (0,83).

Na tabela 4.10, as questões estão agrupadas conforme suas respectivas dimensões. Nela, podem-se verificar os índices apontados, em cada uma das 22 questões utilizadas neste trabalho, para verificar a qualidade percebida (isto é a coluna “percebido”), e o nível das expectativas dos clientes dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, tanto para o nível “mínimo” quanto para o nível “desejado” de adequação dos serviços.

<i>Dimensão</i>	<i>Questão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Percebido</i>	<i>Desejado</i>
Confiabilidade	1	7,35	7,49	8,16
	2	7,41	7,38	8,21
	3	7,32	7,36	8,29
	4	7,37	7,48	8,30
	5	7,40	7,37	8,36
Presteza	6	7,41	7,25	8,35
	7	7,42	7,41	8,42
	8	7,40	7,35	8,34
	9	7,48	7,37	8,39
Segurança	10	7,42	7,47	8,33
	11	7,44	7,51	8,32
	12	7,44	7,48	8,28
	13	7,44	7,40	8,27
Empatia	14	7,43	7,45	8,22
	15	7,47	7,45	8,29
	16	7,51	7,40	8,32
	17	7,48	7,53	8,36
	18	7,50	7,91	8,33
Tangíveis	19	7,45	7,80	8,28
	20	7,45	7,73	8,28
	21	7,56	7,88	8,34
	22	7,54	7,95	8,32

**Tabela 4.10 – Pontuação “Mínima”, “Percebida” e “Desejada” por Dimensão**

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo discutir os resultados alcançados pelo presente estudo e discutir, também, algumas oportunidades para melhoria da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

### **5.1 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de medir os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

Para esta finalidade, buscou-se captar a percepção dos clientes dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, aplicando-se questionário específico contendo 22 estímulos referentes ao modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985, 1994, 2000a). Desta forma, foi possível ouvir o cliente, conhecer as suas percepções acerca da qualidade de cada uma das dimensões e suas expectativas sobre estes serviços (nível desejado e mínimo).

Os resultados apresentados na figura 5.1 apontam que nenhuma dimensão avaliada neste estudo apresenta medida de superioridade do serviço (Parasuraman, 1997), ou seja, qualidade percebida acima do nível desejado pelos clientes.

Mostra, ainda, que quatro dimensões apresentaram medidas de adequação de serviço positiva, ou seja, indicadores de qualidade percebida superiores aos indicadores mínimos de qualidade esperados pelos clientes, que são:

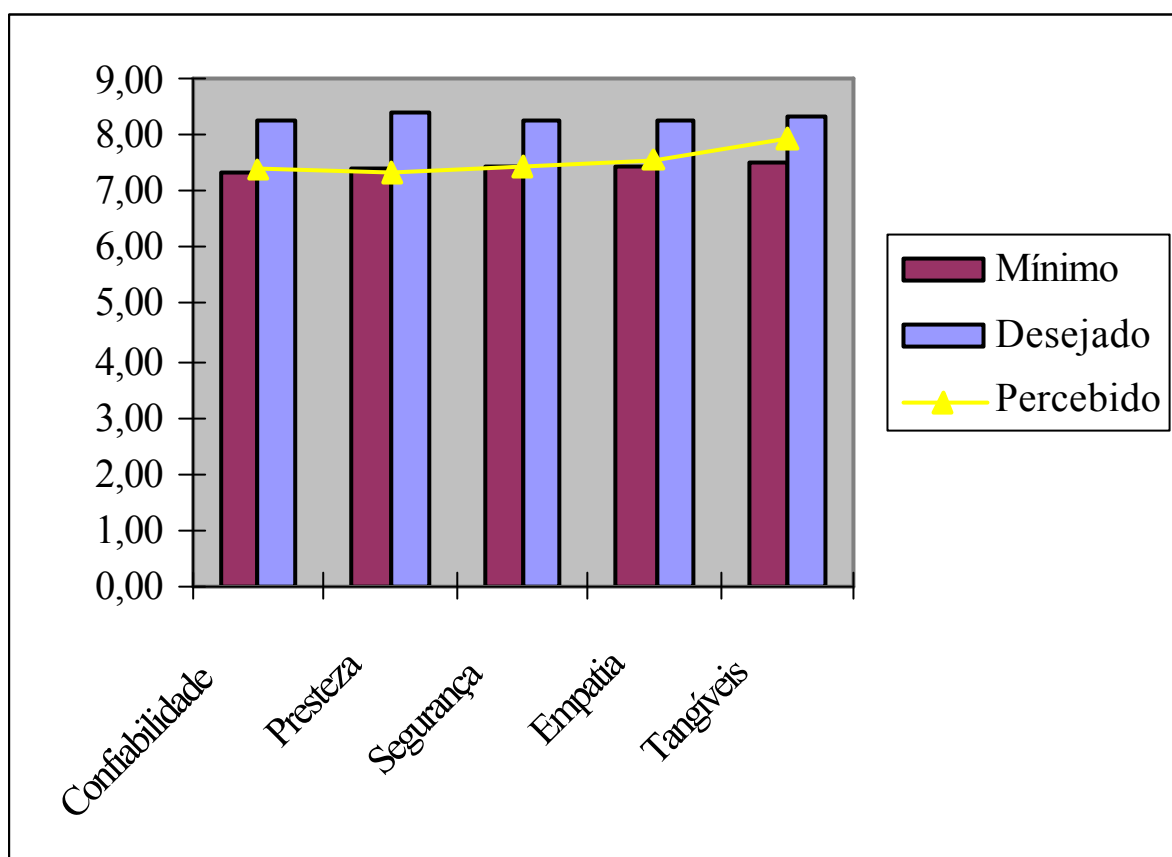


Figura 5.1 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço para as Cinco Dimensões

- “Confiabilidade”, entendida como a habilidade de fazer o serviço de maneira correta e precisa. Esta dimensão aparece neste trabalho, segundo a percepção dos clientes, com indicador de qualidade percebida (7,41) dentro da região de tolerância para a dimensão: de 7,37 a 8,26. Sendo assim, a dimensão encontra-se dentro da região de tolerância de qualidade manifestada pelos clientes, com medida de adequação do serviço de 0,04;

- “Segurança”, que significa o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. Aqui o nível de qualidade percebida (7,47) também está dentro da região de tolerância manifestada pelos respondentes (de 7,43 a 8,30), com medida de adequação do serviço de 0,04;
- “Empatia”, considerada uma atenção individualizada, que é o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. Esta dimensão apresentou indicador de 7,55 para qualidade percebida, para uma região de tolerância de 7,48 e 8,30. Sendo assim, a dimensão encontra-se dentro da região de tolerância de qualidade manifestada pelos clientes, com medida de adequação do serviço de 0,07.;
- “Tangíveis”, que compreendem a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial, por novos clientes, para avaliar a qualidade. Esta dimensão apresentou o nível de qualidade percebida de 7,95, para uma região de tolerância de 7,50 e 8,32. Dessa forma, esta dimensão foi a que apresentou maior nível de qualidade percebida pelos clientes, inclusive com maior grau de penetração na região de tolerância (0,45). Esta penetração na região de tolerância representa o quanto o serviço conseguiu atender a expectativa do cliente.

