

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EVELLIN KEROLAYNE RODRIGUES SILVA

INVESTIGAR AS LACUNAS DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E OS
IMPACTOS NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA REIS
ADVOCACIA.

Recife

2017

EVELLIN KEROLAYNE RODRIGUES SILVA

INVESTIGAR AS LACUNAS DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E OS IMPACTOS NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA REIS ADVOCACIA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade Damas da Instrução Cristã – Fadic, como requisito parcial à obtenção ao título de graduação.

Orientadora: Catarina Rosa e Silva de Albuquerque, Dra.

Recife

2017

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586i Silva, Evellin Kerolayne Rodrigues.
Investigar as lacunas da qualidade na prestação de serviços e os impactos na fidelização dos clientes: um estudo de caso na Reis Advocacia / Evellin Kerolayne Rodrigues Silva. - Recife, 2017.
74 f.: il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) –
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2017.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Serviços. 3. Lacunas da Qualidade. 4.
SERVQUAL. I. Albuquerque, Catarina Rosa e Silva de. II. Faculdade
Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2018-086)

EVELLIN KEROLAYNE RODRIGUES SILVA

INVESTIGAR DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E OS IMPACTOS NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA REIS ADVOCACIA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade Damas da Instrução Cristã – Fadic, como requisito parcial à obtenção ao título de graduação.

Data de Aprovação: Recife – PE, _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Catarina Rosa e Silva de Albuquerque, Dra.
(Orientadora – Faculdade Damas da Instrução Cristã)

Pedro Paulo Procópio de O. Santos, Dr.
(Membro 1 - Faculdade Damas da Instrução Cristã)

Bárbara Camila Bomfim de Souza
(Membro 2 - Faculdade Damas da Instrução Cristã)

*Dedico este trabalho ao Deus
Criador e sustentador de todas as
coisas.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por dar sabedoria para o desenvolvimento deste trabalho.

A minha família, pelo apoio em todas as áreas da minha vida.

A Minha mãe Flávia pela paciência e compreensão.

A minha avó Lúcia pela ajuda constante.

A minha prima Nívea pelas palavras de incentivo.

A Ana Clara por ceder os livros para a pesquisa, sem os quais boa parte deste trabalho não seria realizado.

A minha orientadora Dra. Catarina Rosa e Silva, de Albuquerque pelo apoio e auxílio na construção deste trabalho, eternamente grata.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa busca investigar as lacunas da qualidade dos serviços prestados pela Reis Advocacia, por intermédio da assessoria jurídica do respectivo escritório aos policiais e bombeiros militares, denominada Juris PM localizada em Recife - PE. Seu desenvolvimento ocorre através da escala SERVQUAL. Neste modelo são confrontados os níveis obtidos entre as expectativas e as percepções dos clientes quanto aos serviços prestados pela empresa, e a relação com a fidelização dos clientes. Sabe-se que a qualidade em serviços prestado estar relacionado ao atendimento das expectativas dos clientes, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado. Ocorreu a aplicação de um questionário baseado na escala SERVQUAL, onde foram aplicados aos filiados da assessoria da Juris PM, sendo possível a obtenção de uma amostra por conveniência, consequência de uma análise quantitativa dos dados obtidos. Sendo evidenciadas as diferenças existentes entre a qualidade que os clientes que são filiados assessoria jurídica da Juris PM esperam receber e a que percebem ter recebido. Avaliam-se as dimensões da qualidade e percepções dos clientes em cada uma delas. Os resultados mostraram que o nível de qualidade percebido pelos clientes se encontra um pouco abaixo do nível desejado, ao final são relatadas quais lacunas da qualidade foram encontradas na empresa em estudo.

Palavras-chave: Serviços. Lacunas da Qualidade. SERVQUAL.

ABSTRACT

This research seeks to investigate the shortcomings of the quality of the services rendered by Reis Advocacia, through the legal advice of the office to the police and military firefighters, named Juris PM in Recife - PE. Its development occurs through the SERVQUAL scale. In this model, the levels obtained between customer expectations and perceptions regarding the services provided by the company and the relationship with customer loyalty are compared. By means of a sample for convenience, the differences between the quality that Juris PM's legal advisory clients expect to receive and which they perceive to have received are evidenced. The quality dimensions and perceptions of the clients in each of them are evaluated. The results showed that the level of quality perceived by the clients is slightly below the level desired, at the end are reported which quality gaps were found in the company under study.

Keywords: Services. Quality gaps. SERVQUAL.

Lista de Figuras

Figura 1- Tipologia dos serviços	13
Figura 2 - Ondas da Gestão da Qualidade	17
Figura 3- Fatores que influenciadores da expectativa do cliente	22
Figura 4 - Camadas envolvidas na entrega dos serviços	24
Figura 5 - Fatores que influentes na formação das percepções de desempenho pelo cliente	25
Figura 6 - Problemas de qualidade que leva a insatisfação do cliente (gap 5)	25
Figura 7- Modelos das 5 lacunas para análise de causas de falhas e de qualidade no serviço	26
Figura 8 - Escala likert de 5 (cinco) pontos para avaliação da importância e desempenho	35
Figura 9 - Visão geral do mapeamento dos processos	38
Figura 10 - Idade dos respondentes	39
Figura 11 - Sexo dos clientes	39
Figura 12 - Tempo que é cliente da Juris PM.	40

Lista de Quadros

Quadro 1- Principais Características dos Serviços.	8
Quadro 2- Classificação dos serviços segundo o IBGE.	11
Quadro 3- Classificação de serviços quanto à durabilidade	12
Quadro 4 - Classificação de serviços com base na tangibilidade.	12
Quadro 5 - Dimensões da qualidade dos serviços	19
Quadro 6 - Elementos que formam as expectativas do cliente.	19

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à tangibilidade	41
Tabela 2- Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes da Juris PM quanto à confiabilidade	42
Tabela 3 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes Juris PM quanto à prestação.	44
Tabela 4 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à segurança	45
Tabela 5 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à empatia	46

SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. Objetivos	16
2.1.1 Objetivo Geral	16
2.1.2 Objetivos Específicos	16
3. Justificativa	16
4.1 Serviços	18
4.1.1 Características específicas dos serviços	20
4.1.2 Classificação dos Serviços	22
4.1.3 Tipos de Serviços	25
4.1.4 Serviços Advocatícios	26
4.1.5 Qualidade	28
4.1.6 Qualidade na Prestação dos Serviços	30
4.1.7 Expectativa e Percepção do Cliente	33
4.1.8 Lacunas da Qualidade na Prestação de Serviços	38
4.1.9 – SERVQUAL	40
4.1.10 Importância da Fidelização do Cliente	41
4.1.11 Fidelização	42
5. Metodologia	43
5.1 Tipo de Pesquisa	43
5.2 População e Amostra	44
5.3 Instrumento de Pesquisa	46
5.4 Questionário da Pesquisa	46
5.5 Coleta de Dados	48
5.6 Procedimento de análise dos dados.	48
6. Resultado da Pesquisa	49
6.1 Descrições da Empresa	50
6.2 Características da amostra	50
7. Resultados do Estudo	52
7.1 Tangibilidade	52
7.2 Confiabilidade	54
7.3 Presteza	55
7.4 Segurança	57
7.5 Empatia	58
8. Conclusão	59

8.1. Implicações para empresa	63
9.2. Implicações acadêmicas	63
9.3. Limitação e pesquisas futuras	63
Referências	64
Apêndice	66

1. Introdução

De acordo com Fernandes *et al* (2013) a sociedade atual apresenta novos desafios complexos para as organizações que estão inseridas na era da competitividade, resultante de um ambiente de evolução e desenvolvimento acelerado. Essas transformações estão presentes tanto no cenário econômico, quanto no político, social, empresarial, tecnológico e no cultural. Especificamente no mundo dos negócios, nota-se não apenas o surgimento de novas possibilidades, mas também uma alteração nos modelos de planejamento e prática de negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e ainda com a comunidade.

Dentro desta perspectiva Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), afirmam que as bases para a competitividade nas organizações foram alteradas completamente nos anos 90 com o advento da globalização.

De acordo com Corrêa e Caon (2010) uma das formas para se alcançar a competitividade nas organizações é por intermédio da fidelização de clientes. Dentro dessa perspectiva as empresas buscam meios para conquistarem seus clientes, que estão cada vez mais exigentes, almejando encanta-los e fideliza-los, por meio dos seus produtos ou serviços, alcançando assim o diferencial competitivo no mercado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) acrescentam que as empresas buscam agregar valor e gerar novos motivos para a compra, direcionando o foco para o cliente e suas necessidades orientando o esforço do marketing para os relacionamentos individuais. Tudo isso na tentativa de reter clientes e aumentar seu valor nos negócios tanto em produtos como em serviços. Conforme ressalta Lovelock e Wright (2004), os serviços constituem-se atualmente a maior parte da economia global. Acrescenta-se que segundo o IBGE (2017) o setor de serviços no Brasil, corresponde a 75,00% do PIB.

Do ponto de vista de Lovelock e Wright (2004) serviços é um conjunto de ações ou execuções que originam vantagens para clientes por intermédio de uma alteração pretendida em nome do usuário final dos serviços. Na definição anterior, existe uma ênfase na satisfação do cliente como resultado da prestação do serviço. Las Casas (2009) afirma que não é mais suficiente se estabelecer no mercado para garantir a sobrevivência empresarial. É preciso identificar o grau de satisfação de seus clientes quanto aos serviços prestados e verificar o

grau de percepção da qualidade do serviço, sendo o conceito de qualidade multidimensional, tornado complexo defini-la.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as organizações podem medir essa qualidade por meio da comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado pelo cliente. Segundo Kotler (2006), o valor percebido pelo cliente é o resultado da diferença entre o valor total esperado e o custo total envolvido na transação. Desse modo, se o consumidor considerar que o valor recebido foi maior que o esperado, ele ficará satisfeito com a aquisição, porém se o resultado for negativo ocorrerá o sentimento de frustração. Todavia, ao encantar o cliente, a organização excede as expectativas constituídas, fazendo com que o cliente perceba a qualidade do serviço prestado como de qualidade excepcional.

Na economia atual, destacam-se os serviços profissionais, e, dentre eles, os serviços advocatícios. Segundo Sousa (2015), houve um aumento expressivo das ações jurídicas. Em decorrência desse avanço considerável, emerge a necessidade de profissionalização dos escritórios de advocacia, adotando uma gestão profissional e estratégica, com o foco total nas necessidades do cliente, buscando conhecê-lo de forma mais abrangente.

Corrêa e Canon (2010) acrescentam que, quando os serviços são executados com eficiência e são comunicados ao cliente, ocasionam sua fidelização, e isto reflete na lucratividade da organização. E que, ainda nos dias atuais o preço, sozinho, não é decisivo, pois, no momento em que se estabelece um vínculo de confiança, mudar de escritório pode ser ruim, mesmo que haja preços mais convidativos para o cliente.

É de suma importância observar que os atuais consumidores dos serviços advocatícios em sua maioria, possuem algum conhecimento jurídico, devido ao excesso de informações que recebem diariamente de forma facilitada. Sendo assim, Corrêa e Canon (2010) destaca que é extremamente relevante que os escritórios de advocacia verifiquem o grau de importância e execução da qualidade na prestação de serviços, de maneira que os resultados lhe imponham condutas que sirvam para manter os aspectos apontados como de bom desempenho e modificar a postura dos aspectos apontados como vulneráveis.

De acordo Las Casas (2009), os serviços ofertados pelas empresas devem ser planejados de forma detalhada e com qualidade. Tal autor ressalta que um serviço bem feito proporciona satisfação aos clientes atendidos, e esta satisfação está relacionada à percepção do cliente quanto ao serviço prestado, ocasionando na fidelização do cliente e proporcionado lucratividade à empresa.

Diante desse contexto, este trabalho visa investigar as possíveis lacunas da qualidade do serviço prestado pela Reis Advocacia e a relação com a fidelização dos clientes. Ao passo que a existência das lacunas da qualidade dificulta a percepção do valor do serviço, e, conseqüentemente, influenciam na competitividade da organização. Assim, nesta pesquisa, será apontada a importância de a gestão, nos escritórios de advocacia, compreender a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços ofertados.

Para tanto, fez-se uma investigação acerca do entendimento desse fenômeno sob a ótica do cliente. A questão que esse estudo busca responder é: Qual a relação das lacunas da qualidade dos serviços advocatícios com a fidelização dos clientes?

2. Objetivos

2.1.1 Objetivo Geral

Investigar a relação das lacunas da qualidade do serviço prestado pela Reis Advocacia na fidelização dos clientes.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os serviços prestados pela Reis Advocacia;
- b) Levantar as expectativas dos clientes atendidos pela Reis Advocacia;
- c) Identificar a percepção dos serviços prestados aos clientes da Reis Advocacia;
- d) Traçar as lacunas da qualidade dos serviços prestados pela Reis Advocacia.

3. Justificativa

Manter-se competitivo no mercado e garantir a sobrevivência é o que mais almejam as organizações. Para tanto, é necessário executar serviços de qualidade que tornem a empresa bem-sucedida. Um dos meios utilizados pelas empresas visando à conquista e a garantia da sustentabilidade é elaborar estratégias competitivas na gestão da qualidade, visto que, nos serviços, a qualidade está relacionada a atender ou superar as expectativas do cliente.

Ao desenvolver estratégias que visem eliminar as lacunas da qualidade, a organização é direcionada a compreender seus clientes, satisfazendo suas necessidades melhor do que seus concorrentes, alcançado um diferencial competitivo, pois clientes satisfeitos tem uma probabilidade maior de tornarem-se fiéis à empresa, além de serem participantes ativos da

propaganda boca-a-boca. Vale salientar que, no nível de concorrência em que se encontram as organizações atualmente, compreender clientes é crucial à sobrevivência organizacional.

Sendo assim, torna-se relevante desenvolver um estudo sobre os impactos das lacunas da qualidade na fidelização dos clientes. Visto que, de acordo com Segundo Kotler (2006), uma das formas mais importantes de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes é executado de forma consistente e com qualidade seus serviços. Isso propicia que o cliente fique retido na organização e essa retenção é a melhor medida da qualidade, pois a capacidade da empresa de conservar, ou seja, fidelizar seus clientes externos depende da qualidade dos serviços que ela presta.

Portanto, torna-se viável analisar as influências da qualidade dos serviços prestados por empresas, como meio de estratégia para fidelização desses clientes. Considere-se ainda a questão do crescimento do setor de prestação de serviços jurídicos no mercado brasileiro.

Ainda, é de suma importância o estudo para a empresa Reis Advocacia, visto que oportuniza a empresa, meios de analisar as estratégias que a torna competitiva e fidelizam seus clientes externos, visto que a organização não dispõe de meios adequados que comprovem ou que estudem essas estratégias de forma científica. Sendo assim, uma pesquisa neste nível torna-se viável à empresa.

De todo, um estudo que dê tratamento a essas questões, ganha relevância no meio acadêmico contribuindo para o enriquecimento dos conhecimentos nas áreas de estratégias na qualidade em serviços.

4. Referencial Teórico

4.1 Serviços

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o setor de serviços possui a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, sendo o setor que mais gera empregos nos dias atuais. Dentro dessa perspectiva o site do IBGE (2017) diz que os serviços, hoje no Brasil, representam mais de 75,00% da economia brasileira, ou seja, mais da metade da produção e dos empregos brasileiros provém de serviços.