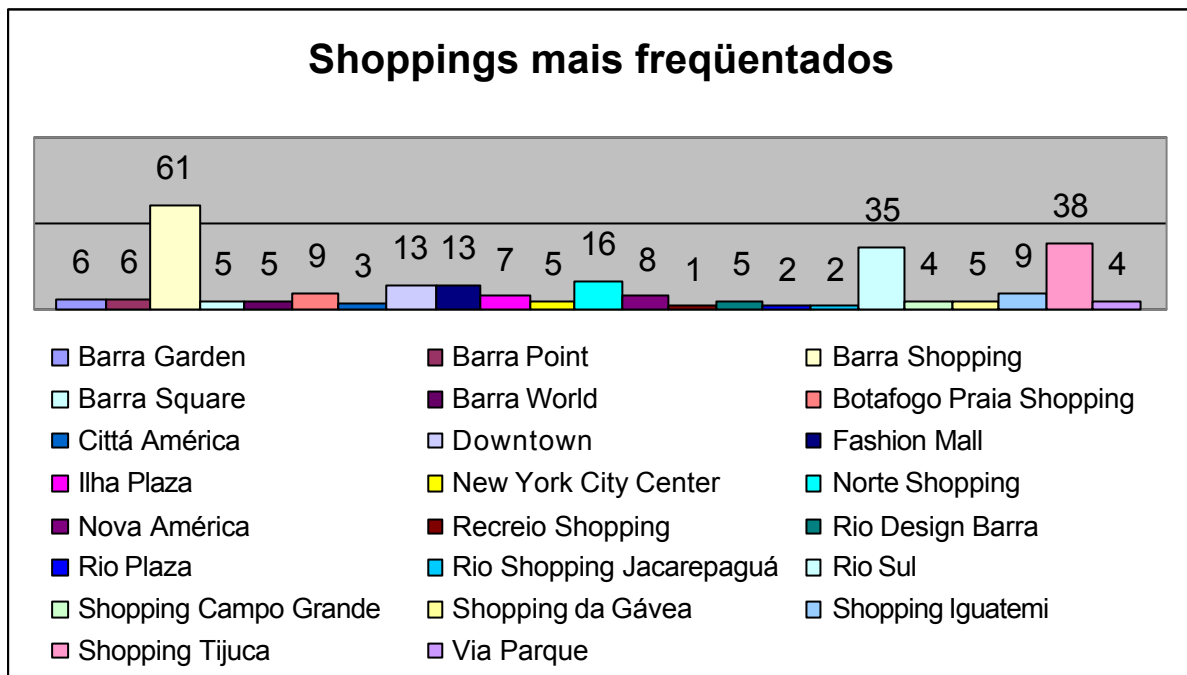
Para estas quatro dimensões pode-se afirmar que os shoppings possuem alguma vantagem competitiva, em relação ao ambiente da prestação do serviço, uma vez que alcançaram medidas de adequação do serviço positivas, embora as medidas de superioridade do serviço tenham sido negativas.

Com relação à última dimensão da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers avaliadas neste trabalho – “Presteza” – pode-se afirmar que foi avaliada com qualidade percebida abaixo de sua respectiva região de tolerância, encontrando-se fora do enquadramento de adequação do serviço.

A dimensão “Presteza”, que enfatiza a atenção e a prontidão no trato com solicitações, com questões, reclamações e problemas dos clientes, foi a que apresentou o pior nível de qualidade percebida (7,34) comparando-a com as demais dimensões. Em compensação, também foi a que apresentou a maior região de tolerância (de 7,43 a 8,37), com maior medida de tolerância de 0,95. Apesar desta proximidade, o nível de qualidade percebida para a dimensão está muito distante da medida de superioridade, com medida de superioridade do serviço de -1,03, o que sugere que os shoppings estão muito próximos de atender aos requisitos mínimos de qualidade, mas estão bem distantes de satisfazer aos anseios de seus clientes.

### **5.1.1 Avaliação da Qualidade nos Shopping Centers Citados**

Na pesquisa realizada, buscou-se identificar quais os shopping centers citados, espontaneamente, como os mais freqüentados pelos respondentes. Desta forma, os shoppings mais mencionados foram: Barra Shopping, que atingiu 23,3% da freqüência; Shopping Tijuca obteve 14,5% da freqüência e Rio Sul com 13,4%, juntos, perfizeram o total de 51,2% dos respondentes, conforme caracterizado na figura 5.2.

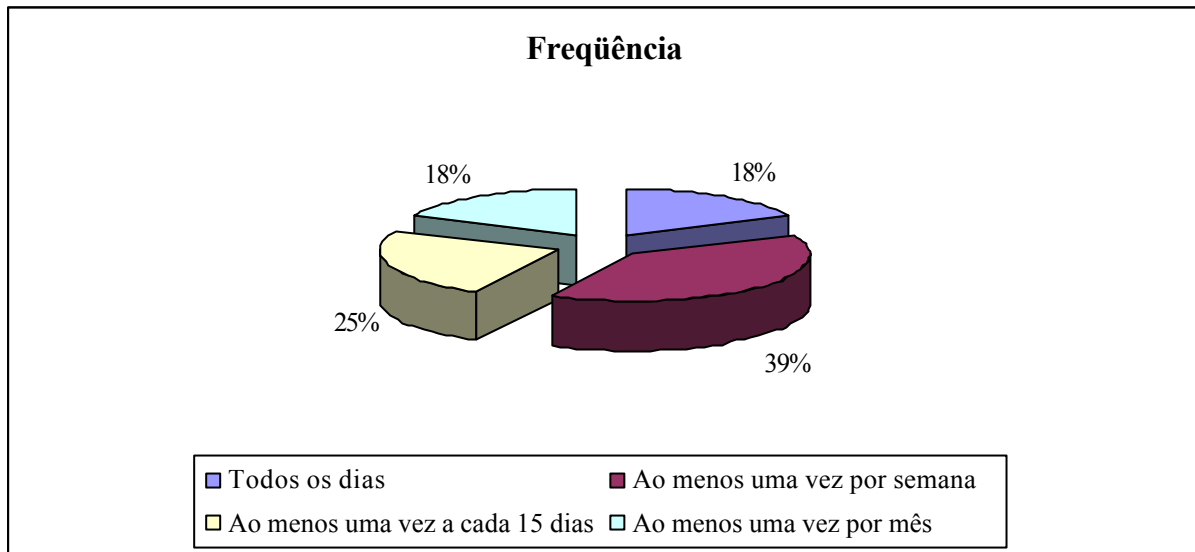


**Figura 5.2 – Os Shopping Centers Mais Freqüentados na Cidade do Rio de Janeiro**

Com o objetivo de retratar as oportunidades de melhoria nos shopping centers mais citados, a seguir, são apresentados os resultados apurados nos cruzamentos das informações obtidas nas avaliações da qualidade percebida. Além disso, podem-se observar tanto os níveis mínimos de adequação quanto os níveis desejados para determinadas dimensões de serviço.

#### **5.1.1.1 Barra Shopping**

Dos respondentes que citaram o Barra Shopping como o shopping mais freqüentado, foi observado que o maior índice de visita ficou com a variável “Ao menos uma vez por semana”, que atingiu 39% da freqüência, “Ao menos uma vez a cada 15 dias”, 25% da freqüência, “Todos os dias” e “Ao menos uma vez por mês” alcançaram 18% igualmente, conforme apresentado na figura 5.3.



**Figura 5.3 – Frequência de Visita ao Barra Shopping**

As variáveis demográficas dos respondentes que citaram o Barra Shopping como o shopping mais freqüentado foram analisadas. Os resultados apontaram que a quantidade de entrevistados do sexo masculino, 61%, foi superior ao feminino, 39%.

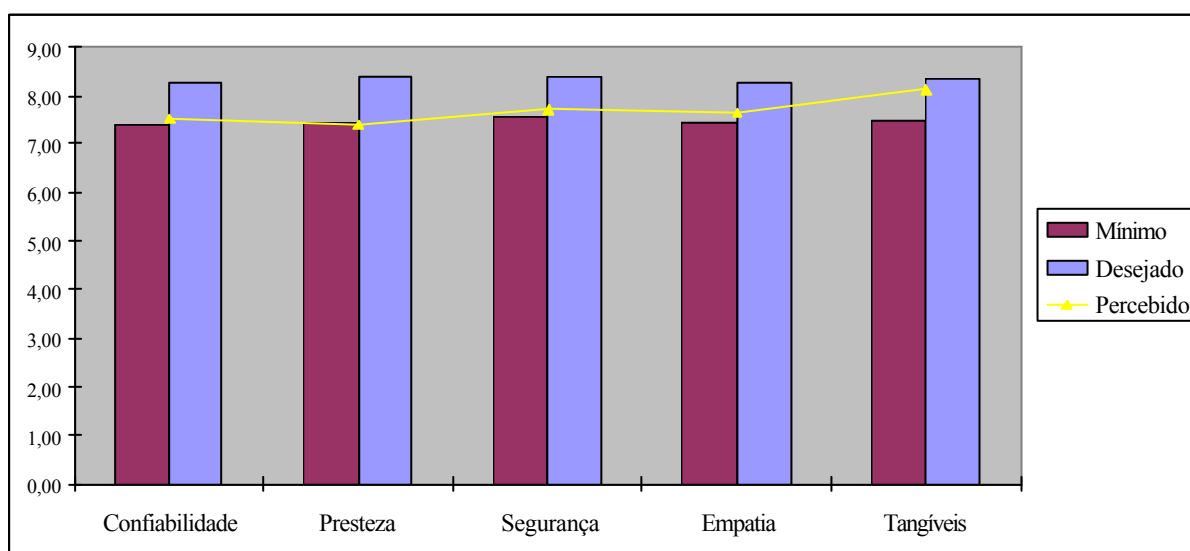
A variável demográfica renda obteve os seguintes resultados: “até R\$1.000,00” atingiu 34% da freqüência, “de R\$1.001,00 a R\$3.000,00”, 36% da freqüência, “de R\$3.001,00 a R\$6.000,00” alcançou 25% e “de R\$6.001,00 a R\$10.000,00” obteve 5% da freqüência. É importante observar que nenhum entrevistado respondeu à alternativa “acima de R\$10.000,00”.

Quanto à escolaridade, observou-se que a maior concentração dos respondentes (43%) está no segmento “segundo grau incompleto”. “Superior completo” obteve 34%, “primeiro grau completo” e “pós-graduação” alcançaram 11% e 10%, respectivamente. Já o segmento “primeiro grau incompleto” obteve 2%.

Na variável faixa etária existe uma concentração da amostra na faixa etária “de 21 a 30 anos”, com 41% dos respondentes, seguida pelo grupo “de 31 a 40 anos”, com 36%. O grupo etário “de 41 a 50 anos” figurou com a terceira menor representação da amostra, ficando atrás do grupo de “até 20 anos”. É importante observar que nenhum entrevistado respondeu à alternativa “acima de 50 anos”.

Também foram observados os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento no Barra Shopping. Os resultados apresentados na figura 5.4 apontam que nenhuma dimensão avaliada neste estudo apresenta medida de superioridade do serviço (Parasuraman, 1997) acima da expectativa desejada pelos clientes.

Mostra, ainda, que quatro dimensões apresentaram medidas de adequação de serviço positiva, ou seja, indicadores de qualidade percebida superiores aos indicadores mínimos de qualidade esperados pelos clientes, que são:



**Figura 5.4 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Barra Shopping**

“Confiabilidade”, segundo a percepção dos clientes do Barra Shopping, obteve o indicador de qualidade percebida (7,52) dentro da região de tolerância para a dimensão: de 7,40 a 8,27.

A dimensão “Segurança” teve o nível de qualidade percebida (7,72), também dentro da região de tolerância manifestada pelos respondentes (de 7,55 a 8,36).

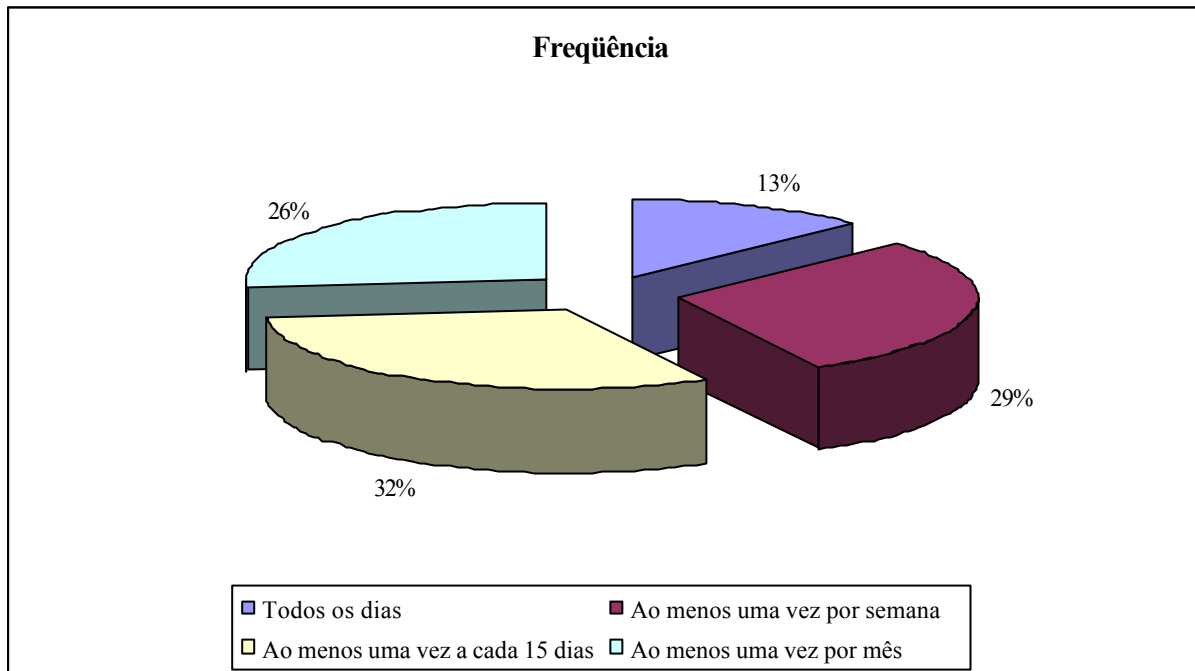
“Empatia” apresentou indicador de 7,64 para qualidade percebida, para uma região de tolerância de 7,46 e 8,29.

A dimensão “Tangíveis” apresentou o maior nível de qualidade percebida (8,13), para uma região de tolerância de 7,49 e 8,34.

“Presteza” foi a que apresentou o pior nível de qualidade percebida (7,40) comparando-a com as demais dimensões. Em compensação, também foi a que apresentou a maior região de tolerância (de 7,43 a 8,39), com maior medida de tolerância de 0,96.

#### **5.1.1.2 Shopping Tijuca**

Dos respondentes que citaram o Shopping Tijuca como o shopping mais freqüentado, foi observado que o maior índice de visita ficou com a variável “Ao menos uma vez a cada 15 dias”, que atingiu 32% da freqüência, “Ao menos uma vez por semana”, 29% da freqüência, “Ao menos uma vez por mês” e “Todos os dias” alcançaram 26% e 13%, respectivamente, conforme apresentado na figura 5.5.



**Figura 5.5 – Frequência de Visita ao Shopping Tijuca**

As variáveis demográficas dos respondentes que citaram o Shopping Tijuca como o shopping mais freqüentado foram analisadas. Os resultados apontaram igualdade entre o sexo dos respondentes, ambos com 50%.

A variável demográfica renda obteve os seguintes resultados: “até R\$1.000,00” atingiu 58% da freqüência, “de R\$1.001,00 a R\$3.000,00”, 26% da freqüência e “de R\$3.001,00 a R\$6.000,00” alcançou 16%. É importante observar que nenhum entrevistado respondeu às alternativas “de R\$6.001,00 a R\$10.000,00” e “acima de R\$10.000,00”.