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), o aumento expressivo da participação e importância do setor de serviços em vários países, tais como Estados Unidos, China e Brasil, é consequência da evolução desse setor, isso proporciona novos desafios para as empresas prestadoras de serviços em todo o mundo e que não devem desconsiderar tal mudança. De acordo com o IBGE (2017), o setor de serviços é caracterizado por atividades bastante heterogêneas. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira.

Do ponto de vista da Federação das Empresas Júnior do Estado de Minas Gerais - FEJEMG (2015), tais serviços estão presentes em diversos segmentos tradicionais, como segurança e limpeza, e em segmentos que cresceram recentemente, como turismo, envolvendo empresas aéreas, de receptivo, hotéis e estruturas de lazer, desenvolvimento de *software*, corretoras de títulos e valores mobiliários, serviços bancários, serviços jurídicos, assistência médica e outros. É válido ressaltar que o termo serviço possui diversos conceitos e significados, dependendo da situação, perspectiva e objeto de cada autor. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) serviços são atos, processos e atuações, ofertados ou executados por uma organização ou indivíduo, para outra organização ou indivíduo.

No entendimento de Las Casas (2009) os serviços podem ser definidos como uma transação concretizada por uma organização, cujo objetivo não está relacionado à venda de um bem. Rathmell (1966 *apud* LAS CASAS, 2009) é um clássico da literatura no tema de serviços, e define explicitamente a diferença entre produtos e serviços, definindo-o da seguinte forma: o produto é alguma coisa – um objeto, uma matéria, um artefato e o serviço como uma ação, atitude, um esforço, um desempenho. Essa definição pode ser considerada a característica mais marcante da área de serviços. Além disso, Las Casas (2009) complementa que diversos serviços estão relacionados à entrega de um bem. Pode-se citar como exemplo o

aluguel de um imóvel, onde o corretor transfere além de um bem físico, os serviços de assessoria e cobrança. Todavia um advogado pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja um bem envolvido na transação.

Estas situações revelam de acordo Las Casas (2009), que a definição de serviços como ações mencionadas pelo autor Rathmell (1966 *apud* LAS CASAS 2009) formam a parte intangível presente em qualquer das situações anteriormente apresentadas, visto que o serviço é a parte que deve ser vivenciada.

Já para Clark e Johnston (2002, p. 65), o conceito de serviços na perspectiva organizacional é “o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, colaboradores, acionistas e financiadores”, ou seja, é a proposição do negócio. Na perspectiva do cliente é “o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização”. Entretanto, o nível destas experiências de percepção será alterado conforme a situação vivida no momento da prestação do serviço, conhecido como momento da verdade, que será abordado posteriormente em outro tópico.

Do ponto de vista de Lovelock e Wright (2004), serviço é um conjunto de ações ou execuções que originam vantagens para clientes por intermédio de uma alteração pretendida em nome do usuário final dos serviços.

Já Grönroos (2007) enfatiza que a definição de serviços deve ser tão clara quanto possível para a organização, de modo que o conceito possa ser assimilado por todos colaboradores da organização. Essa atitude é uma maneira de expressar a noção de que a organização tem a intenção de solucionar certos tipos de problemas, de uma determinada forma.

Nota-se que os diversos conceitos revelam que as empresas devem reforçar o relacionamento interagindo mais com seus clientes e fornecedores, sempre com foco na eficiência e eficácia na prestação de seus serviços, proporcionando benefícios e satisfação, e assim ocasionado na fidelização do cliente. Neste contexto, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) defendem que a fidelização e a satisfação do cliente são motivadas, em grande parte, pela qualidade dos serviços e ofertas afins.

Assim, esse entendimento representa um motivo a mais para criar serviços de alta qualidade. Essa relação aumenta a lucratividade da empresa no curto e no longo prazo, possibilitando benefícios econômicos para a sociedade em geral. Todavia para a criação de serviços com qualidade, deve-se primeiro considerar as suas características.

4.1.1 Características específicas dos serviços

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) existe um entendimento entre as diferenças existente entre os serviços e produtos. Ela constitui-se em desafios e em vantagens para os gestores de serviços e faz-se necessário descrevê-las no presente tópicos.

Segundo Urdan e Urdan (2006), um produto é um objeto concreto que satisfaz as necessidades e desejos dos consumidores. Para Hoffman (2003) as diferenças específicas entre o bem e o serviço estão baseadas em quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Essas características peculiares dos serviços também são estudadas por diversos autores, tais como: Kotler (2006), Zeithaml, Bitner Gremler (2014) e Las Casas (2009). Grönroos (2009) acrescenta ainda a confiabilidade com uma das características, mais Fitzmmmons e Fitzmmmons (2010) abordam em separado a participação do cliente, que é prioridade em alguns serviços. As características apresentadas pelos autores acima estão apresentadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1- Principais Características dos Serviços.

Fitzsimmons e fitzsimmons (2010)	Kotler (2006)	Zeithaml, Bitner Gremler (2014)	Las casas (2009)
Intangibilidade	Intangibilidade	Intangibilidade	Intangíveis
Perecibilidade	Perecibilidade	Perecibilidade	Inseparabilidade
Heterogeneidade	Variabilidade	Heterogeneidade	Heterôgeneos
Simultaneidade	Inseparabilidade	Produção e consumo simultâneos	Simultâneos
Participação do cliente	-	-	-

Fonte: Baseado em Kolling (2011).

Sendo assim, sintetizando a abordagem de autores citados pode-se considerar que as características dos serviços possuem as seguintes peculiaridades:

A intangibilidade, na opinião de Grönroos (2009), é a principal característica dos serviços. Visto que os serviços são ações, e não objetos, eles não podem ser vistos, sentidos, tocados ou experimentados da mesma maneira que um bem tangível, sendo percebidos, geralmente, de maneira subjetiva, relatado muitas vezes pelos clientes, como confiança, tato e segurança. Alguns serviços incluem elementos altamente tangíveis, por exemplo, ao levar o

automóvel a uma oficina mecânica para troca de peças, é utilizado o serviço do mecânico (intangível) e as peças de reposição (tangível).

Fitzmmons e Fitzmmons (2010) acrescentam os desafios originados da intangibilidade, dentre ele pode-se citar que os serviços não podem ser estocados, como consequência é difícil administrar as flutuações da demanda. E, também, torna difícil para o cliente avaliar a qualidade de algo que não se pode ver ou tocar.

Já a heterogeneidade é característica peculiar dos serviços refletindo. Dentro dessa perspectiva, Fitzmmons e Fitzmmons (2010) afirmam que os serviços são ações, geralmente executadas por pessoas, por sua vez não existem dois serviços rigorosamente iguais. Isto é, os colaboradores que realizam um serviço apresentam níveis diferentes de desempenho a cada dia, ou mesmo a cada hora.

Aqueles autores também ressaltam que a heterogeneidade é resultante dos comportamentos e exigências específicas dos clientes, que jamais serão idênticas e provocam também a variabilidade e a incerteza nos resultados.

Portanto, cada cliente constrói uma experiência única dos serviços. Sendo assim, Grönroos (2009) acrescenta que a heterogeneidade apresenta dificuldades para a empresa assegurar-se de que o serviço esteja sendo prestado de forma condizente com o que foi originalmente planejado e divulgado, ou seja, com uma qualidade consistente.

Por sua vez, a inseparabilidade relaciona-se com a ligação física do prestador de serviços com o serviço executado, e a ligação do cliente no processo de produção do serviço, além da participação de outros fornecedores. Fitzmmons e Fitzmmons (2010) enfatizam que os bens seguem o processo de produção, vendas e consumo, os serviços costumam ser vendidos com antecedência e posteriormente, gerados e consumidos, simultaneamente. Já Kotler (2006) diz que a inseparabilidade apresenta os seguintes desafios a satisfação do cliente e sua percepção de qualidade do serviço depende do que ocorre em tempo real; ou seja, naquele exato momento em que se produz e ao mesmo tempo utiliza-se o serviço, dificultando uma correção.

Por fim, a perecibilidade para Hoffman (2003) refere-se ao fato de que os serviços não podem ser estocados. Eles não podem ser revendidos ou devolvidos como acrescentam Fitzmmons e Fitzmmons (2010). Esse é o grande contraste existente em relação às mercadorias que podem ser estocadas e revendidas em outro momento ou ainda devolvidas em caso de insatisfação. Podem-se citar, como exemplo, oficinas mecânicas, mesas de restaurantes, a capacidade em linhas telefônicas entre outros.

Em adição, considera-se também a participação do cliente na prestação de serviços. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o cliente participa de forma ativa no processo. O entendimento, as experiências, os incentivos e até mesmo a integridade dos clientes afetam diretamente o desempenho da prestação de serviços. A atuação do consumidor ressalta também que o serviço é uma experiência que acontece no interior da organização prestadora de serviços. Com a frequência do consumidor no ambiente de serviço é fundamental atentar para aparência física do local, visto que a qualidade do serviço é aumentada por uma maior percepção dos consumidores.

Dentro dessa linha, Kotler (2006) afirma que poucos serviços não precisam da assistência do cliente. Se o cliente é imprescindível e deseja-se manter uma conexão com o cliente, o prestador de serviço não pode desconsiderar suas necessidades. Por sua vez Zeithaml e Bitner (2003) associam a presença do cliente na maioria dos serviços como uma decorrência da simultaneidade.

Apesar de não destacarem em separado a participação do cliente Kotler (2006), Las Casas (2009), Zeithaml e Bitner (2003) reconhecem a participação do cliente no processo de prestação de serviço. Através da relação das características de perecibilidade, produção e consumo simultâneos que possuem em comum o fato do cliente estar presente no processo de prestação do serviço.

As principais características dos serviços ajudam a definir a complexidade existente no seu fornecimento. De acordo com o visto nessa seção, um serviço é algo subjetivo, representado por um processo entre fornecedor e cliente que interagem em busca de um resultado ou benefício. No mercado existem vários tipos de serviços, que podem variar sendo alguns mais tangíveis, quando associados a um produto físico, que outros essencialmente intangíveis quando não associados a um bem físico. Em virtude do grande número de serviços existentes é necessário defini-los e classificá-los.

4.1.2 Classificação dos Serviços

De acordo com Las Casas (2009), uma das formas de classificar os serviços é separá-los por grupos de atividades. Todavia, na visão desse autor, este critério de classificação não é determinante no assunto, visto que as atividades abordadas em cada área variam de autor para autor. A primeira classificação dos serviços, foram feitas pelo IBGE onde são classificados por áreas, como pode ser visto no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2- Classificação dos serviços segundo o IBGE.

Serviços de alojamento e alimentação.	Serviços de reparação, manutenção e confecção.	Serviços de diversões, radiodifusão e televisão.
Serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia.	Serviços auxiliares da agricultura e da pecuária, excetuados aqueles sob contrato.	Serviços auxiliares da atividade financeira.
Serviços auxiliares do transporte	Serviços pessoais.	Serviços auxiliares diversos

Fonte: Adaptado de Las Casas (2009 pág. 18-19)

Entre as muitas catalogações possíveis, uma delas se baseia no esforço do consumidor na compra de serviços. Neste sentido, no entendimento de Las Casas (2009) os serviços podem ser classificados como:

1. Serviços de Consumo - São os prestados diretamente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:

1.1 De conveniência - Acontece quando o consumidor não deseja perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças claras entre elas. Podem-se citar como exemplo as empresas de pequenos consertos, como, por exemplo, as sapatarias.

1.2 De escolha - Caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, está relacionado aos prestígios da empresa. Nesta situação compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios. São os serviços prestados por bancos, seguros, pesquisas, etc.

1.3 De especialidade - São os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados e técnicos.

2. Serviços Industriais - São aqueles oferecidos pelas organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta classificação podem ser:

2.1 De equipamentos - São os serviços associados à instalação, montagem de matérias ou manutenção.

2.2 - De facilidade - Nesta situação estão compreendidos os serviços financeiros, de seguros, por exemplo, pois facilitam as operações da empresa.

2.3 - De consultoria/orientação - São os que ajudam nas tomadas de decisão e adicionam serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Além do pensamento de Las Casas (2009) baseado no esforço do consumidor, outra classificação mencionada pelos autores Greenfield (1966) e Wilson (1972), onde realizaram

uma das primeiras classificações dos serviços, sendo assim, um clássico da literatura. Wilson (1972) baseou a sua classificação no conceito de durabilidade do produto, conforme o Quadro 3 abaixo.

Quadro 3- Classificação de serviços quanto à durabilidade

CONSUMO	Perecíveis (menos de 6 meses)	Cinema, tinturaria, eventos esportivos, mudanças.
	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Contabilidade, agências de emprego, etc.
	Duráveis (mais de 3 anos)	Educação, defesa, saúde, seguro de vida, compra de imóveis.
INDUSTRIAL	Perecíveis (menos de 6 meses)	Manutenção de fábrica, distribuição, viagem, corretagem, etc.
	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Propaganda, relação públicas, arquitetura, etc.
	Duráveis (mais de 3 anos)	Consultoria, contrato de pesquisa e desenvolvimento, aluguel de equipamentos.

Fonte: Adaptado de Greenfield, Harry (1966, p.746).

Constata-se segundo Wilson (1972) que o maior benefício desta classificação é o vínculo destes serviços com a concepção de durabilidade dos produtos tangíveis. Os usuários de um serviço poderão pensar em investimento a longo ou curto prazo da mesma forma que pensariam em investir em tangíveis. Somando-se a isso, os serviços também podem ter diferentes graus de intangibilidade e ser classificados baseados nesse conceito, como afirma Greenfield (1966) ao citar o exemplo da compra de um telefone comparado a um corte de cabelo. Na segunda situação, será impossível armazenar, produzir e transportar serviços pelo cabelereiro. Wilson (1972) apresenta o Quadro 4 a seguinte classificação baseada em tangibilidade.

Quadro 4 - Classificação de serviços com base na tangibilidade.

Classificação	Serviços Industriais	Serviços de Consumo
Serviços relacionados a produtos altamente intangíveis	Seguranças, sistemas de comunicação, licenciamentos, aquisições, avaliações.	Museus, agências de emprego, diversão, educação, serviços de viagem.
Serviços que adicionam valores e produtos tangíveis.	Seguros, contratos de manutenção, consultora de engenharia, propaganda, etc.	Reparos, tinturarias, serviços pessoais, seguros.
Serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis.	Atacado, transporte, armazenamento, financeiros, arquiteturas, etc.	Varejo venda automática, mala direta, caridade.

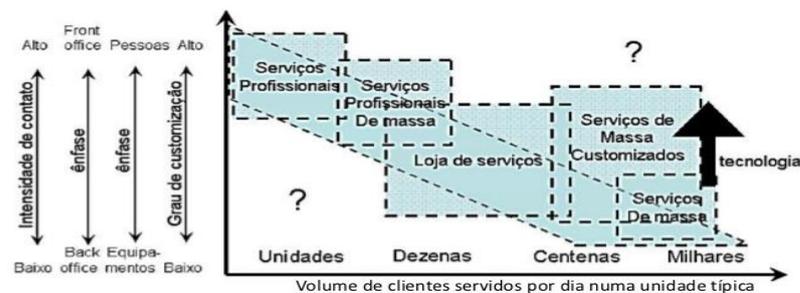
Fonte: Baseado em Wilson (1972, p. 8).

Assim, de acordo com Las Casas (2009), essas classificações relativas aos grupos de serviços, esforço de compra do consumidor, durabilidades e intangibilidade exemplificam as muitas possibilidades que existem para estabelecer um esquema classificatório de serviços, buscando facilitar o processo de análise mercadológica.

4.1.3 Tipos de Serviços

Corrêa e Canon (2010) apontam para cinco categorias de serviços: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa, serviços de massa customizados e serviços profissionais de massa. Assim, independente do setor prestação dos serviços, existem características comuns em termos de posicionamento quanto às variáveis tratadas, elas possuem implicações importantes para a forma como suas operações devem ser desenhadas e gerenciadas, conforme exibido na Figura 1 abaixo.

Figura 1- Tipologia dos serviços.



Fonte: Corrêa e Canon (2010, p.75).

- a. Serviços de massa: É atendido um grande número de clientes por dia, em uma unidade típica, de forma padronizada, visando ganhos de escala, o que Corrêa e Canon (2010) salientam como uma vantagem para se aproximar de um sistema de operações de manufatura. Podem-se citar como exemplo os transportes de massa, que possuem um roteiro absolutamente fixo não se pode customizar praticamente nada. O cliente apenas tem contato com a tecnologia e com as instalações, pois a ênfase está nas atividades de *back office*.
- b. Serviços profissionais: São os serviços prestados de forma completamente customizada, personalizando o atendimento e o pacote de serviços às necessidades e os desejos de cada cliente de forma singular, sendo para isso forçado a atender a um número ilimitado de clientes por dia. Os serviços jurídicos são um exemplo deste tipo de serviço.

- c. Serviços de massa customizados: São produzindo em grandes volumes, mas que utilizam a tecnologia da informação para criar uma sensação de serviço customizado ao cliente pode-se citar como exemplo a *Amazon*. No entendimento de Corrêa e Canon (2010) personalizar não é o mesmo que apenas disponibilizar variedade de escolha. Variedade significa produzir e ofertar produtos na esperança de que algum consumidor os adquira. Prover uma grande variedade de produtos aumenta o número de opções de escolha para o consumidor, mas não habilita que ele especifique características particulares a serem agregadas aos produtos disponibilizados. Operacionalmente, oferecer um maior número de opções acarreta em administrar uma maior complexidade de recursos e não garante que as características intrínsecas ao produto oferecido agregarão valor para os compradores. Personalizar, por outro lado, implica em produzir para atender aos desejos de um consumidor específico.
- d. Serviços profissionais de massa - São serviços que por sua natureza, requerem personalização, todavia buscam aumentar seus ganhos de escala a fim de atender a uma demanda maior de clientes por dia. A característica principal nesse tipo de serviço é a redução da variabilidade das operações.
- e. Lojas de serviços - É o sistema de operações intermediário entre os serviços de alto grau de contato com o cliente, os profissionais, e os serviços de massa. Nesta classificação, encontram-se os serviços de alimentação e hotelaria, onde o valor do serviço é agregado tanto no *back office* quanto no *front office*.

4.1.4 Serviços Advocatícios

Para entender o significado de advogado e advocacia é necessário observar a etimologia dessas palavras, pois é a sua razão de ser. Desse modo, etimologicamente, conforme o *site* Origem das Palavras (2017), a palavra advogado deriva do latim *advocatus*, que significa chamar junto a si, visto que esse profissional é convocado para auxiliar seu cliente sempre que necessário. Já a palavra advocacia vem do latim *advocare*, sendo entendido como um conselheiro, como defensor.

Na visão de Kelsen e Santos (2014), nos últimos anos, com a consolidação da democracia brasileira, somado ao maior dinamismo da sociedade e da economia, proporcionou uma maior participação dos serviços advocatícios no Brasil. Tendo isto em vista, o mercado jurídico brasileiro passa, atualmente por um movimento peculiar de profissionalização da gestão dos profissionais dos escritórios com o foco no cliente.

No entendimento de Kelsen e Santos (2016) a globalização impôs uma nova realidade aos escritórios de advocacia, ocasionando o aumento da busca por serviços jurídicos e a necessidade da prática de novas formas de gestão. Assim os escritórios são direcionados a pensar em novas estratégias alinhadas ao crescimento e buscar um desempenho competitivo no mercado. Além disso, os escritórios vêm se interessando pela qualidade dos serviços prestados a seus clientes e pela busca do certificado de qualidade, capaz de gerar um grande diferencial no mercado de trabalho. Existe ainda uma busca pela certificação *International Organization for Standardization* - ISO 9001, resultado do aperfeiçoamento das práticas administrativas e operacionais da organização, e um entendimento da importância da gestão de pessoas, visto que ela proporcionar serviços e atendimento de qualidade para os clientes.

Dentro da perspectiva das características dos serviços, Thomas *et. al.* (2001) acreditam que a intangibilidade tem um grande destaque nos serviços advocatícios. Pois esse elevado nível de intangibilidade, segundo Las Casas (2009), representa um alto grau de expectativa do cliente com relação ao serviço esperado, e por via de consequência um considerável nível de incerteza e risco. Afirmam ainda Thomas *et.al.* (2001, p.103) que “o serviço jurídico, como qualquer outro, traz consigo a inseparabilidade, o que assinala a dificuldade de o mesmo ser avaliado antes do início da sua prestação”.

Por sua vez, Melo (2003) destaca o componente da heterogeneidade, conquanto envolver o serviço da advocacia o componente humano, ao vislumbrar a variabilidade da qualidade de sua execução, seja com relação aos diferentes prestadores, seja com relação a diferentes períodos de tempo. Ademais, envolve as diferenças de percepção de um cliente em distintos momentos e entre diferentes clientes.

Agostini (2010) afirma que ao mesmo tempo em que a advocacia prospera observando-se um aumento de demandas no mercado profissional, depara-se com obstáculos como falta de uma organização administrativa para o contexto jurídico, que dificultam o exercício profissional.

Kelsen e Santos (2016) ressaltam que independente do porte do escritório de advocacia, deve ser um objeto da pauta diária do trabalho a motivação pela busca de fazer o melhor e mais rápido, visando satisfazer ou exceder padrões de excelência. É notório que o mundo jurídico, hoje, passa por uma série de transformações e somente o conhecimento técnico jurídico não se mostra suficiente; impondo-se, necessariamente, o conhecimento administrativo e de marketing de forma a conquistar e reter clientes, atuar eticamente com o compromisso do lucro e crescimento do escritório, mantendo a premissa de sustentação deste.

Um dos aspectos que deve ser considerado pelas organizações para a conquista da confiabilidade e fidelização é a prestação de serviços com foco na percepção do cliente, da transparência e da superação das suas expectativas. Nesse modelo, a qualidade nos serviços já é compreendida como uma ferramenta que busca consolidar o enfrentamento de adversidades na prestação dos serviços.

A qualidade na prestação do serviço advocatício não está relacionada tão somente aos serviços desenvolvidos ao marketing, mas também é intimamente a necessidade de agilidade e rapidez no relacionamento com os órgãos judiciais, no cumprimento dos prazos estabelecidos pela justiça, na tomada de decisões e no ajuizamento da ação apropriada, determinações essas alinhadas a inúmeras regras e modelos jurídicos. Assim, observa-se que a estrutura administrativa é um aspecto de muita importância dentro da área jurídica, pois uma estrutura inadequada pode vir a acarretar atrasos na análise das ações, equívocos nas tomadas de decisões, comprometendo sobremaneira o direito da parte envolvida e de igual forma o nome da sociedade.

Mesmo que a prestação de serviços da empresa seja constante, de forma coerente para agradar os clientes, em virtude de suas diferenças um cliente pode considerar o serviço de qualidade e outro não. Por este motivo é importante avaliar a literatura referente ao estudo do conceito da qualidade, apresentado no próximo tópico.

4.1.5 Qualidade

O termo qualidade é amplamente empregado nas organizações. De acordo com o Dicionário Aurélio (2010) esse termo pode ser entendido com um parecer técnico no qual se considera aplicações aceitáveis para o consumo; Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a certo padrão; Excelência, virtude, talento. A palavra qualidade, de acordo com o site origem das palavras (2017), foi originada do latim *qualitate* e significa propriedade, característica, também pode designar o atributo à condição das coisas ou pessoa capaz de distingui-las.

Segundo Machado (2014) o conceito de qualidade já é bastante antigo, visto que o conceito de qualidade e sua importância surgiram em 1970, com o renascimento da indústria japonesa, seguindo os preceitos do consultor americano W. E. Deming, posicionando a qualidade uma vantagem competitiva.

Mas, esse conceito ao longo dos anos sofreu uma evolução alterando a visão e o conceito do que é qualidade. Pois, no início a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, na

qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; num outro momento, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; na etapa seguinte, a qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. Essa breve revisão histórica pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 - Ondas da Gestão da Qualidade



Fonte: Paladin *et al* (2012, p. 7).

Atualmente, o controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado.

Para Las Casas (2009), a qualidade é fácil de identificar, mas é difícil defini-la. Não existe uma definição global do conceito de qualidade, pois surgem em diferentes circunstâncias, tornando-o um fenômeno complexo. Todavia este é um assunto fundamental para o crescimento das organizações, pois a qualidade está presente nos produtos e em serviços. Na visão de um dos gurus da qualidade, Feigenbaum (1994), a qualidade é definida como sendo uma combinação de características de produtos e serviços, através dos seus usos corresponderão às expectativas dos clientes.

Na visão de Moraes e Godoy (2005), as empresas devem fornecer produtos e serviços com condições de atender as demandas dos usuários finais - clientes -, sob todos os sentidos. Visto que um bom padrão de qualidade representa algo bem feito, projetado, elaborado,

organizado, que atenda às especificações dos clientes finais. Assim, a qualidade é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender as necessidades explícitas ou implícitas.

Grönroos (2009) afirma que a qualidade depende das exigências de cada pessoa. As empresas devem permanecer sempre atentas às necessidades expectativas dos clientes, sendo que estas expectativas mudam constantemente, fazendo com que as empresas tenham a necessidade de adequar-se às mudanças, a fim de oferecer produtos que satisfaçam os clientes, com um preço justo. A autor ainda afirma que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade e do valor de seus bens e serviços.

Assim, as organizações devem procurar saber quais são as expectativas criadas pelos seus clientes, na tentativa de procurar atendê-las da melhor forma possível, criando nas mentes dos clientes a concepção de qualidade do serviço prestado. Caso contrário, podem-se tornar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o tempo e os recursos. Deve-se atentar que o que conta é a qualidade percebida pelos clientes, como será abordado no tópico seguinte.

4.1.6 Qualidade na Prestação dos Serviços

Segundo Cabral *et al* (2009) desde a década de 80 a definição de serviços começou a ser abordado seriamente e conseqüentemente o tema da qualidade se tornou relevante, visto que, por intermédio dela, as empresas podem aumentar a lucratividade. Diversos autores abordam a questão da qualidade nos serviços em suas obras. Para se entender qualidade no setor de serviços se faz necessário identificar e diferenciar a qualidade solicitada pelos clientes com a que foi planejada pela organização.

Kerin *et al* (2007) diz que após o cliente experimentar o serviço, o próximo passo é buscar como avaliar essa experiência. De acordo com os autores, em primeiro lugar, se faz necessário comparar as expectativas do cliente com a experiência real que o cliente teve do serviço. As diferenças entre as experiências e as expectativas do consumidor, são reveladas por intermédio das lacunas da qualidade.

Os clientes criam expectativas e analisam a qualidade na prestação dos serviços por intermédio das dimensões da qualidade dos serviços. Tais dimensões serão exploradas mais detalhadas nos próximos tópicos e estão descritas abaixo no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Dimensões da qualidade dos serviços

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, funcionários e material de comunicação.
Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço rápido.
Segurança	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
Empatia	Conhecimento, atenção individualizada oferecida aos clientes.

Fonte: Adaptado de Kerin *et al* (2007, p.316).

De acordo com Las Casas (2009), os serviços ofertados pelas empresas devem ser planejados de forma detalhada, levando em consideração o que o cliente deseja e sempre realizado com qualidade. Assim, o segredo para um serviço de qualidade está na concentração nas necessidades e nos desejos dos clientes, criando um serviço que atenda ou exceda a suas expectativas. Pois se a organização deseja qualidade nos serviços que oferecem, então ela está procurando satisfazer os seus clientes e aumentar a sua produtividade. E, para alcançar esse objetivo, é necessário compreender as necessidades explícitas e implícitas dos consumidores.

Lovelock e Wright (2004) acrescentam que a qualidade do serviço passa a existir quando um serviço abrange ou excede as expectativas do comprador. Se o cliente recebe um serviço superior à sua expectativa, isto é, além do que o desejado, estará com um grau de satisfação elevado. Todavia quando o serviço auferido for deduzido como menos do que o esperado, o grau de satisfação será baixo. Portanto, qualidade é classificada conforme a satisfação percebida.

Na visão de Corrêa e Canon (2010) pode-se afirmar que cliente é todo aquele que mantém um relacionamento com a organização ou a quem se direciona os serviços ou produtos. Apenas o cliente pode afirmar se a qualidade do serviço é boa não. Ao passo que, um cliente realizado volta a comprar ou indicar outros de seu relacionamento para consumir determinado serviço, por exemplo, conseqüentemente amplia a demanda e os lucros da empresa.

Todavia, Hargreaves *et al.* (2004) destaca que para aperfeiçoar o modelo de qualidade dos serviços oferecidos, é importante definir parâmetros de execução que proporcionem vantagens competitivas no mercado, dentre elas: instalações físicas da empresa; padrões de atendimento ao cliente; competência dos profissionais; trabalho em equipe; dimensão humana das relações de trabalho, pois são critérios que fazem parte das dimensões de avaliações dos serviços, como citado anteriormente no Quadro 5.

Colauto e Beuren (2007) enfatizam que, para o cliente, o que conta são as características não percebidas nas atividades, pois como já dito anteriormente, são as experiências que são avaliadas nos detalhes, mesmo com sua intangibilidade.

De acordo com Grönroos (2009) pode-se entender que um serviço de qualidade não só satisfaz o consumidor, mas também assegurar a continuidade da organização e da sociedade. Em função disso, a excelência em serviços, vem se expondo uma grande preocupação para as organizações, que buscam nela o diferencial na competitividade do mercado em que atuam. Também acrescenta que a qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada colaborador, consciente do papel que tem a cumprir, comprometido com o sucesso dos negócios da organização.

No entendimento do referido autor, esse momento é chamado na literatura de hora da verdade. Porque é exatamente nesse momento, que o cliente, ao entrar em contato com a realidade da organização, tem a oportunidade de formar um conceito da empresa e dimensionar a qualidade dos serviços prestados por ela. Todavia, nem sempre esse momento pode ser controlado pela alta administração, visto que ocorre em momentos diversos, em diferentes locais da organização ou mesmo fora dela. É, portanto o pessoal da linha de frente, o atendente, que administra esses momentos especiais e que determinam os resultados deles, controlado as suas atitudes em relação ao cliente.