Quanto à escolaridade, observou-se que a maior concentração dos respondentes (69%) está no segmento “segundo grau incompleto”. “Superior completo” obteve 18%, “primeiro grau completo” e “pós-graduação” alcançaram 8% e 5%, respectivamente. Nenhum entrevistado respondeu ao segmento “primeiro grau incompleto”.

Na variável faixa etária existe uma concentração da amostra na faixa etária “de 21 a 30 anos”, com 45% dos respondentes, seguida pelos grupos “de 31 a 40 anos” e “41 a 50 anos”, ambos com 18%. O grupo etário de “até 20 anos” figurou com a segunda menor representação da amostra (16%), ficando a frente apenas do grupo “acima de 50 anos”, com 3%.

Também foram observados os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento no Shopping Tijuca. Os resultados apresentados na figura 5.6 apontam que a dimensão “Confiabilidade” apresenta medida de superioridade do serviço (Parasuraman, 1997) acima da expectativa desejada pelos clientes. É importante observar que todas as dimensões foram avaliadas com valores superiores ao nível mínimo esperado.

Mostra, ainda, que todas as dimensões apresentaram medidas de adequação de serviço positiva, ou seja, indicadores de qualidade percebida superiores aos indicadores mínimos de qualidade esperados pelos clientes:

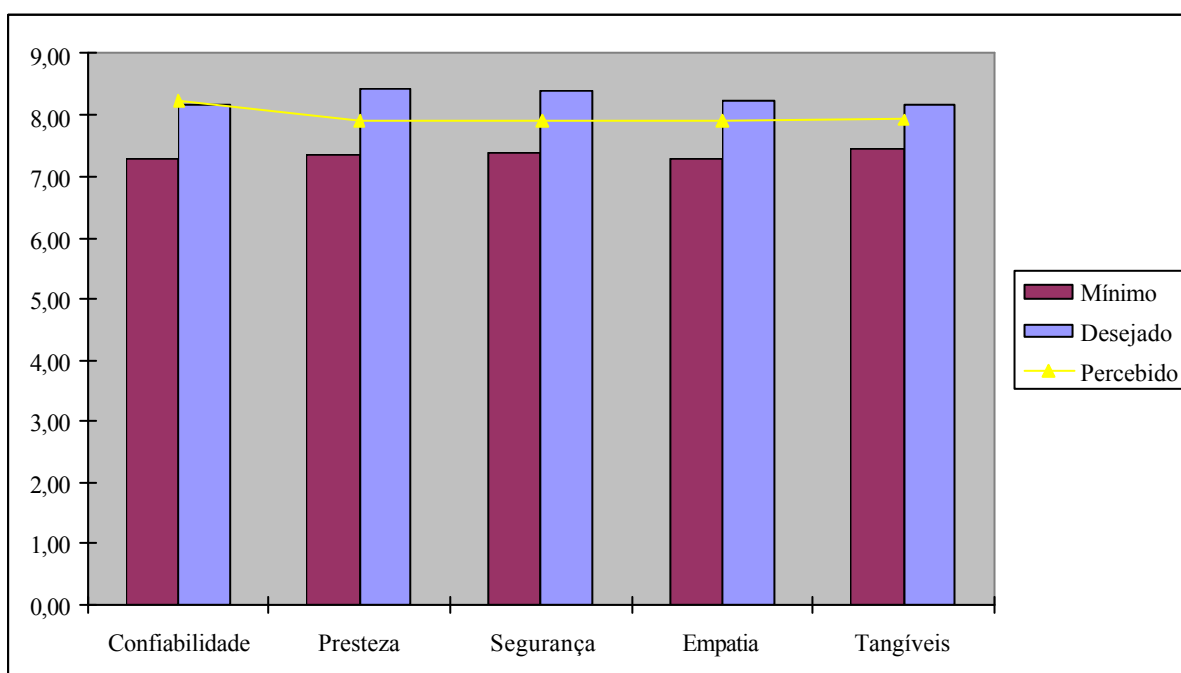


Figura 5.6 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Shopping Tijuca

“Confiabilidade”, segundo a percepção dos clientes do Shopping Tijuca, obteve o maior indicador de qualidade percebida (8,23) acima da região de tolerância para a dimensão: de 7,29 a 8,16. Ou seja, nesta dimensão, o Shopping Tijuca está superando o nível desejado dos respondentes.

“Presteza” foi a que apresentou o pior nível de qualidade percebida (7,88) comparando-a com as demais dimensões, apesar de estar dentro da região de tolerância manifestada pelos respondentes. Também foi a que apresentou a maior região de tolerância (de 7,34 a 8,40), com maior medida de tolerância de 1,06.

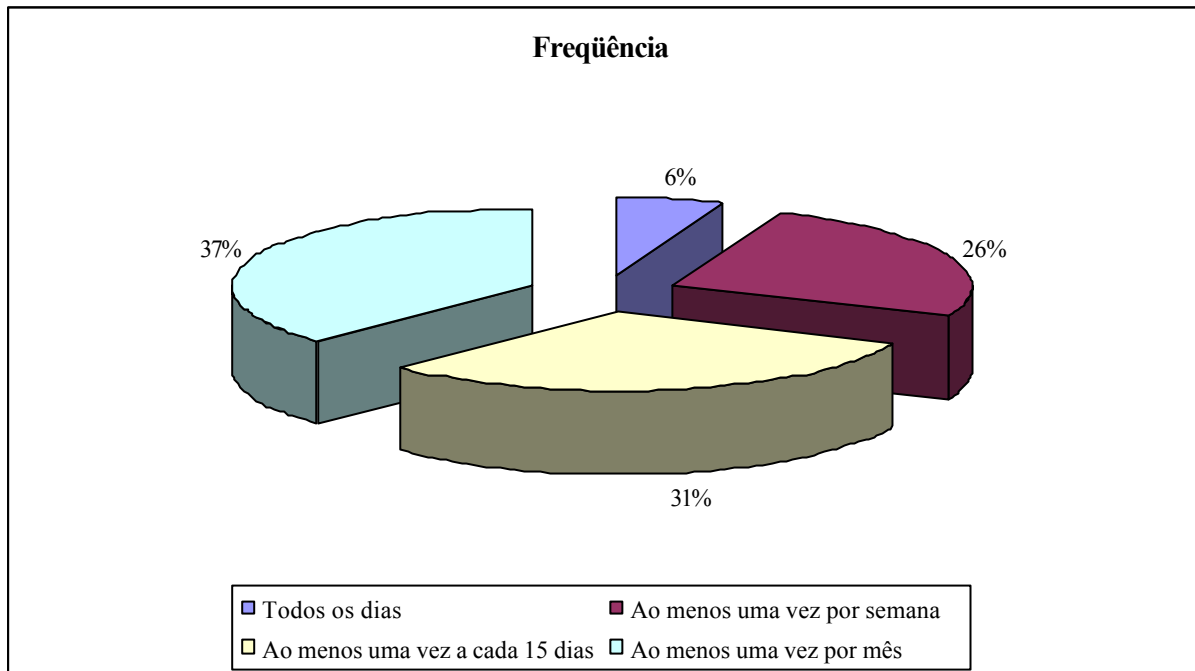
A dimensão “Segurança” teve o nível de qualidade percebida (7,90), também dentro da região de tolerância manifestada pelos respondentes (de 7,38 a 8,38).

“Empatia” apresentou indicador de 7,91 para qualidade percebida, para uma região de tolerância de 7,27 e 8,23.

A dimensão “Tangíveis” apresentou nível de qualidade percebida (7,93), para uma região de tolerância de 7,42 e 8,16.

### **5.1.1.3 Rio Sul**

Dos respondentes que citaram o Rio Sul como o shopping mais freqüentado, foi observado que o maior índice de visita ficou com a variável “Ao menos uma vez por mês”, que atingiu 37% da freqüência, “Ao menos uma vez a cada 15 dias”, “Ao menos uma vez por semana” e “Todos os dias” alcançaram 31%, 26% e 6%, respectivamente, conforme apresentado na figura 5.7.



**Figura 5.7 – Frequência de Visita ao Rio Sul**

As variáveis demográficas dos respondentes que citaram o Rio Sul como o shopping mais freqüentado foram analisadas. Os resultados apontaram que a quantidade de entrevistados do sexo masculino, 71%, foi superior ao feminino, 29%.

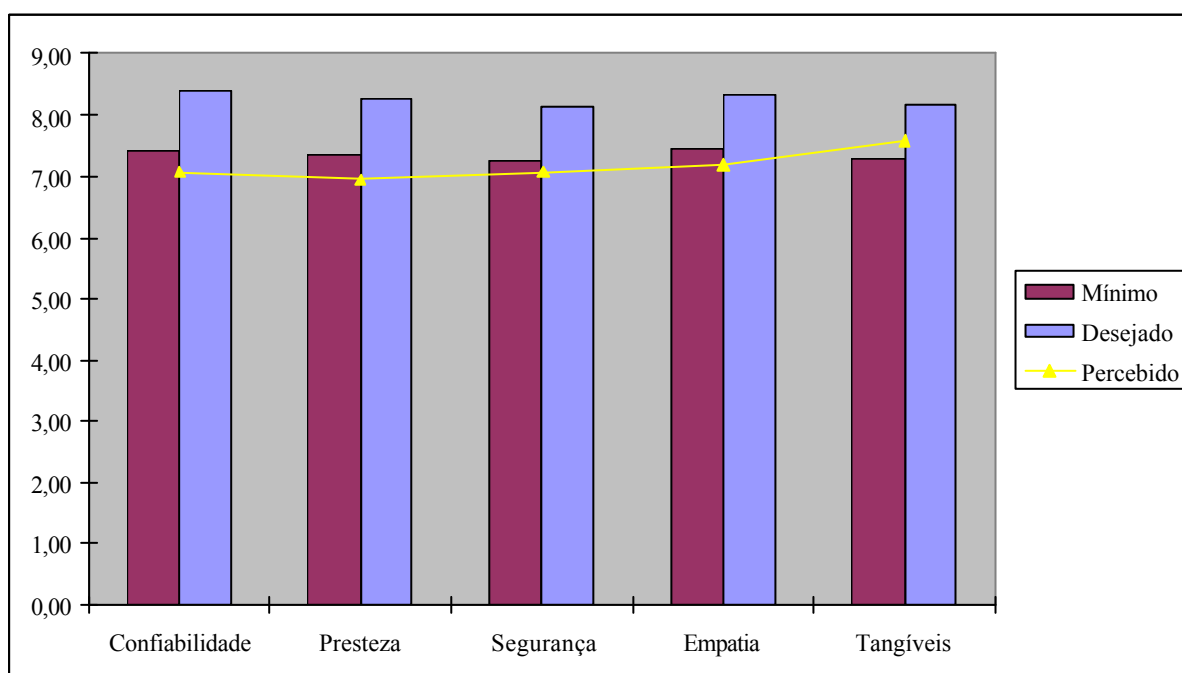
A variável demográfica renda obteve os seguintes resultados: “até R\$1.000,00” atingiu 26% da freqüência, “de R\$1.001,00 a R\$3.000,00”, 48% da freqüência, “de R\$3.001,00 a R\$6.000,00” alcançou 23% e “de R\$6.001,00 a R\$10.000,00”, 3% da freqüência. É importante observar que nenhum entrevistado respondeu à alternativa “acima de R\$10.000,00”.

Quanto à escolaridade, observou-se que há uma concentração dos respondentes nos segmentos “superior completo” (43%) e “segundo grau incompleto” (42%). “Primeiro grau completo” e “pós-graduação” alcançaram 9% e 6%, respectivamente. Nenhum entrevistado respondeu ao segmento “primeiro grau incompleto”.

Na variável faixa etária existe uma concentração da amostra na faixa etária “de 21 a 30 anos”, com 48% dos respondentes, seguida pelo grupo “de 31 a 40 anos”, com 40%. Os grupos etários de “41 a 50 anos” e de “até 20 anos”, alcançaram 9% e 3%, respectivamente. É importante observar que nenhum entrevistado respondeu à alternativa “acima de 50 anos”.

Também foram observados os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento no Rio Sul. Os resultados apresentados na figura 5.8 apontam que nenhuma dimensão avaliada neste estudo apresenta medida de superioridade do serviço (Parasuraman, 1997) acima da expectativa desejada pelos clientes.

Mostra, ainda, que apenas uma dimensão apresentou medidas de adequação de serviço positiva, ou seja, indicador de qualidade percebida superior ao indicador mínimo de qualidade esperado pelos clientes:



**Figura 5.8 – As Regiões de Tolerância e as Percepções da Qualidade do Serviço do Rio Sul**

A dimensão “Tangíveis”, segundo a percepção dos clientes do Rio Sul, obteve o maior indicador de qualidade percebida (7,59) dentro da região de tolerância para a dimensão: de 7,29 a 8,16.

“Confiabilidade” apresentou o nível de qualidade percebida (7,07), abaixo da região de tolerância para a dimensão: de 7,39 a 8,38.

“Presteza” foi a que apresentou o pior nível de qualidade percebida (6,96) comparando-a com as demais dimensões, também abaixo da região de tolerância manifestada pelos respondentes (de 7,35 a 8,26).

“Segurança” teve o nível de qualidade percebida (7,07), também abaixo da região de tolerância manifestada pelos respondentes (de 7,26 a 8,15).

Por fim, a dimensão “Empatia” apresentou indicador de 7,07 para qualidade percebida, para uma região de tolerância de 7,26 e 8,15.

## **5.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

É fundamental avaliar a qualidade percebida dos serviços, para que seja possível estabelecer ações visando melhorar o nível dos serviços prestados aos clientes. “Avaliar o desempenho do serviço isoladamente não é tão significativo quanto avaliar o desempenho em relação às expectativas do cliente. As expectativas dos clientes quanto ao serviço fornecem um quadro de referência para a sua avaliação do serviço” (Parasuraman, 1997).

Sendo assim, serão apresentadas algumas oportunidades para melhoria da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, em função dos resultados apresentados neste trabalho.

Considerando-se as variáveis demográficas pesquisadas, o perfil do usuário dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers foi equilibrado, porém a participação do sexo masculino merece destaque, com destaque para as faixas inferiores de renda e de média escolaridade. Já a faixa etária com maior propensão ao uso diário dos serviços ficou entre 21 a 30 anos.

Os homens, conforme demonstrado nesta pesquisa, são os maiores usuários dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, utilizando estes serviços com muita frequência (37,32% ao menos uma vez por semana). Esta presença da participação masculina constitui uma oportunidade para ações de comunicação e de aproximação com este público. No público feminino pesquisado, 41,67% faziam uso destes serviços ao menos uma vez por semana.

Os dados desta pesquisa mostraram que em relação ao perfil do usuário segundo renda e escolaridade, as maiores oportunidades estão relacionadas à faixa de baixa renda (de R\$1.001,00 a R\$3.000,00) e ao segmento do segundo grau incompleto, pois estes têm alta frequência de utilização dos serviços de lazer e entretenimento dentre os entrevistados.

Com relação às cinco dimensões da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers investigadas neste trabalho também é possível mencionar algumas oportunidades para melhoria. As dimensões “Confiabilidade”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis” apresentaram níveis de qualidade percebida dentro da região de tolerância, o que

não impede que existam oportunidades para melhoria de seus níveis, principalmente visando às medidas da superioridade do serviço.