Assim, as pessoas desempenham um papel importante, podendo contribuir para que os negócios sejam diferenciados por intermédio também do atendimento prestado ao cliente. Por este motivo, os colaboradores são vistos como verdadeiros parceiros do negócio, levando as organizações a estimularem a sua participação, buscarem estratégias para reter os talentos, treiná-los a serem educadas, cordiais e competentes, utilizando a tecnologia de sua gestão, focando nas pessoas que realizam o atendimento.

Certamente, o conceito de qualidade relativo aos serviços é muito complicado, pois não se pode medi-la em aspectos objetivos, como ocorre com os bens físicos, pois, conforme afirma Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) a qualidade dos serviços é de natureza subjetiva, devido à característica de intangibilidade. Sendo assim, para gerenciar a qualidade nos serviços, faz-se necessário entender as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço, pois são por intermédio dessas variáveis que o conceito do cliente em relação à qualidade será formado.

4.1.7 Expectativa e Percepção do Cliente

Para gerenciar a qualidade de um serviço prestado deve-se considerar primeiramente o ponto de vista dos consumidores, avaliando a expectativa e percepção do cliente. No entendimento de Grönroos (2009), os clientes decidem por prestadores de serviços relacionados às percepções que têm do serviço ofertado com o serviço esperado, o que é denominado na literatura de qualidade de serviço percebida. Assim, resultados excelentes podem ser alcançados na qualidade de serviços percebida, quando os serviços recebidos atendem ou excedem às expectativas dos clientes e são percebidos por eles.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p.31) constatam que "chave para garantir uma boa qualidade em serviços é atender ou exceder as expectativas dos clientes". Na mesma perspectiva, Las Casas (2009) relaciona a qualidade dos serviços de forma direta à satisfação dos clientes, visto que um cliente entenderá a qualidade, no momento que o serviço atender ou superar às suas expectativas, levando-o a um estado de encantamento. Assim, é de suma importância na gestão da qualidade de serviços a gestão da expectativa, visto que se um consumidor tem elevada expectativa sobre um serviço específico então a organização necessitará atender equivalentemente, para que haja satisfação por parte do cliente.

Corrêa e Caon (2010) ressaltam que um dos modelos mais presente na literatura, compara o grau de satisfação do cliente com a expectativa que ele tem antes de viver a experiência do serviço, e a percepção que o cliente tem do que realmente foi esta experiência. Os autores destacam que a expectativa do cliente consiste, a *priori* e a percepção do cliente a *posteriori* da experiência do serviço, que são altamente influenciadas pelas atividades de *front office* (linha de frente), que serão explanadas de forma mais detalhada posteriormente.

Para Corrêa e Caon (2010) a expectativa do cliente tem sua formação decorrente das necessidades e desejos do cliente, na experiência passada do próprio cliente, na comunicação boca a boca, na comunicação externa e no preço, como pode ser visto no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 - Elementos que formam as expectativas do cliente.

Elementos	Definição
Comunicação boca a boca	Recomendações feitas por clientes que já experimentaram o serviço a potenciais clientes que se baseiam e formam expectativas a partir de suas indicações.
Experiência passada do próprio cliente	Representa o conhecimento do serviço, com base em experiências anteriores.
Comunicações externas	Formas de comunicação utilizadas para divulgar a empresa, como propaganda, treinamento de cliente entre outras, antes ou no decorrer do serviço prestado.
Necessidades e desejos do cliente	São os principais formadores das expectativas.
Preço	É um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado. Preços mais altos aumentam as expectativas no que se refere à qualidade do serviço.

Fonte: Baseado em Corrêa e Caon (2010).

De acordo com Silva (2015) às expectativas do cliente são alteradas com o tempo, aumentando ou diminuindo. Devem-se acompanhar estas mudanças para que seja possível atendê-las, e proporcionar o crescimento da organização, bem como a fidelização dos clientes. O modelo de formação das expectativas dos clientes mencionado acima pode ser visto na Figura 3:

Figura 3 - Fatores que influenciadores da expectativa do cliente.



Fonte: Adaptada de Corrêa e Canon (2010, p. 97).

Assim, de acordo com Lovelock e Wirtz (2006) se uma organização possui bons serviços, uma boa comunicação e localização, é plausível que ela estimule o interesse de potenciais clientes em conhecê-la, e busquem o atendimento de suas expectativas. Todavia, caso o atendimento deixe a desejar, geralmente, o consumidor sai da empresa com uma impressão que vai além do aborrecimento, ocasionando à frustração e até a um sentimento de

irritação, por não ter tido suas expectativas atendidas. Em adição, Lovelock e Wirtz (2006, p.323) ressalta que:

Alguns clientes reclamam para recuperar sua autoestima e /ou dar vazão à sua raiva e frustração. Quando processos de serviços são burocráticos e irracionais ou quando funcionários são rudes, deliberadamente intimidantes ou aparentemente despreocupados, a autoestima, o senso de valor próprio e o senso de justiça dos clientes podem ser afetados de modo negativo. Eles podem ficar irritados e emotivos.

Para Kotler e Keller (2006), o consumidor espera que suas expectativas sejam atendidas. Ele espera obter confiabilidade por intermédio do funcionamento da empresa que tem que ser firme, para que os clientes consigam acreditar nos serviços disponíveis na organização. Assim, tudo deve ser executado de forma correta na primeira vez e os prazos que forem estabelecidos ser cumpridos. Ainda é esperado obter a credibilidade, pois a propaganda tem que ser disseminada de forma verdadeira, os atendentes dignos de confiança e os problemas solucionados.

Ainda segundo aqueles autores quando o consumidor é bem atendido, ele irá estabelecer uma relação de confiança com o prestador de serviços, que será o responsável por atender uma nova necessidade. Para isso, as empresas precisam se modernizar e ampliar sua visão de atendimento. Trabalhar em equipe, utilizar todos os métodos e ferramentas de comunicação disponíveis e se preparar para atender todos os clientes como eles merecem, buscando a excelência.

Assim, quando o cliente vai a determinada empresa, ele cria expectativas de que vai satisfazer suas necessidades e desejos, espera dispor de um atendimento qualificado, que superem as suas expectativas, no momento em que estes fatores não são atingidos, o cliente fica insatisfeito, ocasionando uma má impressão da empresa. Outro fator bem importante de acordo com Kotler e Keller (2006), diz respeito à forma como o cliente é atendido, funcionários insatisfeitos que não tem motivação de trabalho e transmitem o que estão sentindo para o cliente, que por sua vez procurou a organização com o objetivo de satisfazer a sua necessidade e não para receber um atendimento de má qualidade.

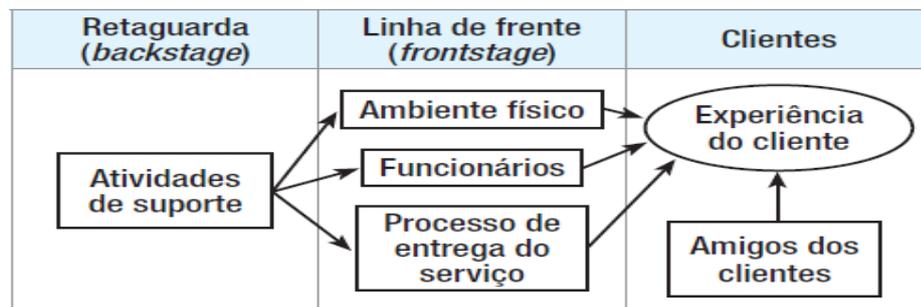
Las Casas (2009), ainda cita mais uma dificuldade para a gestão da qualidade de serviços, onde o profissional pode prestar o serviço com qualidade, porém o cliente pode não perceber essa qualidade, pois o avalia de forma errada, algumas empresas necessitam de treinar os clientes para entender como o serviço deve ser conduzido a fim de perceber a

qualidade com que o serviço é prestado. Pois, para atender às expectativas dos clientes é necessário verificar se ele realmente está percebendo a prestação do serviço como sendo de qualidade.

Visto que o cliente tem dificuldades ao analisar a qualidade de um serviço, pois a natureza predominantemente intangível do serviço dificulta a determinação de sua qualidade, e os clientes serão influenciados por tudo o que os cercam, fatores como as instalações e o desempenho dos funcionários são fundamentais para os clientes avaliam positivamente a qualidade do serviço prestado.

Voss e Zomerdijk (2007) vão além e identificam cinco áreas que devem ser planejadas de modo conjunto, visando influenciar a percepção do cliente, alinhados a suas expectativas, para que o cliente possa ter uma experiência satisfatória com o serviço, são elas: Atividades de suporte, Ambiente físico, Funcionários, Processo de entrega do serviço e Amigos dos clientes (comunicação boca a boca). A Figura 4 demonstra as relações entre as cinco áreas.

Figura 4- Camadas envolvidas na entrega dos serviços

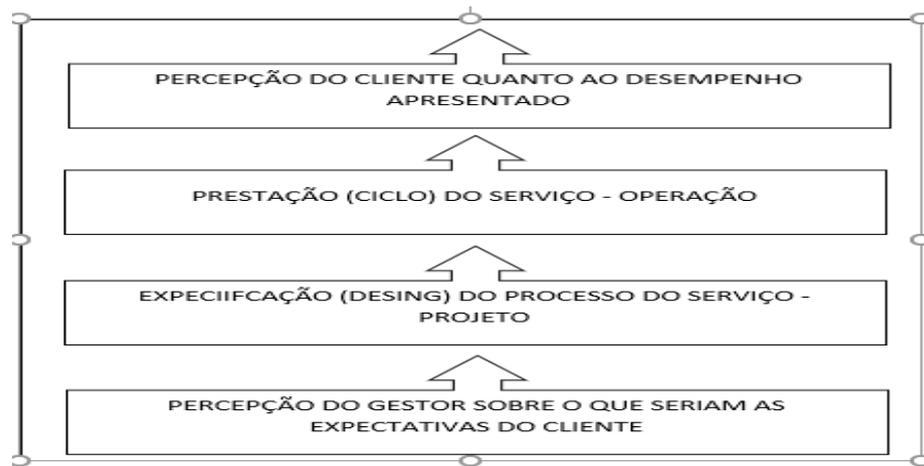


Fonte: Adaptado de Voss e Zomerdijk (2007).

De acordo com Grönroos (2009), no que tange aos sistemas de operações de serviços, alguns autores dividem-no em duas partes, denominando-as de forma distintas: uma interativa (linha de frente ou *front office*), de alto contato, na qual o cliente tem o encontro direto com a organização de serviços, como por exemplos serviços de suporte ao cliente ou balcão de atendimento e uma de suporte (retaguarda ou *back office*), que não tem contato direto com o cliente, de âmbito técnico, gerada atrás da linha de visibilidade.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) criaram um modelo que mostra a formação da percepção do cliente, o qual auxilia ao gestor analisar a qualidade, e encontrar, em termos gerais, onde estão as causas de um eventual problema de qualidade. A figura 5 mostra o modelo criado pelos autores.

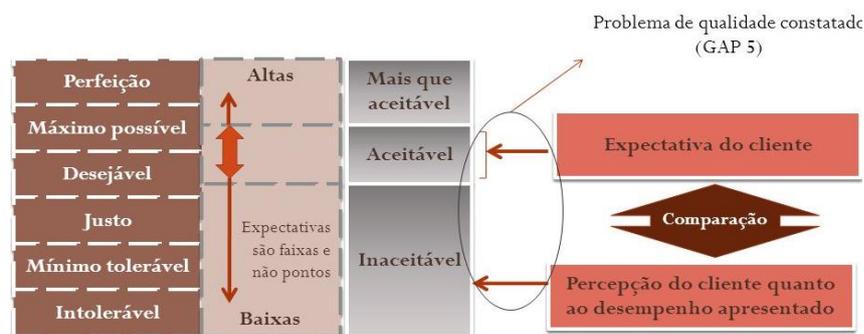
Figura 5- Fatores que influenciam na formação das percepções de desempenho pelo cliente.



Fonte: Adaptado Corrêa e Canon (2010, p.106).

Portanto, antecedentemente a compra do serviço, o cliente já possui uma expectativa sobre a qualidade do mesmo. E posteriormente a compra, ele analisa a qualidade esperada com o que foi recebido. A divergência entre a execução do prestado de serviço e as expectativas do consumidor forma a lacuna na qualidade. O objetivo maior no aperfeiçoamento da qualidade do serviço é comprimir essa lacuna o máximo possível, como pode ser observado na Figura 6 abaixo.

Figura 6 - Problemas de qualidade que levam a insatisfação do cliente (*gap 5*)



Fonte: Adaptado Corrêa e Canon (2010)

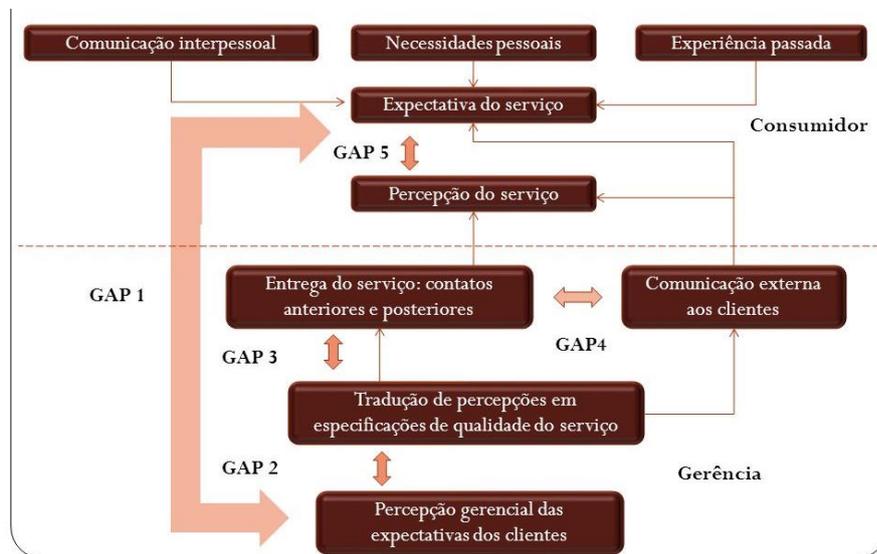
Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) dirigiram uma pesquisa, com a intenção de compreender como os consumidores percebem a qualidade de um serviço, quais as suas preferências e como os clientes geram expectativas sobre os serviços. Os autores verificaram que os consumidores similarmente não levam em consideração apenas o resultado do serviço, mas sim todo o processo a qual ele experimentou na prestação do serviço (operações do

serviço) como visto anteriormente, influenciado a percepção do cliente. Segundo Zeithaml e Bitner (2010) a omissão da empresa em buscar compreender as expectativas e percepções do cliente ocasiona em lacunas da qualidade, que representam os problemas da qualidade na prestação do serviço em si. Portanto faz-se necessário conhecê-las de forma detalhada.

4.1.8 Lacunas da Qualidade na Prestação de Serviços

De acordo Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) afirmam que para analisar as causas de qualidade, denominado pelos autores de modelo das 5 lacunas é necessário analisar em conjunto os modelos de formação de expectativas e os modelos de formação de percepções, como pode ser visto na Figura 7 abaixo.

Figura 7 - Modelos das 5 lacunas para análise de causas de falhas e de qualidade no serviço.