Por fim, para a dimensão “Presteza”, avaliada abaixo do nível mínimo de qualidade tolerada pelos clientes, a oportunidade de melhoria da qualidade dos serviços é ainda maior. Por tratar-se de dimensão referente à atenção e a prontidão no trato com solicitações, com questões, reclamações e problemas dos clientes, esta dimensão apresenta a oportunidade dos shoppings estabelecerem a diferença no relacionamento com seus mesmos. A sugestão é se aproximar do cliente, estabelecer uma relação mais calorosa com os clientes, investir na qualidade do atendimento e manter os clientes informados sobre o andamento dos serviços.

Dentre todas as oportunidades que poderiam ser discutidas neste capítulo, merece destaque é a oportunidade de aumentar o conhecimento sobre as necessidades dos clientes e suas percepções a respeito da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers e procurar aumentar as medidas de adequação do serviço, buscando sempre atingir medidas de superioridade do serviço.

## **6 CONCLUSÕES**

Este trabalho buscou definir dimensões da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, definir as ferramentas para avaliação dessas dimensões da qualidade e validá-las por meio da aplicação de ferramenta de mensuração. Tudo isso, para alcançar o objetivo maior que era medir e estabelecer os níveis de qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

Neste capítulo serão apresentadas algumas considerações finais sobre pontos relevantes acerca de aspectos genéricos, variáveis e fatores inferidos a partir dos resultados desta pesquisa, além de apresentar algumas contribuições deste estudo. Seguem, ainda, algumas sugestões para pesquisas futuras.

### **6.1 SOBRE A PESQUISA**

Constatou-se que os serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, de uma maneira geral, encontram-se em níveis de qualidade percebida próximas ao mínimo aceitável, no primeiro semestre do ano de 2006, junto a uma amostra da população da cidade do Rio de Janeiro.

Constatou-se também, que o hábito de visitar um shopping center já faz parte do dia-a-dia dos clientes, e que, neste ambiente, os serviços de lazer e entretenimento têm um alto nível de

exigência de qualidade, destacando-se as dimensões relacionadas às “Tangíveis” e “Empatia”, que devem ser cuidadosamente trabalhados pelos shopping centers.

Ficou evidenciado que não há restrição de visita ao shopping center quanto ao nível de escolaridade, ao sexo ou à idade do cliente.

Apesar das afirmativas da ABRASCE, a qualidade observada (conforme análise dos dados) obteve avaliação pouco satisfatória, principalmente na dimensão “Presteza”, abaixo de sua região de tolerância. Desta forma, pode-se notar que o nível de qualidade percebida por esta associação não é o mesmo avaliado pelos clientes pesquisados neste trabalho.

As dimensões “Confiabilidade”, “Segurança” e “Empatia” alcançaram avaliações superiores ao nível mínimo esperado, porém próximas deste. Por fim, a dimensão “Tangíveis” apresentou maior nível de qualidade percebida pelos clientes, inclusive com maior grau de penetração na região de tolerância.

## **6.2 SOBRE O TRABALHO**

Este trabalho, através das disciplinas de Marketing, Gestão de Serviços, Qualidade, Satisfação de Clientes e Comportamento do Consumidor, apresentou como objetivo avaliar o nível de qualidade percebida pelos clientes dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers na cidade do Rio de Janeiro, por meio da aplicação de questionário desenvolvido a partir das dimensões identificadas pelo método SERVQUAL de Parasuraman (1985, 1994, 2000a).

Segundo Goode e Hatt, 1979 (*apud* Almeida, 2000) “a decisão de usar um ou outro método de obter dados é complexa, e vários fatores devem ser tomados em consideração”. As pesquisas

demonstraram que o SERVQUAL é um instrumento efetivo e estável para se medir qualidade de serviços (Bebko, 2000).

Desta forma, considerando-se o objetivo geral deste trabalho - estabelecer quais os níveis de qualidade dos serviços de shopping centers – e o específico - conhecer no momento atual qual a expectativa dos clientes sobre a qualidade dos serviços de shopping centers -, pode-se afirmar que o modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman (1985, 1994, 2000a), mostrou-se confiável, válido, relevante e consistente como ferramenta para medição da qualidade de serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

Como já foi dito neste trabalho, os serviços, em função de suas características singulares, como intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade entre a produção e o consumo, apresentam um processo de avaliação da qualidade bastante complexo. Portanto, é necessário buscar-se formas e exercícios de avaliação de atendimento de expectativas dos clientes capazes de englobar todas as facetas da prestação de serviços. Dessa forma, as dimensões investigadas neste trabalho (“Confiabilidade”, “Presteza”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis”), mostraram-se válidas para o propósito de medir a qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

Para a academia, este trabalho valerá como referência e subsídio para a construção de novos instrumentos de coleta de dados ou como fonte de consultas bibliográficas, pois proporciona ao pesquisador, uma visão generalista e específica acerca dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers. Já no nível empresarial, especialmente para os shopping centers, as informações contidas neste trabalho auxiliam no ambiente gerencial, pois de posse dos resultados aqui contidos, os executivos que tratam da disponibilização e operacionalização das melhorias e do seu aproveitamento comercial, poderão estabelecer

metas e definir ações, a fim de atender, ainda mais, às necessidades e desejos de seus clientes, e ampliar o valor agregado de seus serviços.

Finalmente, pode-se afirmar que os serviços de lazer e entretenimento devem continuar sendo aperfeiçoados pelos shopping centers, que precisam buscar informações, junto aos seus clientes, para ampliar e desenvolver novos negócios neste ambiente e proporcionar aos clientes fontes de satisfação e confiabilidade. A metodologia utilizada neste trabalho apresenta-se como excelente instrumental para ouvir os clientes dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers.

### **6.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

A seguir são sugeridos alguns pontos a serem pesquisados futuramente:

- a) Investigar os motivos para o baixo nível de qualidade percebido na dimensão “Presteza”. Entende-se que os serviços de lazer e entretenimento em shopping centers são muito utilizados, conforme revelado pelo presente trabalho, essa baixa percepção da qualidade para esta dimensão pode indicar, por um lado, o alto nível de qualidade desejada pelos clientes em relação aos serviços e, por outro, uma evidência da falta de preocupação dos shopping centers para a qualidade oferecida nesta dimensão;
- b) Aplicar esta pesquisa de forma periódica a fim de possibilitar a construção de séries temporais, que viabilizariam acompanhar e controlar a evolução das regiões de tolerâncias para cada dimensão, bem como a percepção dos clientes sobre as dimensões da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers. Como afirmou Leonard Berry (*apud* Lovelock e Wright, 2001), “é preciso montar um

sistema de informações sobre a qualidade dos serviços em lugar de apenas realizar um estudo. A realização de um estudo é semelhante a tirar uma foto: uma observação mais profunda e um entendimento do padrão de mudança derivam de uma série mais profunda e de uma série ininterrupta de fotos tiradas de vários temas a partir de muitos ângulos”;

- c) Expansão do universo de aplicação desta pesquisa para o nível nacional, com as devidas alterações do plano amostral, de forma a construir um painel nacional da questão da qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers;
- d) Comparar os níveis de avaliação, aqui verificados de uma maneira genérica para toda a indústria de shopping centers, de forma individualizada de tal forma que seja possível, por meio de medições consistentes, estabelecer benchmarking de mercado e padrões aceitáveis para cada uma das dimensões estudadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A DIFÍCIL tarefa de comunicar a alma do empreendimento. **Revista Shopping Centers**, Rio de Janeiro, n. 12, p.6-8, 2004.

ADM BRASIL (COPYRIGHT © 2000-2001 ADM BRASIL). **Teoria comportamental da administração**. Disponível em:  
<[http://www.admbrasil.com.br/tex\\_teorias\\_comportamental.htm](http://www.admbrasil.com.br/tex_teorias_comportamental.htm)>. Acesso em: 24 jan. 2006.

ALMEIDA, Américo Leite de. **Um estudo sobre elementos da cadeia serviços/lucro nos setores bancário e de seguradoras**. 2000. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

AMA. **American Marketing Association**, 1999. Disponível em:  
<<http://www.ama.org/pubs>>. Acesso em: 10 jan. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (COPYRIGHT © 2004 ABRASCE). **A indústria de shopping centers no Brasil**. Disponível em:  
<<http://www.abrasce.com.br/index.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (COPYRIGHT © 2004 ABRASCE). **Estatuto da Associação Brasileira de Shopping Centers**, 1982. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/index.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Shopping Center**, 1996. Disponível em:  
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/shopping.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2006.

BARCELLOS, Marta. Pode comemorar. **Revista Shopping Centers**, Rio de Janeiro, n. 134, p.12-15, 2006.

BATESON, John E. G. Do we need service marketing? **Marketing Consumer Services: New Insights**, Marketing Science Institute, Cambridge, p.77-115, 1977.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- BEBKO, Charlene P. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. **Journal of Services Marketing**, Bradford, v. 14, n. 1, p.9-26, 2000.
- BERRY, Leonard L. Services marketing is different. **Business**, Georgia, n. 30, p.24-28, 1980.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Quality counts in services too. **Business Horizons**, Virginia, v. 8, n. 3, p.44-52, 1985.
- \_\_\_\_\_. The service-quality puzzle. **Business Horizons**, Virginia, v. 31, n. 5, p.35-43, 1988.
- \_\_\_\_\_. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, Virginia, v. 3, n. 4, p.29-38, 1990.
- BOZON-MOREIRA, Bianca; SERGIO, Lucia R. B. Vendas e marketing: juntas na busca da satisfação do cliente. **Revista de Administração UNISAL**, Americana, n. 1, p. 21-34, 2005.
- CARVALHO, José Luis F. dos Santos; MOTTA, Paulo Cesar. Iluminando cenários de serviços. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- CARVALHO, José Luis F. dos Santos; VERGARA, Sylvia Constant. Repensando os roteiros de marketing de serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- CERQUEIRA, Sofia. Em fase de crescimento. **Veja Rio**, Rio de Janeiro, n. 44, p.14-24, 02 nov. 2005.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DI NALLO, Egeria. **Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa**. São Paulo: Cobra, 1999.
- DRUCKER, Peter. **The practice of management**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1954.
- \_\_\_\_\_. **E assim começa o milênio**, 2000. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2001.
- DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- FITZSIMMONS, James. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FULLERTON, R. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "Production Era". **Journal of Marketing**, Chicago, p. 108-120, 1988.

GOMES, Henrique F.; PORTUGAL, Licinio S.; BARROS, Julio M. A. M. **Caracterização da indústria de shopping centers no Brasil**, 2004. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta\\_tit.asp?textit=shopping](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta_tit.asp?textit=shopping)>. Acesso em : 07 abr. 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Strategic management and marketing in the service sector**. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1982.

\_\_\_\_\_. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, Newtownabbey, p. 36-44, 1984.

\_\_\_\_\_. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Atlanta, v. 13, n. 4/5, p.332-338, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian *et al.* The NetOffer model: a case example from the virtual market space. **Management Decision**, Bradford, p. 243-252, 2000.

JOHNSON, Michael D. *et al.* The evolution and future of national customer satisfaction index models. **Journal of Economic Psychology**, Amsterdam, n. 22, p. 217-245, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEMONS, Mario L. F.; ROSA, Sérgio E. S. **O segmento de shopping centers no Brasil e o BNDES**, 2003. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta\\_tit.asp?textit=shopping](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta_tit.asp?textit=shopping)>. Acesso em : 07 abr. 2006.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRA, Paulo R. S. Shopping center, ao seu dispor! Um estudo de serviço ao cliente final na indústria de shopping centers de Porto Alegre. *In*: XXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio das Pedras. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MICHAELIS Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em:  
<<http://www2.uol.com.br/michaelis/indexdic.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2006.

MORGADO, Maurício G; GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo**: administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC, 1997.

MOTTA, Paulo C. **Serviços**: pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Paulo A.; VIEIRA, Francisco G. D. Comunicação de marketing: um estudo exploratório sobre a formação e uso de constelação de consumo em um shopping center da cidade de Maringá. *In*: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2005. Disponível em:  
<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/mkt2\\_2\\_-\\_comunicac%e3o\\_mkt\\_shopping\\_center.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/mkt2_2_-_comunicac%e3o_mkt_shopping_center.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2006.

PARASURAMAN, A. SERVQUAL Qualimetria: medição de desempenho da qualidade em serviços através do *gap model* e excelência em marketing: competitividade através da qualidade em serviços. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL QUALIDADE EM SERVIÇOS, 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IM&C, 1997.

\_\_\_\_\_. Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Atlanta, v. 13, n. 4/5, p.309-321, 1998.

\_\_\_\_\_. The SERVQUAL model: its evolution and current status. *In*: ARL's Symposium on Measuring Service Quality, 2000, Washington. **Anais eletrônicos...** Washington: ARL, 2000a. Disponível em:  
<<http://www.arl.org/libqual/events/oct200msq/slides/parasuraman/sld001.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2001.

\_\_\_\_\_. Superior customer service and marketing excellence: two sides of same success coin. **Scienza & Business**, Roma, n. 9-10, p.23-30, 2000b. Disponível em:  
<<http://cam70.sta.uniroma1.it/cscienza-business/parasuraman.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2001.

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

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Babson Park, v. 64, p.12-40, 1988.

- \_\_\_\_\_. Alternative scales for measuring services quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, Babson Park, v. 70, p.201-230, 1994.
- POPCORN, Faith. **O relatório Popcorn**: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTUGAL, L. S., GOLDNER, L. G. **Estudo de pólos geradores de tráfego e de seus impactos nos sistemas viários e de transportes**. São Paulo: Edgar Blücher, 2003.
- QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Além do produto: estratégia baseada em serviços. *In*: MARTIN, John E. **Atuação espetacular!** A arte da excelência em serviços. São Paulo: Campus, 1997 (Série Harvard Business Review Book).
- RIBEIRO, Júlio. **Fazer acontecer**. São Paulo, Cultura Editora Associados, 1994.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SOARES, Luiz A. Entre a “casa” e a “rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. *In*: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- TASCHNER, Gisela B. Lazer, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.4, p. 38-47, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1002.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2006.
- TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- WIKIPÉDIA A enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina\\_principal](http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal)>. Acesso em: 21 ago. 2006.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Services marketing**. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Poderia falar com o(a) Sr(a)?

Bom dia/ Boa tarde/ Boa noite. Meu nome é \_\_\_\_\_(Nome do Entrevistador)\_\_\_\_\_

Estamos realizando uma pesquisa sob a coordenação da mestrandia Bianca Moreira, do Curso de Mestrado em Administração das Faculdades IBMEC.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o “**Nível de Qualidade dos Serviços de Lazer e Entretenimento dos Shopping Centers**” do ponto de vista dos freqüentadores.

(A). Com que freqüência o(a) Sr(a) costuma freqüentar um Shopping Center?	
1. Todos os dias_____	<input type="checkbox"/>
2. Ao menos 1 vez por semana_____	<input type="checkbox"/>
3. Ao menos 1 vez a cada 15 dias_____	<input type="checkbox"/>
4. Ao menos 1 vez por mês_____	<input type="checkbox"/>
5. Menos de 1 vez por mês_____(Agradeça e Encerre a Pesquisa)_____	<input type="checkbox"/>

A seguir, gostaríamos que o(a) Sr(a) manifestasse suas impressões a respeito de alguns serviços de lazer e entretenimento de shopping centers, com relação às suas expectativas e à percepção de desempenho dos serviços prestados. Os seguintes serviços podem ser classificados como lazer e entretenimento em shoppings: cinema, teatro, casa de shows, eventos, games, recreação infantil, academias de ginástica e restaurantes (exceto lanchonetes).