Fonte: Adaptado Correa e Canon (2010)

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (2014), às lacunas da qualidade podem ser representadas por cinco categorias, são elas: falha na percepção gerencial, na especificação da qualidade do serviço, na prestação de serviço, falha na comunicação externa com o cliente, e na percepção do cliente. O modelo dos 5 *gaps* identifica as falhas presentes entre as percepções de gerentes e consumidores dos serviços sobre problemas e tarefas relacionados à prestação de serviços de qualidade. Estas brechas são obstáculos a serem superados na tentativa de oferecer um serviço em que os consumidores percebam como de qualidade.

Em síntese, a lacuna 1 refere-se à falha na comparação da expectativa do consumidor com a percepção da gerencial. Por não compreender a formação da expectativa do cliente (experiências anteriores, necessidades pessoais e comunicação boca a boca.), a administração não compreende corretamente o que o cliente deseja. De acordo com Corrêa e Canon (2010) algumas medidas podem ser tomadas para corrigir ou prevenir as falhas da lacuna 1, como por exemplo, seleção de clientes, desagregação do conceito de qualidade, pesquisas junto aos consumidores, desenvolvimento de uma cultura de serviços.

Por sua vez, a lacuna 2 está relacionada à especificação da qualidade do serviço. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (2014) essa falha acontece porque a organização não seleciona a proposta e os padrões de serviços corretos. A gerência pode até compreender acertadamente os desejos do cliente, todavia não é eficiente em determinar um modelo de desempenho nas especificações da qualidade dos serviços. Sucedendo na incompetência da administração de elaborar níveis de qualidade do serviço que supram as expectativas do cliente. Este *gap* pode ter início também por falta de compromisso da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impedimento de atender as expectativas do cliente.

Para prevenir ou evitar a lacuna 2, Corrêa e Canon (2010) sugerem que seja feita uma análise do pacote de serviços, do ciclo de serviços e do momento da verdade. Visando identificar como cada componente do serviço pode contribuir para avaliação dos critérios competitivos da empresa.

Já a lacuna 3 diz a respeito às especificações de qualidade definidas e a qualidade do serviço prestado. No entendimento de Parasuraman, Zeithaml e Berry (2014) essa falha acontece porque os procedimentos não são executados dentro dos padrões estabelecidos. Algumas causas dessa falha podem estar relacionadas à falta ou um inadequado treinamento dos colaboradores ou desinteresses dos mesmos, em relação ao padrão, ou o recebimento de informações conflitantes na execução dos procedimentos. Visando evitar essa lacuna Corrêa e Canon (2010) citam algumas medidas de prevenção dentre elas: criar condições para que os colaboradores atinjam o estado de autocontrole, adequação da tecnologia ao trabalho e dos colaboradores ao trabalho, por exemplo.

Somando-se a isso, a lacuna 4 está relacionada comunicação externa com o cliente. No entendimento de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) este é um tipo de falha comum. As variáveis que proporciona a lacuna 4 é a impossibilidade de cumprir o que foi prometido ao cliente. Visto que as declarações feitas por representantes da empresa (vendedores, por exemplo) e por mensagens de propaganda não correspondem ao serviço recebido pelo cliente.

Este gap pode surgir até por falta de informação fornecida aos colaboradores da linha de frente. Corrêa e Canon (2010) ressaltam que esta lacuna pode ser restringida através propagandas de publicidade coerentes com o serviço prestado aos clientes. A comunicação interna da empresa deve ocorrer entre todos os setores, marketing e operações devem estar coordenados no projeto de serviço e acompanhamento do desempenho das operações e padronização dos procedimentos.

Por fim a lacuna 5 diz a respeito à percepção do cliente. Essa falha é resultante da ocorrência de falhas do tipo 1 a 4. Um aspecto interessante é que as falhas de 1 a 4 podem estar acontecendo simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando, em um primeiro momento, falhas do tipo 5. Para Corrêa e Canon (2010) são os absurdos internos nas organizações que dificultam o andamento de serviços de qualidade. Las Casas (2009) destaca que as lacunas estão associadas a falhas da administração de maneira: lacuna um, falha na pesquisa de mercado; lacuna dois, falha de projeto; lacuna três, falha de conformidade; lacuna quatro, falha na comunicação.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) identificaram os parâmetros para verificação da qualidade do serviço pela percepção utilizando a Servqual. Por intermédio desta ferramenta de avaliação da qualidade na prestação dos serviços as empresas devem preencher estas lacunas em sua totalidade. Visto que é necessário oferecer um serviço capaz de não apresentar nenhuma falha entre o que o cliente esperava receber e o que realmente recebeu para alcançar a excelência em serviços. Na próxima seção será abordado este com mais profundidade.

4.1.9 – SERVQUAL

Os aspectos da qualidade examinados nas avaliações sobre serviços revelam os principais atributos da qualidade em serviço a partir da perspectiva do cliente. De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (2010) as dimensões da qualidade representam o modo como os clientes consumidores constitui em suas mentes a referência sobre a qualidade de serviços.

A qualidade é percebida sobre vários fatores. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) estabeleceram os padrões para averiguar a qualidade do serviço pela percepção e nomearam esses princípios como elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, garantia, acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente.

Após analisar estes critérios, por meio do grau de correlação, os autores consolidaram essas dez dimensões em cinco: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e

empatia. Das cinco dimensões de análise finais, foram constituídas as vinte e duas questões que compõem o instrumento de pesquisa, que buscam comparar as expectativas do cliente antes e após a compra (ZEITHAML *et al.*, 1993). Como cada serviço possui suas particularidades, sugere-se que os determinantes e atributos do instrumento sejam sempre reavaliados antes da sua utilização (GRÖNROOS, 2009). O Quadro 6 apresenta as definições bem com a relação entre as dez dimensões originais e as cinco finais.

Quadro 6 - Parâmetros para verificação da qualidade do serviço pela percepção.

Dimensões originais	Dimensões finais	Descrição
Tangibilidade	Tangibilidade	Aparência e elementos físicos, oferecendo ao cliente instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação adequado e com qualidade;
Confiança	Confiança	Desempenho preciso, digno de confiança, ou seja, realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa;
Sensibilidade	Capacidade de resposta	Rapidez e presteza, ajudando o cliente a ter um pronto atendimento;
Comunicação	Segurança	Competência, cortesia, credibilidade e proteção, através da habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento do que se faz;
Credibilidade		
Segurança		
Competência		
Cortesia		
Compreensão do cliente	Empatia	Acesso fácil, boa comunicação e entendimento do cliente, através de cuidados e atenção individualizada.
Acesso		

Fonte: Adaptado Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) é possível mensurar a qualidade dos serviços avaliando a diferença entre o que os clientes esperam receber e o que eles realmente acham que receberam. Essa mensuração pode ser feita com base no questionário SERVQUAL conforme citado anteriormente. Essa avaliação é de suma importância para a empresa estabelecer serviços de qualidade, visando alcançar a fidelização dos clientes e aumentar a lucratividade da organização.

4.4.10 Importância da Fidelização do Cliente

De acordo com Kotler (2006) as empresas, durante muitos anos dedicaram-se apenas ao setor de vendas, na criação de longos prazos de entregas e na captação de clientes, não se preocupando com a prestação de serviços colocando o cliente em segundo plano. O

atendimento ao cliente era algo reativo, ou seja, o cliente tinha que se adaptar ao serviço que já existia no mercado e aos processos pré-definidos na organização.

Poser (2005) afirma que nos dias atuais o preço baixo ou um prazo de entrega curto, não é exatamente o diferencial que vai seduzir o cliente a comprar, mas sim, todo o processo de serviço: atendimento das expectativas (necessidades e anseios), atendimento, a atenção especial, o interesse pela pós-venda, tudo isto com o intuito de fidelizar e reter este cliente para que ele não seja perdido para a concorrência.

Segundo Corrêa e Canon (2010), a fidelização de clientes está relacionada com a lucratividade da empresa. De acordo com González, Amorim e Ramos (2004, p. 1529), “lucratividade do cliente é a diferença entre a receita e os custos que um cliente proporciona a empresa em um determinado período de tempo”. Tal processo de fidelização está vinculado aos efeitos econômicos, visto que no início do processo de captação de clientes existe um investimento inicial, que pode ser feito em campanhas de marketing, por exemplo. Assim, a fidelização de clientes pode aumentar as receitas da organização e sua lucratividade. Entender esse processo é vital para a empresa compreender como reter os seus clientes e criar relacionamentos duradouros entre o cliente à empresa.

4.1.11 Fidelização

De acordo com Corrêa e Canon (2010) reforçam que as palavras fidelidade e lealdade são utilizadas com mesmo significado, sendo abordados como sinônimos. Os autores destacam que cliente se torna fiéis quando está encantado, ou seja, seus costumes de compra não são modificados, comprando com frequência produtos ou serviços de determinada marca.

No entanto, o cliente é fiel aos produtos ou serviços de uma organização em aplicabilidade da marca, e seu relacionamento tende a ampliar ao longo do tempo. A lealdade da marca é independente de onde o serviço está disponível, pois o cliente irá perseverar na busca. No tocante a fidelidade da marca de uma empresa, revela que o cliente tem preferência por determinada empresa e, na medida em que encontra o que deseja sua fidelidade é reforçada.

Para Las Casas (2009), a lealdade do consumidor não é exatamente ligada à marca, mas entranhada nas experiências dos serviços. Assim sendo, a experiência do cliente é a síntese de uma marca. É quase impossível que os clientes sejam ganhos por slogans, visto que o mercado possui uma grande diversidade de serviços, e empresas que também tentam conseguir a atenção e fidelidade do cliente. O segredo para este dilema está na formação de experiências positivas e nos procedimentos de opinião com seus *stakeholders*. As

experiências efetivas auxiliam os clientes consumidores a acreditar na organização e proporcionar manutenção e criação de relações. A criação da marca e a experiência do cliente em tornos dela são essenciais para as empresas alcançarem o êxito com seus produtos ou serviços.

5. Metodologia

Este tópico visa apresentar a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento do respectivo trabalho, demonstrando o tipo de pesquisa e a forma como os dados foram coletados, analisados e interpretados.

No atual mercado, manter os clientes fidelizados está se tornando uma tarefa difícil, o grau de exigência dos consumidores está se tornando mais alto, e a qualidade dos serviços é algo primordial, requerendo um conjunto bem definido de ações das empresas com o foco no cliente e no mercado que está inserido. Portanto, será apresentado a metodologia aplicada neste estudo de caso, seu desenvolvimento e as etapas do projeto e a estrutura da pesquisa.

Segundo Roesch (2005, p.125), “[...] o capítulo da metodologia descreve como o projeto será realizado”. O conceito de metodologia para Pescuma e Castilho (2013) é a forma de orientação filosófica que estrutura a realidade e a produção de conhecimentos científicos através de um conjunto de atividades organizadas de coleta de dados apresentados juntamente com a justificativa de escolha.

As três etapas básicas do desenvolvimento deste estudo foram: primeiramente o levantamento bibliográfico a fim de identificar conhecimentos sobre os temas estudados. A segunda etapa foi baseada na obtenção de dados primários através do questionário de avaliação da qualidade em serviços. A terceira etapa se constituiu na análise estatística dos dados obtidos para obter informações e desenvolver conclusões quanto às percepções dos clientes.

5.1 Tipo de Pesquisa

Para Gil, (2010, p. 1) pode-se definir pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor ainda acrescenta que o planejamento de uma pesquisa pode ser definido como o processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação, para em determinado prazo alcançar o conjunto das metas estabelecidas.

Para definição do tipo de pesquisa, utiliza-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2009), que a qualifica de acordo com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é quantitativa e descritiva. As pesquisas descritivas, conforme Gil (2008) tem como objetivo principal a descrição das características de um fenômeno, de estabelecimento de relações entre variáveis ou de determinada população. Uma das principais características deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Ainda segundo Gil (p. 28, 2008) este tipo de pesquisa “tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Na visão de Fonseca (*apud* Gerhardt e Silveira, 2009) os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, o que não ocorre com pesquisas qualitativas. Este método foca-se na objetividade, é compreendido a partir da análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Assim, o presente estudo possui o objetivo de descrever as expectativas e percepções dos clientes e analisar as lacunas da qualidade na prestação de serviços e os possíveis impactos na fidelização dos clientes da Reis Advocacia. Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação bibliográfica através de livros e artigos científicos formando o referencial teórico apresentado - neste estudo foram analisados os diversos aspectos de serviços, qualidades, fidelização, lacunas da prestação de serviços, nos quais procurou estabelecer vínculo com o objeto de estudo.

A pesquisa foi realizada também sobre o aspecto de pesquisa de campo por questionário quantitativo estruturado baseado no modelo da escala servqual, realizado com alguns clientes da empresa em objeto de estudo Reis Advocacia. As perguntas do questionário foram reunidas e estruturadas com base em diversos fatores fundamentais para identificar, mensurar e analisar as lacunas da qualidade na prestação dos serviços, confiabilidade, segurança, empatia, tangibilidade, presteza.

5.2 População e Amostra

Para realização da pesquisa é necessário determinar a população e a amostra. Os estágios existentes para seleção de uma amostra são apresentados por Zikmund (2006, p.357): (1) a população-alvo; (2) escolher uma estrutura de amostragem; (3) definir o método de amostragem probabilística ou não probabilística; (4) determinar a dimensão da amostra; (5) realizar o trabalho de campo.

Para Roesch (1996, p. 130) população pode ser definida como é “um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

A população desta pesquisa é representada por todos os indivíduos que utilizaram os serviços oferecidos pela empresa Reis Advocacia, especificamente os clientes que estão cadastrados na carteira de clientes da Reis Advocacia que são filiados assessoria jurídica da Juris PM, que adquiriram os serviços advocatícios de janeiro de 2016 até o outubro de 2017.

Devido ao universo da pesquisa ser representado por um grande número de indivíduos, optou-se pela utilização de uma amostra. Segundo Zikmund (2006) a amostragem é um procedimento que utiliza um número reduzido de itens ou parte de uma população, ou seja, utiliza um subconjunto de uma população para obter umas conclusões.

Na ocasião de realizar uma amostra é necessário determinar uma população-alvo, que representa a população relevante para a pesquisa. Neste estudo a estrutura de amostragem é representada pelos clientes que já utilizarem os serviços jurídicos da empresa, que responderam o questionário da pesquisa.

O método como se dá a seleção dos clientes que irão responder a pesquisa pode seguir duas técnicas de amostragem, probabilística e não probabilística (ZIKMUND, 2006). Pelo método da amostragem probabilística todo indivíduo da população possui uma probabilidade conhecida de ser selecionado. Permite obter uma conclusão relativa à população inteira, através da projeção dos resultados da amostra sobre a população. Na amostragem não probabilística a probabilidade de um indivíduo da população ser escolhido é desconhecida, são selecionados sujeitos com base no julgamento pessoal do pesquisador, existe uma escolha deliberada dos indivíduos a serem incluídos na amostra. Esta técnica não permite projetar estatisticamente para a população

Neste estudo, utilizou-se o método da amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Vergara (2009, p.51), a amostragem por conveniência “seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Existe a escolha dos participantes mais acessíveis da população para obter as informações necessárias. A amostra foi extraída dos clientes que utilizaram os serviços da empresa durante o período de desenvolvimento da pesquisa e aceitaram respondê-la. Os dados coletados resultam em 43 questionários que fornecem estimativas sobre as características da população.

5.3 Instrumento de Pesquisa

A construção do estudo teve início no levantamento bibliográfico. Este primeiro instrumento de pesquisa, de acordo com Vergara (2009), está baseado na consulta de publicações de livros e artigos científicos fornece um instrumento analítico para o estudo. Nesta etapa inicial, buscou-se resgatar os temas deste estudo na literatura, foram abordados trabalhos sobre a qualidade, serviços e a avaliação da qualidade em serviços.

O instrumento de pesquisa utilizado buscou obter dados primários através de uma técnica padronizada. O modelo SERVQUAL, descrito por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2014), foi adotado com propósito de atender às necessidades da pesquisa, e medir a expectativa e a percepção dos serviços sob a ótica dos clientes com base nas cinco dimensões da qualidade: Confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

A SERVQUAL consiste na aplicação de um questionário de duas seções, a primeira avalia a expectativas e a segunda a percepção dos serviços prestados, que são formadas por 25 questionamentos cada, relacionadas com as 5 dimensões anteriormente citadas. Dessa forma, é realizado o confronto entre as duas seções (expectativas e percepção) e verificado as diferenças entre os resultados (POLIDO e MENDES, 2015).

O método proporcionará uma pontuação que pode ser positiva, negativa ou neutra, dependendo da média constatada pelas respostas dos clientes/usuários para cada dimensão (BARRETO *et al*, 2012 apud ARAÚJO E SILVA, 2016).

Nesta pesquisa, a escala Servqual precisou ser adaptada para atender a proposta do trabalho. Assim, foram definidas 30 perguntas, divididas em duas etapas e distribuídas em 5 aspectos: tangibilidade, confiabilidade, presteza, empatia e segurança.

A primeira etapa buscou verificar as perspectivas dos clientes da Juris PM Já a segunda etapa buscou registrar as percepções, de fato, dos clientes da Juris PM quanto aos serviços prestados.

5.4 Questionário da Pesquisa

Conforme citado anteriormente, o questionário de pesquisa foi o modelo SERVQUAL, sendo o instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo. Aplicado aos clientes da empresa possibilitou que demonstrassem suas percepções sobre os fatores que

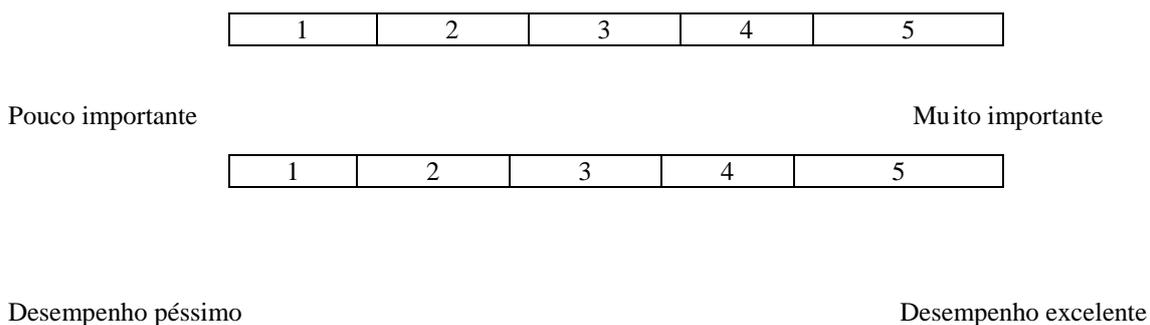
compõem as dimensões da qualidade. Foi desenvolvido visando atender as premissas básicas para alcançar seu objetivo de coletar informações, descritas por Zikmund (2006) como:

- Criar e envolvimento do respondente;
- Comunicar-se de forma adequada com o respondente;
- Ajudar que o respondente desenvolva suas respostas;
- Evitar criar viés ou tendências de qualquer tipo;
- Promover a tarefa do entrevistador de forma fácil;
- Buscar o processamento automatizado das respostas.

O Instrumento de pesquisa aplicado no presente estudo foi baseado em perguntas objetivas, tendo como finalidade avaliar a percepção dos clientes filiados a Juris PM com relação à importância e à percepção da qualidade dos serviços associada à oferta de serviços prestados em escritório de advocacia, a partir dos atributos encontrados. O modelo de questionário preparado para esta pesquisa é auto preenchível, estruturado, com questões fechadas. O modelo baseado da escala servqual foi composto por 30 itens. Divido em duas sessões: 15 perguntas visando avaliar as expectativas dos clientes, com os dois critérios de avaliação – muito e pouco importante. A segunda seção com 15 perguntas buscou avaliar a percepção dos clientes quanto ao serviço prestado pela Juris PM.

Utilizando para tanto a escala *likert* de 5 (cinco) pontos para avaliação da importância variando de 0 (pouco importante) a 5 (muito importante) e para avaliação do desempenho 0 (desempenho péssimo) a 5 (desempenho excelente), sendo os questionários auto administráveis, uma vez que haverá instruções explícitas e detalhadas acerca da finalidade da pesquisa, conforme figura 8. No início do questionário foram incluídos mais quatro itens para avaliar o perfil demográfico dos clientes.

Figura 8 - Escala likert de 5 (cinco) pontos para avaliação da importância e desempenho



5.5 Coleta de Dados

O processo de reunião e coleta dos dados envolveu a aplicação do questionário a uma amostra da população para obtenção das informações. A aplicação deu-se pelo preenchimento do questionário disponibilizado na plataforma do Google Forms, ambiente de acesso *online* que permite ao usuário criar, coletar e organizar informações em pequena ou grande quantidade, as respostas às pesquisas são coletas de forma organizada e automática no formulário, com informações e gráficos em tempo real (GOOGLE, 2017).

Este meio foi escolhido devido à popularidade e reconhecimento do Google por muitas pessoas, o que proporcionou maior confiança as respondentes ao acessar a plataforma para informar dados à pesquisa.

Antecipadamente a aplicação definitiva do questionário, ocorreu um pré-teste com 2 (dois) clientes da Juris PM, visando analisar se as informações contidas no questionário estavam compreensíveis e averiguar a clareza das assertivas e outras objeções que poderiam surgir, e dificulta a aplicação do instrumento. Após o pré-teste ocorreu à validação do questionário, que foi enviado para os demais clientes.

5.6 Procedimento de análise dos dados.

Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva com auxílio de ferramentas estatísticas. Segundo Zikmund (2006) a análise descritiva é a transformação dos dados brutos em uma forma que facilite sua compreensão e interpretação, reorganizando, ordenando e manipulando os dados para gerar informações descritivas. Este tratamento de dados apresenta-se mais adequado em função da estrutura quantitativa existente no modelo SERVQUAL.

O modelo SERVQUAL possui a vantagem de quantificar a percepção dos clientes a respeito da qualidade nos serviços, que é essencialmente um dado qualitativo. Esta conversão possibilita um leque maior de análises possíveis de serem efetuadas nos dados da pesquisa, principalmente se considerados os procedimentos estatísticos.

O emprego de instrumento estatístico nos dados coletados da pesquisa de campo tem objetivo de analisar, organizar e sumarizar os dados de forma que forneçam respostas ao problema proposto para esta investigação. Inicialmente os dados foram ordenados em uma tabela, posteriormente houve o cálculo de médias, distribuição de frequência e frequência acumulada.

Este primeiro procedimento deu origem à tabela de frequência, na qual os dados estatísticos foram organizados no formato de linhas e colunas que demonstrou a contagem de respostas para cada item da escala atribuída a uma variável. Serão calculadas as médias dos atributos por dimensão e a média geral da qualidade dos serviços, que considerou o desempenho de todas as cinco dimensões.

A análise estatística possibilitou verificar se existiam itens com uma percepção de qualidade acima da média, representando possíveis diferenciais nos serviços prestados pela empresa. Foi possível identificar os itens em que a empresa obteve menor desempenho, levantar se existe alguma dimensão da qualidade que a empresa não atende as expectativas dos clientes e o quão distante ela se encontra deste ponto.

6. Resultado da Pesquisa

Os resultados da pesquisa foram apresentados neste capítulo, onde realizou-se uma análise detalhada dos dados obtidos através dos 43 questionários respondidos por clientes da empresa. O objetivo foi de que a análise das informações obtidas permita estabelecer conclusões acerca do problema estudado.

Inicialmente realizou-se uma breve descrição da empresa estudada. Posteriormente as variáveis abordadas no questionário relacionadas ao perfil dos respondentes serão apresentadas por meio da caracterização da amostra descritas através da frequência relativa percentual.

Apresenta-se a seguir a análise e discussão dos dados conforme a composição dos itens do modelo SERVQUAL. Os atributos da escala são inicialmente apresentados por meio dos níveis da escala obtidos através de sua frequência relativa percentual de acordo com as dimensões da qualidade. A seguir foram demonstradas por itens e por dimensão as médias obtidas no nível desejado e nível percebido de serviço.

As comparações seguintes entre os níveis desejados e os níveis percebido de serviço dão origem a zona de tolerância, medida de superioridade do serviço e medida de adequação do serviço apresentadas através dos níveis obtidos em cada um dos 30 itens da escala e das médias obtida por dimensão. Os valores obtidos demonstraram a qualidade dos serviços percebida pelo cliente.

As análises estatísticas dos dados foram realizadas através de planilha eletrônica nos softwares Excel 2010.

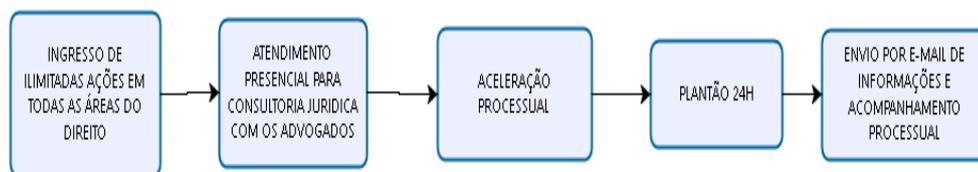
6.1 Descrições da Empresa

A empresa Reis Advocacia é o objeto de estudo, situada na Av. João de Barros, nº 1527, sala 101. Atua como prestador de serviços advocatícios a pessoa física. Além da prestação dos serviços aos civis, o escritório criou uma assessoria e consultoria jurídica para atender aos policiais e bombeiros militares de Pernambuco, a Juris PM, que utiliza o sistema de filiação. Todo o trabalho foi feito sob a ótica da Juris PM.

A empresa iniciou suas atividades nesta unidade a partir do ano de 2004, com a fundação pelo sócio criado Dr. Tiago Oliveira Reis. No ano de 2016 a empresa prestou uma média de 44 novos serviços advocatícios por mês, totalizando 528 novos processos, realizados no ano todo. Esta unidade conta atualmente com um quadro de 12 colaboradores ocupando os cargos de diretor, gerente, advogados, recepcionista, técnico de TI, apoio jurídico e administrativo, telemarketing, prestador de serviço do marketing digital.

A Juris PM nasceu em 2016, com o objetivo de prestar assessoria jurídica aos policiais e bombeiros militares de Pernambuco, por intermédio de filiação, onde o cliente paga uma mensalidade por mês. Os processos da Juris PM foram mapeados de forma genérica para proporcionar apenas uma visão geral de seus serviços, como pode ser visto na Figura 9 abaixo.

Figura 9- Visão geral do mapeamento dos processos



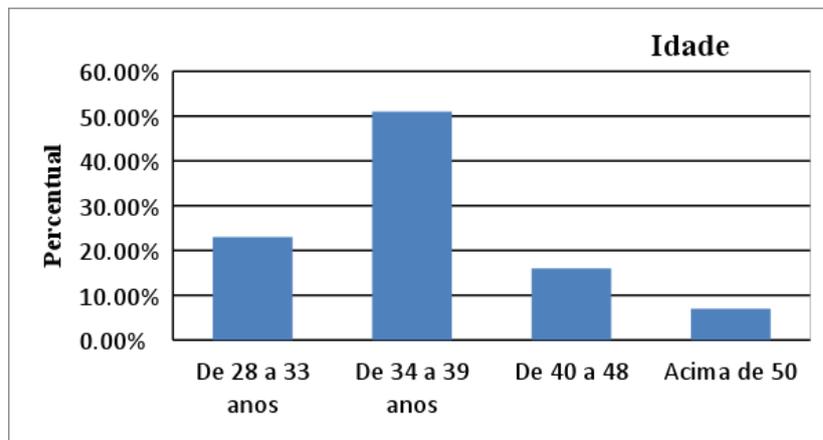
Fonte: Baseado em informações passadas pela Reis Advocacia (2017).

6.2 Características da amostra

A amostra tem o perfil traçado com base nas características demográficas pesquisadas dos 43 respondentes. Através dos dados sobre idade, nível de renda, nível de instrução e tempo que é cliente da empresa é formado o perfil da amostra estudada. A seguir são apresentados os gráficos referentes aos dados coletados.

De acordo com os dados obtidos a maior concentração de clientes respondentes encontra-se na faixa de 34 a 39 anos, representando no total 51% da amostra. Em seguida as faixas de 28 a 33 anos com 23% da amostra e a faixa 40 a 48 anos com 16% do total amostrado. Os respondentes com idade acima dos 50 anos representam 8% da amostra. Como pode ser visto na Figura 10 abaixo.

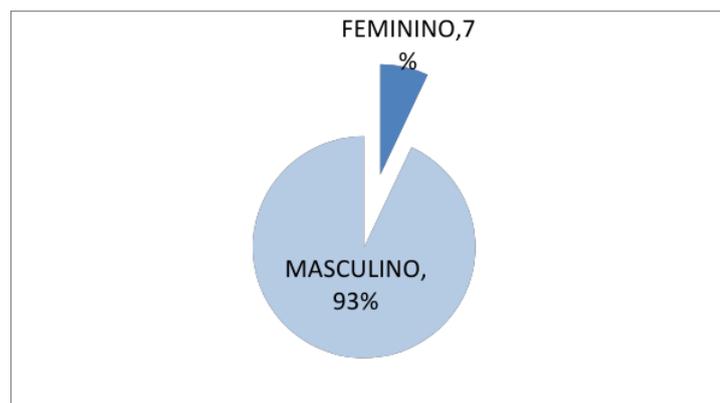
Figura 10 - Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

Buscou-se também identificar o sexo dos clientes da Juris PM. Do total de respondentes 7% são do sexo feminino e 93% do sexo masculino, tendo uma maior representatividade, como pode ser visto na Figura 11 abaixo.

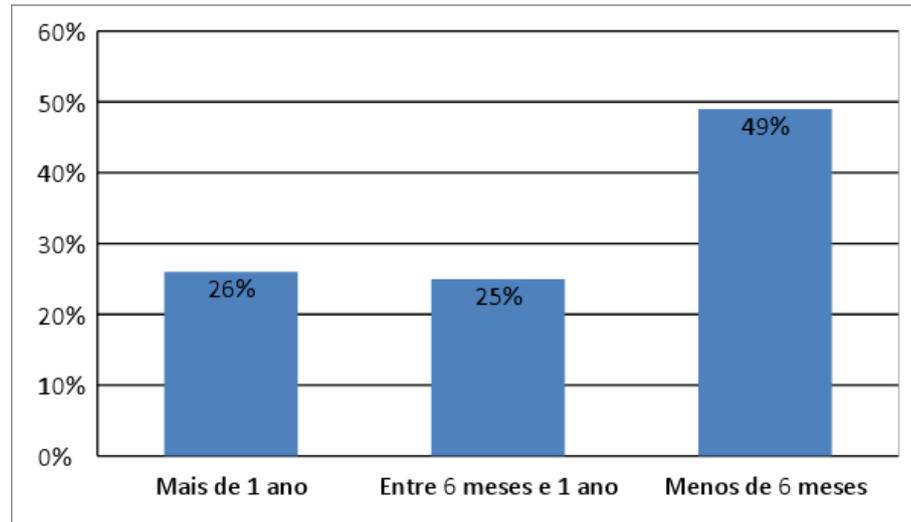
Figura 11 - Sexo dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

Sobre o tempo que é cliente, foi identificado que entre os respondentes 49% são clientes novos da empresa, a menos de 6 meses. Clientes entre 6 meses e 1 ano representam uma parcela de 25% dos respondentes, entre seis meses e um ano a parcela é de 26%, como pode ser visto da Figura 12.