(B). Quais shoppings você mais frequenta?

1. Barra Garden _____	<input type="checkbox"/>	15. Quality Shopping _____	<input type="checkbox"/>
2. Barra Point _____	<input type="checkbox"/>	16. Recreio Shopping _____	<input type="checkbox"/>
3. Barra Shopping _____	<input type="checkbox"/>	17. Rio Design Barra _____	<input type="checkbox"/>
4. Barra Square _____	<input type="checkbox"/>	18. Rio Design Leblon _____	<input type="checkbox"/>
5. Barra World _____	<input type="checkbox"/>	19. Rio Plaza _____	<input type="checkbox"/>
6. Botafogo Praia Shopping _____	<input type="checkbox"/>	20. Rio Shopping Jacarepaguá _____	<input type="checkbox"/>
7. Center Shopping _____	<input type="checkbox"/>	21. Rio Sul _____	<input type="checkbox"/>
8. Città América _____	<input type="checkbox"/>	22. Shopping Campo Grande _____	<input type="checkbox"/>
9. Downtown _____	<input type="checkbox"/>	23. Shopping da Gávea _____	<input type="checkbox"/>
10. Fashion Mall _____	<input type="checkbox"/>	24. Shopping Iguatemi _____	<input type="checkbox"/>
11. Ilha Plaza _____	<input type="checkbox"/>	25. Shopping Tijuca _____	<input type="checkbox"/>
12. New York City Center _____	<input type="checkbox"/>	26. Shopping Vertical _____	<input type="checkbox"/>
13. Norte Shopping _____	<input type="checkbox"/>	27. Via Parque _____	<input type="checkbox"/>
14. Nova América _____	<input type="checkbox"/>		

Por gentileza, pense a respeito dos dois níveis de serviços abaixo:

**Nível desejado de serviço:** o nível do desempenho do serviço que o(a) Sr(a) deseja.

**Nível mínimo de serviço:** o nível mínimo de desempenho do serviço que o(a) Sr(a) aceita receber.

Para cada uma das afirmações a seguir, por gentileza, indique:

(a) (Mostre a primeira ficha) a sua percepção do serviço prestado pelo shopping center que mais frequenta, marcando o círculo de um dos números da primeira coluna.

(b) (Mostre a segunda ficha) o seu nível desejado de serviço, marcando o círculo de um dos números da segunda coluna; e

(c) (Mostre a terceira ficha) o seu nível mínimo de serviço, marcando o círculo de um dos números da terceira coluna.

<b>Minha percepção do desempenho do serviço prestado pelos shoppings que frequento é:</b>	
	Baixo <span style="float: right;">Alto Não Sabe</span>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 N
(01) Fornecimento dos serviços conforme prometido.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(02) Confiabilidade em resolver problemas ocorridos no serviço.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(03) Prestação de serviços corretamente desde a primeira vez.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(04) Fornecimento dos serviços no tempo prometido.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(05) Certeza de que as transações ocorrem sem erros.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(06) Manter clientes informados sobre o prazo de execução dos serviços.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(07) Presteza na prestação dos serviços aos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(08) Disposição em ajudar prontamente os clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(09) Prontidão na resposta aos pedidos dos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(10) Os funcionários inspiram confiança.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(11) Os clientes se sentem seguros nas transações.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(12) Funcionários são sempre corteses.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(13) Funcionários têm o conhecimento para responder as perguntas do cliente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(14) Atenção individualizada aos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(15) Funcionários demonstram que se importam com os clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(16) Funcionário tem em mente o melhor interesse do cliente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(17) Funcionários compreendem as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(18) Horas de funcionamento convenientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(19) Instalações modernas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(20) Instalações visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(21) Empregados têm uma aparência arrumada e profissional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(22) Equipamentos e materiais do serviço são visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		O meu nível desejado de serviço é:								
		Baixo								Alto
		↓								↓
(01) Fornecimento dos serviços conforme prometido.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(02) Confiabilidade em resolver problemas ocorridos no serviço.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(03) Prestação de serviços corretamente desde a primeira vez.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(04) Fornecimento dos serviços no tempo prometido.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(05) Certeza de que as transações ocorrem sem erros.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(06) Manter clientes informados sobre o prazo de execução dos serviços.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(07) Presteza na prestação dos serviços aos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(08) Disposição em ajudar prontamente os clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(09) Prontidão na resposta aos pedidos dos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(10) Os funcionários inspiram confiança.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(11) Os clientes se sentem seguros nas transações.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(12) Funcionários são sempre corteses.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(13) Funcionários têm o conhecimento para responder as perguntas do cliente.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(14) Atenção individualizada aos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(15) Funcionários demonstram que se importam com os clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(16) Funcionário tem em mente o melhor interesse do cliente.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(17) Funcionários compreendem as necessidades dos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(18) Horas de funcionamento convenientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(19) Instalações modernas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(20) Instalações visualmente atraentes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(21) Empregados têm uma aparência arrumada e profissional.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(22) Equipamentos e materiais do serviço são visualmente atraentes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

		O meu nível de serviço mínimo é:								
		Baixo					Alto			
		↓								↓
(01) Fornecimento dos serviços conforme prometido.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(02) Confiabilidade em resolver problemas ocorridos no serviço.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(03) Prestação de serviços corretamente desde a primeira vez.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(04) Fornecimento dos serviços no tempo prometido.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(05) Certeza de que as transações ocorrem sem erros.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(06) Manter clientes informados sobre o prazo de execução dos serviços.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(07) Presteza na prestação dos serviços aos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(08) Disposição em ajudar prontamente os clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(09) Prontidão na resposta aos pedidos dos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(10) Os funcionários inspiram confiança.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(11) Os clientes se sentem seguros nas transações.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(12) Funcionários são sempre corteses.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(13) Funcionários têm o conhecimento para responder as perguntas do cliente.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(14) Atenção individualizada aos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(15) Funcionários demonstram que se importam com os clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(16) Funcionário tem em mente o melhor interesse do cliente.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(17) Funcionários compreendem as necessidades dos clientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(18) Horas de funcionamento convenientes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(19) Instalações modernas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(20) Instalações visualmente atraentes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(21) Empregados têm uma aparência arrumada e profissional.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(22) Equipamentos e materiais do serviço são visualmente atraentes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

---

Para completar o questionário, pedimos as seguintes informações do(a) Sr(a).

---

(C). Sexo:

1. Masculino \_\_\_\_\_

2. Feminino \_\_\_\_\_

(D). Qual a sua escolaridade máxima?

1. Primeiro grau incompleto \_\_\_\_\_

2. Primeiro grau completo \_\_\_\_\_

3. Segundo grau completo \_\_\_\_\_

4. Superior completo \_\_\_\_\_

5. Pós-graduação \_\_\_\_\_

---

(E). Qual sua faixa de renda mensal?

1. Até R\$ 1.000,00 \_\_\_\_\_

2. De R\$ 1.001,00 a R\$3.000,00 \_\_\_\_\_

3. De R\$ 3.001,00 a R\$ 6.000,00 \_\_\_\_\_

4. De R\$ 6.001,00 a R\$ 10.000,00 \_\_\_\_\_

5. Acima de R\$ 10.000,00 \_\_\_\_\_

(F). Qual a sua idade?

1. Até 20 anos \_\_\_\_\_

2. 21 a 30 anos \_\_\_\_\_

3. 31 a 40 anos \_\_\_\_\_

4. 41 a 50 anos \_\_\_\_\_

5. Mais de 50 anos \_\_\_\_\_

---

Encerre e agradeça a colaboração do entrevistado!