Figura 12 - Tempo que é cliente da Juris PM.



Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

7. Resultados do Estudo

Será abordado neste item a pesquisa realizada com os clientes da Juris PM, por meio de questionários, como citados anteriormente, baseado no método SERVQUAL, abrangendo suas categorias. Foi feita a comparação descritiva da média atingida dos atributos em estudo, com relação ao grau de importância e desempenho.

7.1 Tangibilidade

De acordo com Kerin *et al* (2007) a tangibilidade diz a respeito as aparências das instalações físicas, dos funcionários e do material de comunicação. Os clientes primeiramente dão atenção a estes aspectos tangíveis para avaliar os serviços. Relativo aos aspectos tangíveis a tabela 1 demonstra a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto aos aspectos físicos.

Tabela 1 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à tangibilidade

Perguntas	Expectativa (médias)	Perguntas	Percepção (Médias)	Gaps
1 - Infraestrutura de um escritório de advocacia (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc).	4,37	13. A Juris PM possui uma Infraestrutura moderna no escritório (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)?	4,19	-0,18
2 - Conservação, higiene e limpeza do escritório de advocacia.	4,70	14 - O escritório da Juris PM é conservado, higiênico e limpo?	4,67	-0,03
3 - Localização do escritório de advocacia.	4,49	15 - O escritório da Juris PM é bem localizado?	4,33	-0,16
Média geral	4,52		4,39	-0,37

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

Na visão dos clientes, temos em primeiro lugar, quanto ao nível de importância à conservação, higiene e limpeza do escritório de advocacia (4,70), seguindo pela a localização do escritório (4,49), e por último a infraestrutura (4,37). Quanto à percepção dos clientes (desempenho), foram identificados *gaps* em as categorias, sendo algo de acordo com a teoria, negativo. O melhor desempenho foi quanto à conservação, higiene e limpeza do escritório de advocacia (4,67), existindo o *gap* de (-0,03), quanto à localização (4,33) o *gap* é (-0,16), seguido pela infraestrutura (4,19) que registrou o maior *gap* (- 0,18).

Verifica-se que dos 3 itens da escala dois apresentem uma disparidade considerável. As avaliações nestes itens indicam que a localização da empresa, e a infraestrutura não atendem as expectativas dos clientes, sugerindo um possível ponto de insatisfação. Porém quanto à conservação e higiene do escritório está mais próximo de atender em sua totalidade as expectativas dos clientes. No geral as variáveis apresentam uma qualidade considerada boa, pois estão acima de 4.

As expectativas gerais quanto à tangibilidade dos serviços prestados pela Juris PM, segundo a pesquisa, demarcaram um score médio de 4,52. Já as percepções dos clientes quanto aos serviços registraram uma média de 4,39, ou seja, demonstra-se um *gap* negativo de 0,37 pontos, o que evidencia o não atendimento das expectativas dos usuários nesta dimensão. Como visto, nenhum das variáveis desta dimensão foi superada pelo Juris PM no que tange à o que os clientes esperam de um escritório de advocacia.

7.2 Confiabilidade

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), em todos os serviços, o critério confiabilidade é o mais importante dentre as cinco dimensões citadas pela escala SERVQUAL. De acordo com Grönroos (2009) esta dimensão compreende a capacidade prestar serviços de maneira confiável, precisa e consistente, entregando o que foi prometido, nos prazos determinados.

Citada comprovação induz a concluir que a relação entre o advogado e cliente carece de uma afinidade cada vez mais estreita e que atenda todas as expectativas do cliente para o cumprimento do que foi acertado. Assim, surgem os atributos do cumprimento dos prazos processuais, celeridade, conhecimento da equipe de advogados, cumprimento da obrigação contratual, eficiência e relacionamento do escritório com o Poder Judiciário como atributos que retratam a dimensão da confiabilidade. Visto que a existência da confiança mútua é um princípio basilar da relação entre advogado e cliente, a Tabela 2 demonstra a alegoria da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à confiabilidade.

Tabela 2- Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes da Juris PM quanto à confiabilidade

Perguntas	Expectativa (Médias)	Perguntas	Percepção (Médias)	Gaps
4. Cumprimento dos prazos administrativos e processuais pré-estabelecidos.	4,35	16. O escritório da Juris PM cumpre os prazos administrativos e processuais?	4,26	-0,09
5. Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados.	4,63	17. A equipe de advogados da Juris PM demonstrar possuir conhecimento técnico?	4,60	-0,03
6. Rapidez da prestação de serviços advocatícios.	4,37	18. A Juris PM presta serviços com rapidez?	3,95	-0,42
Média geral	4,45		4,27	-0,54

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

A dimensão confiabilidade do ponto de vista das expectativas do cliente, baseadas na importância, analisou a variável do conhecimento demonstrados pela equipe de advogados, com a mais importante dentro das variáveis (4,63). Quanto à percepção dos clientes (desempenho), essa variável apresentou o valor de (4,60), e um *gap* de (-0.03). As

expectativas dos clientes não foram superadas ou atendidas, todavia foi identificado um baixo desvio padrão, representado um grau considerável de satisfação em relação á variável, que pode ser melhorada.

A segunda variável avalia a importância da rapidez da prestação de serviços advocatícios para o cliente, e apresentou o segundo maior valor da dimensão (4,37). Todavia à percepção dessa variável ficou extremamente abaixo do esperado pelos clientes, apresentado o valor de (3,95), e um *gap* de (-0,42). O que revela uma possível dificuldade da empresa em prestar serviços com rapidez na percepção dos clientes. Essa inadequação dos serviços prestado, em uma variável que existe uma expectativa alta por parte dos clientes da Juris PM, pode ocasionar em uma possível insatisfação, visto que segundo Las Casas (2009) a diferença entre o resultado do serviço e as expectativas vai proporcionar ao cliente um sentimento de satisfação ou insatisfação.

O terceiro aspecto desta dimensão, confiabilidade, avalia a importância quanto o cumprimento dos prazos administrativos e processuais, essa variável apresentou uma expectativa de (4,35), e uma percepção de (4,26) ocasionado um *gap* de (- 0.09). Deixando a desejar no cumprimento dos prazos, revelando uma possível falha nos procedimentos internos, no quesito de execução ou na comunicação com o cliente do que foi realizado. Isso pode ser negativo tanto para o escritório quanto para os advogados, pois a confiabilidade é algo inerente à responsabilidade no desempenho da função.

As expectativas gerais quanto à tangibilidade dos serviços prestados pela Juris PM, segundo a pesquisa, demarcaram uma média geral de 4,45 pontos. Já as percepções dos clientes quanto aos serviços registraram uma média de 4,27 pontos, ou seja, demonstra-se um *gap* negativo de (0,54). Percebendo-se a existência de expectativa elevadas por parte dos clientes, e a empresa não consegue suprir tais expectativas, demonstrando que os clientes não estão satisfeitos com os serviços ofertados pela Juris PM. Por este motivo deve-se dar atenção aos critérios avaliados, pois à confiança do cliente na empresa é a base para os relacionamentos e negócios.

7.3 Presteza

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), esta dimensão representa o quão proativo são os funcionários na prestação dos serviços. Esta variável da qualidade de serviços é interpretada pelos autores com a capacidade de prestar serviços com rapidez de respostas, ausência de esperas, acessibilidade e ausência de burocracia. A velocidade de atendimento é

em geral um critério importante para a maioria dos clientes. O tempo que um consumidor tem que despende para receber um serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a não ser que algum outro serviço, em contrapartida, preencha esse tempo. Os dados obtidos referentes à dimensão da prestação estão representados na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes Juris PM quanto à prestação.

Perguntas	Expectativa (Médias)	Perguntas	Percepção (Médias)	Gaps
7. Atenção dada ao cliente pelos atendentes de um escritório de advocacia.	4,63	19. Os atendentes da Juris PM dão atenção aos clientes?	4,26	-0,37
8. Retorno rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizada ou solicitada, por telefone, e-mail ou presencialmente).	4,44	20. A Juris PM oferece um retorno rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado ou solicitado, por telefone, e-mail ou presencialmente)?	3,86	-0,58
9. Disponibilidade da equipe de advogados.	4,37	21. Na Juris PM, a equipe de advogados está disponível para você?	3,95	-0,42
Média geral	4,48		4,02	-1,37

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

A dimensão prestação apresentou os piores resultados quanto à percepção dos clientes. A variável com maior importância para os clientes na dimensão prestação foi a atenção dada aos clientes pelos atendentes, tendo como resultado (4,63). Entretanto os clientes da Juris PM avaliaram a percepção com (4,26), ocasionando o *gap* de (-0,37). Revelando que os clientes não estão satisfeitos com os serviços ofertados pela Juris PM, já que suas expectativas quanto aos serviços não foram atingidas e muito menos superadas.

A segunda variável de maior importância para os clientes é o retorno rápido por telefone, e-mail ou presencialmente, das respostas, sobre o que foi ou está sendo realizado tendo como um resultado de expectativa (4,44). Todavia a percepção dessa variável foi (3,86), sendo a pior análise no que diz respeito à percepção dos serviços deste estudo. Ocasionalmente o *gap* de (0,58), verifica-se uma disparidade considerável, que revela que essa variável está abaixo da avaliação quatro, e está sendo considerada pelos clientes como de péssima qualidade. Assim, está muito abaixo do esperado o que revela uma insatisfação nessa vertente, prejudicando a qualidade percebida pelos clientes.

A terceira variável avalia a disponibilidade da equipe de advogados, e resultou em uma expectativa de (4,37), mas a percepção é de (3,95), e o *gap* (-0,42). Evidencia-se que,

mais uma vez, suas necessidades não estão sendo cumpridas de forma satisfatória, existindo uma grande diferença do que os clientes esperam.

Assim as variáveis médias gerais, apresentam-se com *gap* negativo (-1,37) pontos, não houve nenhum *gap* positivo avaliado nesta dimensão. Mas foram encontradas duas variáveis que estão muito abaixo do esperado pelos clientes, que devem ser observadas com atenção. As expectativas gerais marcaram 4,48 e as percepções 4,02. Assim, a dimensão de prestação avaliada perante Juris PM não estar sendo trabalhada de forma satisfatória ao que os clientes esperam de um escritório.

7.4 Segurança

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) dimensão de segurança está relacionada à transmissão de confiança, credibilidade. Kotler (2006) afirmar que a segurança é gerada a partir do conhecimento e cortesia dos funcionários da organização, e principalmente, da sua habilidade de criar confiança e credibilidade. A tabela 4 retrata a análise dos dados coletados dos questionários.

Tabela 4 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à segurança

Perguntas	Expectativa (Médias)	Perguntas	Percepção (Médias)	Gaps
10. Credibilidade do escritório de advocacia	4,56	22. Como você avalia a Credibilidade da Juris PM?	4,21	-0,35
11. Capacidade do advogado na identificação de alternativas em benefício do processo	4,63	23. Os advogados da Juris PM conseguem identificar alternativas em benefício do processo?	4,28	-0,35
12. Facilidade dos advogados em transmitir o conhecimento para o cliente	4,49	24. Os advogados da Juris PM possuem facilidade em transmitir o conhecimento para o cliente?	4,19	-0,30
Média geral	4,56		4,22	-1,00

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

Nos aspectos de segurança, avaliado pelos clientes, temos o respectivo resultado: A capacidade do advogado na identificação de alternativas em benefício do processo teve a maior variável no grau de importância (4,63), em contrapartida a percepção muito abaixo das

expectativas dos clientes (4,28), ocasionando o *gap* (-0,25). Essa discrepância revela que a Juris PM não está conseguindo atender as expectativas dos clientes, e conseqüentemente criando insatisfação para o cliente.

A segunda variável classificada no grau de importância foi credibilidade do escritório de advocacia, que teve a variável (4,56), mas a percepção foi de (4,21), gerando considerável um *gap* negativo de (-0,35). Essa dimensão classifica a Juris PM com uma baixa credibilidade para os clientes, podendo também afetar a sua imagem no mercado perante os demais escritórios e associações.

A terceira variável avalia a importância da facilidade dos advogados em transmitir o conhecimento para o cliente, tendo como resultado o valor de (4,49), mas a percepção teve como resultado (4,19) e um *gap* negativo de (-0,30). Revelando uma falha quanto a comunicação dos advogados com os clientes.

Os resultados gerais são conseqüências dos resultados de cada variável da dimensão em análise. A média geral nessa dimensão, quanto às expectativas registrou o valor (4,22). Por outro lado, as percepções dos serviços prestados pela Juris PM demarcam (4,56). Portanto, fica evidenciado um *gap* negativo de (-1,00). Nesta dimensão, aspectos da segurança, não foi atendida de forma satisfatória os anseios e expectativas dos clientes da Juris PM.

7.5 Empatia

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que a empatia é o menor critério entre os 5 citados. Apensar de ser o de menor importância na qualidade de serviços, não pode ser considerado sem nenhuma importância. Atendimento personalizado, facilitado o acesso e a comunicação entre ambos, são os fatores forma a categoria.

Tabela 5 - Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos clientes quanto à empatia

Perguntas	Expectativa (Médias)	Perguntas	Percepção (Médias)	Gaps
13. Respeito demonstrado pela equipe de advogados	4,19	22. Os advogados da Juris PM demonstram respeito pelos clientes?	4,25	0,06
14. Educação demonstrada pela equipe de advogados	4,03	23. A equipe de advogados da Juris PM é educada?	4,05	0,02
12. Aparência da equipe de advogados.	4,50	24. Os advogados da Juris PM possuem boa aparência?	4,77	0,27
Média geral	4,24		4,35	0,11

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas respostas dos questionários (2017).

Já na avaliação de importância da dimensão empatia da equipe de advogados na opinião dos clientes, temos os seguintes resultados positivos: Aparência da equipe de advogados, a expectativa é de (4,50) e a percepção de (4,77), tendo uma avaliação positiva de (0,27), assim, pela primeira vez a Juris PM conseguiu atender e superar a expectativas dos clientes.

A segunda variável na perspectiva da importância foi o respeito demonstrado pela equipe de advogados teve como resultado de expectativa (4,19), e de percepção (4,25), e uma avaliação positiva de (0,06). A terceira variável avalio a importância da educação da equipe de advogados, e obtive como expectativa (4,03) e de percepção (4,05), tendo uma avaliação positiva de (0,02).

Verifica-se que a dimensão da empatia apresentou o maior grau de percepção (desempenho) para os clientes, indicando-se assim, que o bom relacionamento com cliente possui relevância na análise do que é importante para o cliente.

8. Conclusão

A pesquisa buscou investigar a relação das lacunas da qualidade do serviço prestado pela Reis Advocacia na fidelização dos clientes, por intermédio da perspectiva do cliente, devido à dificuldade de a organização desconhecer suas insuficiências e a forma como os clientes avaliam seus serviços. O principal objetivo do estudo era investigar as lacunas da qualidade percebida pelos clientes nos serviços prestados pela Reis Advocacia baseado no modelo SERVQUAL. O estudo permitiu medir até que ponto a qualidade do serviço prestado

corresponde à qualidade esperada pelo cliente. Mediante as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. O modelo permitiu analisar vários aspectos que possibilitam fundamentar o estudo no alcance dos objetivos propostos.

Com a finalidade de atingir objetivo principal, estabeleceu-se como objetivos secundários: (a) mapear os serviços prestados pela Reis Advocacia; (b) levantar as expectativas dos clientes atendidos pela Reis Advocacia; (c) identificar a percepção dos serviços prestados aos clientes da Reis Advocacia; (d) traçar as lacunas da qualidade dos serviços prestados pela Reis Advocacia.

O primeiro objetivo foi atingido, ao receber informações da empresa, sobre quais serviços são executados para os clientes da Reis Advocacia que são filiados a assessoria jurídica da Juris PM. O objetivo de levantar as expectativas e percepções dos clientes quanto à qualidade dos serviços, utilizando modelo SERVQUAL foi atingido ao identificar o nível desejado e nível percebido de serviço, das diferentes variáveis avaliadas pelos consumidores sobre a qualidade em serviços. O nível esperado comprova as expectativas dos clientes em analogia aos serviços, e o nível percebido revela as percepções quanto à qualidade nos serviços. Também o objetivo de traçar as lacunas qualidade foi atingido, devido aos resultados dos questionários.

A dimensão da segurança revelou a maior expectativa entre as cinco dimensões e a dimensão da empatia a maior percepção. O atributo com maior expectativa diz respeito à conservação, higiene e limpeza do escritório de advocacia. E com maior percepção a aparência da equipe de advogados.

A finalidade de aferir o nível à qualidade do serviço percebido pelos consumidores foi alcançada por intermédio das informações do desempenho entre expectativas e percepções de todas as variáveis. É admissível avaliar o nível de qualidade dos serviços percebido pelos consumidores dos serviços utilizando a média de execução de todas as características. A média obtida atingiu um *gap negativo*, comprovando que o nível de qualidade dos serviços percebido pelos clientes está abaixo de suas expectativas. Mesmo apresentando este valor, pode-se considerar como um serviço regular.

O objetivo de identificar quais atributos e dimensões alcançou a menor execução revelou uma grande lacuna negativa existente entre as percepções e expectativas dos clientes na dimensão da segurança, presteza, confiabilidade, e uma pequena lacuna na dimensão da tangibilidade. Sendo todos os resultados abaixo do esperado pelo cliente. A única dimensão que alcançou resultado positivo, alcançando percepções mais elevadas do que as expectativas, foi a de empatia.

As péssimas avaliações mostram uma baixa atuação na comparação entre expectativas e percepções, revelam que os consumidores não obtiveram suas expectativas atendidas. As variáveis com avaliação negativa, 12 totais, são características que precisam de melhorias para chegar ao nível de serviço desejado pelos clientes. São eles:

- a) Cumprimento dos prazos administrativos e processuais pré-estabelecidos;
- b) Equipamentos modernos;
- c) Rapidez da prestação de serviços advocatícios;
- d) Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações;
- e) Atendentes atenciosos;
- f) Retorno das solicitações;
- g) Clientes mantidos informados sobre seu processo;
- h) Disponibilidade da equipe de advogados para lhes atender;
- i) Prontidão na realização dos serviços;
- j) Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes;
- l) Funcionários que transmite confiança ao cliente;
- m) Facilidade da equipe jurídica em transmitir conhecimento para o cliente;
- n) Facilidade de a equipe jurídica encontrar alternativas para o processo;

Além destas variáveis com desempenho abaixo do esperado pelos clientes a pesquisa mostrou que existem duas variáveis que estão afetando de forma negativa a competitividade da empresa. As percepções não se igualaram as expectativas, eles são: a confiabilidade do escritório de advocacia, retorno de solicitações por parte dos atendentes e disponibilidade de advogados. Esses fatores podem gerar insatisfação nos clientes que utilizam o serviço por não atenderem ao nível mínimo adequado. Pode-se considerar que são críticos e devem ser avaliados com urgência.

Cumprindo o último objetivo da pesquisa, de traçar as lacunas da qualidade na Reis Advocacia, baseado no critério de expectativa e qualidade. As lacunas estão listadas abaixo:

- a) Lacuna na percepção gerencial, na especificação da qualidade do serviço, na prestação de serviço: Foi identificada na pesquisa, por intermédio da disparidade das expectativas dos clientes e do serviço que está sendo oferecido na percepção dele. Revelando uma falha quanta especificação do que é qualidade para o cliente. A empresa deve projetar os serviços baseado no que o consumidor considera qualidade, visto que devido Las Casas (2009) para atender às expectativas dos clientes é necessário verificar se ele realmente está percebendo a prestação do serviço como sendo de qualidade.

b) Lacuna 2 está relacionada a especificação da qualidade do serviço. Não existe um modelo de desempenho nas especificações da qualidade dos serviços. A empresa desconhece o que o cliente deseja, como revelado pela pesquisa.

c) Lacuna 3 as especificações de qualidade definidas e a qualidade do serviço prestado. Essa falha acontece porque os procedimentos não são executados dentro dos padrões estabelecidos pelos colaboradores. Algumas variáveis revelaram falhas nesse sentido, como o não cumprimento de prazos administrativos (internos), por exemplo.

d) Lacuna 4 está relacionada comunicação externa com o cliente. Os clientes possuem altas expectativas quantos aos serviços da empresa, como visto no referencial essa expectativa é formado por diversos fatores, uma delas é propaganda. Os resultados da pesquisa mostram que existe uma impossibilidade por parte da empresa de cumprir o que foi prometido ao cliente.

e) Lacuna 5 diz a respeito à percepção do cliente, que a soma das lacunas 1 a 4. A pesquisa constatou que das categorias da qualidade apenas 1 (empatia) atender as expectativas dos clientes, sendo percebidas por eles. Todas as outras categorias, como visto anteriormente, não atenderam às expectativas dos clientes, gerando a lacuna 5. O estudo comprovou que os clientes não percebem que o serviço atende as suas expectativas.

A pesquisa constatou que os clientes possuem um alto grau de expectativas em todas as categorias avaliadas pela qualidade, o que exige da empresa execuções e desempenhos elevados, para que seja possível atendê-los com qualidade, buscando superar a suas expectativas. Pois só dessa forma será possível a fidelização dos clientes, garantindo lucratividade para a organização.

A qualidade na prestação dos serviços é relevante por está diretamente relacionada com conveniência de atender as expectativas dos clientes, visando supera-la, ocasionando assim a competitividade para organização. É necessário atentar a respeito das medidas estratégicas indispensáveis para atingir as expectativas dos clientes. Ocorreu um desempenho negativo por parte dos serviços ofertados pela empresa, representando uma qualidade do serviço inferior à esperada pelos clientes, pode-se afirmar que na prestação de serviços da empresa não existe nenhum diferencial competitivo que permita uma vantagem frente a seus concorrentes.

8.1. Implicações para empresa

Perante este cenário, os resultados expostos podem colaborar para que os escritórios de advocacia possam criar estratégias visando conquistar mais clientes, manter os atuais. Para isso deve-se levar em consideração o que os clientes esperam da organização e criar procedimentos que atendam tais expectativas e sejam comunicadas ao cliente, gerando a fidelização e aumentando conseqüentemente a lucratividade do escritório.

Portanto, este trabalho contribui de forma original e destaca aos profissionais da advocacia a importância de uma nova percepção sobre a qualidade dos serviços prestados, que poderá de forma direta influenciar na obtenção de melhores resultados por parte do seu escritório, trazendo-lhe uma melhor qualidade na prestação dos seus serviços.

9.2. Implicações acadêmicas

Ante a insuficiência de estudos sobre as lacunas da qualidade de serviços nos escritórios de advocacia e por intermédio da metodologia utilizada no presente trabalho, o mesmo traz uma respeitável contribuição para a academia, visto que os resultados conseguidos poderão ser aprofundados em outras pesquisas permitindo que aconteça uma compreensão maior sobre o tema, tendo a assimilação da importância da eliminação ou diminuição das lacunas da qualidade, e como elas podem ser utilizadas para o preenchimento de falhas nos serviços dos escritórios de advocacia.

9.3. Limitação e pesquisas futuras

A limitação desta pesquisa se deu pela restrição de tempo da pesquisadora para obter maior quantidade de usuários aptos a responder o questionário e aplicação. Visto que a pesquisa se limita a identificar as expectativas e as percepções da qualidade dos serviços de um grupo amostral de clientes. Ressalto que as expectativas e as percepções são de natureza momentâneas ao período de realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, H; CANON; MAURO. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <<https://www.brasilemsistese.ibge.gov.br/servio.html>>. Acesso em: 7 de Out de 2017.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ZEITHAM, V. A; BITNER, M.J; GREMLER, D.D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed. Bookman, 2014.

FEJEMG - Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, 2017. Disponível em: <<http://www.fejeng.org.br/sitenovofej/wordpress/>>. Acesso em 10 de Out. de 2017.

KELSE, Carlos; SANTOS, Klevelando. **Gestor Jurídico: o novo perfil do profissional de direito**. Disponível em: < <http://jurinews.com.br/voce-se-preocupa-com-a-qualidade-da-prestacao-do-servico-juridico>>. Acesso em: 16 de out. 2017

JOHNSTON, R; CLACK, G. **Administração de operações de serviço**. Editora Atlas (2002).

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

URDAN, A. T. A **qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 44-45, out./dez. 2006.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing e casos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

THOMAS, A. DARROCH, J. GALVIN, W. **Marketing and Service Orientation of New Zealand law firms**. Marketing Intelligence and Planning, v. 19, p. 103-120, 2001.

MELO, F. B. **A qualidade no serviço de advocacia empresarial: Um estudo de caso**. 2003. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

AGOSTINI. M.R. **Da Administração Legal ao Business Process Management: O Mapeamento de processos de negócios em escritórios de advocacia**. Dissertação de mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

MACHADO MEYER SENDACZ OPICE: **Escritório de Advocacia**. Disponível em: <http://www.machadomeyer.com.br> Acesso em: 08 out. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário de Língua Portuguesa**. 5. Ed. Curitiba: Positivo, 2010.

PALADIM, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática – 3.Ed.** São Paulo. Atlas, 2012.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, I. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Três Lagoas-MS, 2013. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20\(8 1\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20(8%201).pdf) Acesso em: 17 out. 2017.

Apêndice

PESQUISA DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS PRESTADOS PELA JURIS PM

Este formulário visa verificar a qualidade dos serviços prestados pela Juris PM, aos militares de Pernambuco. Para você participar, é necessário que você seja filiado a Juris PM. Sua contribuição será muito importante para realizarmos um trabalho consistente e contributivo. O tempo máximo para responder este questionário é de 5 minutos. Desde já agradecemos a sua colaboração!

Endereço de e-mail *

1 - Idade: *

2 - Sexo: * MASCULINO FEMININO

3. Você é Filiado a Juris PM? *

Sim Não

4.A quanto tempo você é filiado? *

Mais de 1 ano

Entre 6 meses e 1 ano

Menos de 6 meses

5.Você já utilizou a assessoria jurídica da Juris PM alguma vez? *

SIM NÃO

Agora, você atribuirá valores às assertivas seguintes que estão divididas em duas etapas.

1º ETAPA - Nesta primeira etapa, você avaliará aspectos genéricos dos serviços advocatícios, o que você espera de cada um deles. Para isso, atribua um valor a cada assertiva dentro da

escala: Pouco importante à Muito importante, de acordo com suas EXPECTATIVAS (O QUE VOCÊ ESPERA DO SERVIÇO).

Aspectos da Tangibilidade

Avalie o grau de importância na qualidade nas instalações de um escritório de advocacia:

1. Infraestrutura de um escritório de advocacia (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

2. Conservação, higiene e limpeza do escritório de advocacia *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

3. Localização do escritório de advocacia *

pouco importante muito importante

Aspectos da Confiabilidade

Este fator determina a credibilidade obtida pela empresa no processo de interação com o cliente.

4. Cumprimento dos prazos administrativos e processuais pré-estabelecidos *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

5. Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

6. Rapidez da prestação de serviços advocatícios *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

Aspectos de Atendimento

7. Atenção dada ao cliente pelos atendentes de um escritório de advocacia *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

8. Retorno rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado ou solicitado, por telefone, e-mail ou presencialmente)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

9. Disponibilidade da equipe de advogados *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

Aspectos de Segurança

10. Credibilidade do escritório de advocacia *

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

11. Capacidade do advogado na identificação de alternativas em benefício do *
Processo.

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

12. Facilidade dos advogados em transmitir o conhecimento para o cliente

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

13. Respeito demonstrado pela equipe de advogados

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

14. Educação demonstrada pela equipe de advogados

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

15. Aparência da equipe de advogados.

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELA JURIS PM

Desempenho Péssimo à Desempenho Excelente, de acordo com sua PERCEPÇÃO (O QUE VOCÊ CONSTATOU -PERCEBEU- DO SERVIÇO DA JURIS PM).

ASPECTOS DA INTANGIBILIDADE

Descrição (opcional)

13. A Juris PM possui uma Infraestrutura moderna no escritório (equipamentos
*
utilizados, ambiente, móveis, etc) ?

Desempenho péssimo

1 2 3 4 5

Desempenho excelente

14. O escritório da Juris PM é conservado, higiênico e limpo ? *

Desempenho péssimo

1 2 3 4 5

Desempenho excelente

15. O escritório da Juris PM é bem localizado? *

Desempenho péssimo

1 2 3 4 5

Desempenho excelente

Aspectos da Confiabilidade

Texto de resposta curta

16. O escritório da Juris PM cumpre os prazos administrativos e processuais? *

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

17. A equipe de advogados da Juris PM demonstrar possuir conhecimento técnico ?

*

Desempenho péssimo

1 2 3 4 5

Desempenho excelente

18. A Juris PM presta serviços com rapidez? *

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

Aspectos de Atendimento

Descrição (opcional)

19. Os atendentes da Juris PM dão atenção ao clientes? *

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

20. A Juris PM oferece um retorno rápido (resposta ao cliente sobre o que está * sendo/foi realizado ou solicitado, por telefone, e-mail ou presencialmente)?

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

21. Na Juris PM, a equipe de advogados está disponível para você? *

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

Aspectos de Segurança

Descrição (opcional)

22. Como você avalia a Credibilidade da Juris PM ? *

Desempenho péssimo

1 2 3 4 5

Desempenho excelente

23. Os advogados da Juris PM conseguem identificar alternativas em benefício do
*
processo ?

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo

Desempenho excelente

24. Os advogados da Juris PM possuem facilidade em transmitir o conhecimento
*
para o cliente?

1 2 3 4 5

Desempenho péssimo