

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CÂMPUS CURITIBA
COMUNICAÇÃO SOCIAL – HAB. EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

MURILO LOPES DE OLIVEIRA

**MARKETING DE SERVIÇOS: MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS
APLICADOS À REALIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL E PRIMEIROS ANOS DO
ENSINO FUNDAMENTAL PRIVADO DE CURITIBA**

CURITIBA

MURILO LOPES DE OLIVEIRA

**MARKETING DE SERVIÇOS: MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS
APLICADOS À REALIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL E PRIMEIROS ANOS DO
ENSINO FUNDAMENTAL PRIVADO DE CURITIBA**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof. Ms. Marcos José Zablonky

**CURITIBA
2010**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	O MARKETING DE SERVIÇOS	4
3	PERCEÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS	5
3.1	O MODELO DE GRÖNROOS.....	8
3.2	O MODELO DE GRÖNROOS APLICADO ÀS ESCOLAS SELECIONADAS.....	11
3.3	METODOLOGIA.....	12
4	CONCLUSÃO	17
	REFERÊNCIAS	18

ÍNDICE DE FIGURAS

TABELAS:

TABELA 3.1.....	9
TABELA 3.2.....	13
TABELA 3.3.....	14

MODELOS:

MODELO 3.1.....	10
MODELO 3.2.....	10
MODELO 3.3.....	15

1 INTRODUÇÃO

O mercado da educação em Curitiba é maior e mais abrangente do que parece. A quantidade de escolas, em todos os níveis de ensino, é grande, o que gera uma competitividade de dimensão proporcional à quantidade de instituições. No meio dessa disputa, que envolve desde as grandes redes de ensino até as pequenas escolas de bairro, estão os pais, clientes que procuram o melhor lugar para conduzir a educação de seus filhos. Preocupados com questões inerentes ao futuro de suas crianças, estes pais possuem centenas de opções a considerar, diversas formas e métodos de ensino a analisar e muitas perguntas a fazer. É um processo de tomada de decisão que, se feito com o cuidado necessário, demanda tempo e cautela. Um dos aspectos de maior importância no momento da decisão de compra é, certamente, a qualidade do serviço oferecido.

Em estudo realizado em 1985, PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, baseados em uma pesquisa perpetrada por GRÖNROOS, desenvolveram o modelo de qualidade de serviço, onde dizem que a percepção de qualidade se dá através da comparação do resultado obtido pelo serviço com o resultado esperado. Desta forma, caso o resultado obtido esteja aquém do que era esperado, a percepção não será satisfatória.

Porém, muito antes da obtenção de resultados, estão os fatores que levam o consumidor a criar uma determinada expectativa. Ainda segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), tais fatores são: uma possível experiência anterior com o serviço; a comunicação desenvolvida pela instituição; a comunicação feita pelos funcionários e a propaganda feita boca-a-boca. Somando estes fatores, o consumidor cria uma imagem preliminar do serviço, que gera uma expectativa quanto à qualidade do mesmo.

Tendo em vista estes conceitos de qualidade de serviço, este artigo objetiva uma maior compreensão do Marketing de Serviços, focando-se, especialmente, na área de Educação Infantil e nas maneiras como a qualidade ela se desenvolve dentro da mesma. Além disso, serão propostas maneiras para a aplicação dos modelos criados por teóricos da área para o segmento de atuação das escolas selecionadas previamente.

2 O MARKETING DE SERVIÇOS

A compreensão mais popular para a palavra "consumidor" é a daquele indivíduo que dirige-se a uma loja no intuito de comprar algo. Seja um calçado, um automóvel ou, até mesmo, uma determinada quantidade de pães. A ideia geral de consumo está ligada a produtos. Porém, sabe-se que as relações de consumo também são compostas pelos serviços.

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (LOVELOCK, 2001, pg 5).

LAS CASAS não diverge de LOVELOCK, mas complementa:

Na opinião do autor, o que mais caracteriza a área de serviços é a colocação de Rathmell, que a considera como um ato, um esforço, um desempenho e que pode apresentar-se de várias formas. Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Ao alugar um imóvel, por exemplo, um corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria e cobrança. Mas um advogado pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja transferência de um bem. (LAS CASAS, 2007, pg 16).

Compreende-se, ainda, que um serviço, como atividade econômica que é, forneça um benefício para seu cliente, o que o próprio LOVELOCK (2001, pg 5) define como "uma decorrência de realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço". Entende-se, então, que um serviço diferencia-se de um produto por, geralmente, não possuir uma forma física e por ser um processo e não um objeto ou um bem de natureza específica.

LOVELOCK aprofunda-se nas diferenças entre produtos e serviços explicando:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- outras pessoas podem fazer parte do produto;
- há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- normalmente há uma ausência de estoques;
- o fator tempo é relativamente mais importante;
- os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos. (LOVELOCK, 2001, pg 5).

O setor de serviços, também chamado de setor terciário, no Brasil encontra-se em constante desenvolvimento. Segundo pesquisa do IBGE, de 2002, tal setor gera mais da metade da renda nacional, correspondendo a 54% do PIB brasileiro. O crescimento, ainda, começa a ser visto como um fenômeno de hipertrofia, causando preocupação aos pesquisadores, pois trata-se de um fenômeno que resulta na inserção de cada vez mais pessoas no setor terciário, aumentando a competitividade e, conseqüentemente, o número de

trabalhadores irregulares, que prestam serviços sem possuir qualquer tipo de direito trabalhista e sem contribuir com impostos.

3 PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Por fim, uma vez que o Marketing é

a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2007, pg 13).

pode-se inferir que o Marketing de Serviços é uma área específica do Marketing responsável pela observação das relações de troca que tangem ao setor terciário. O setor de prestação de serviços possui, entre suas tarefas, a difícil missão de conquistar o consumidor e vender-lhe algo que ele não pode tocar e nem mesmo ver previamente. O serviço é uma construção que vai se revelando ao cliente de acordo com a sua execução. Dessa maneira, somente durante este processo, o referido cliente poderá tangibilizar alguns aspectos que ele certamente verificaria muito antes de adquirir um produto. Um destes aspectos, é a qualidade.

O conceito de qualidade foi discutido por pesquisadores anteriormente, sem que se chegasse a um consenso definitivo. Porém a partir da década de 50, já se falava no termo "qualidade total", principalmente na indústria japonesa, onde ISHIKAWA e seu diagrama eram grandes expoentes. KAORU ISHIKAWA foi um especialista japonês de qualidade, para uso de indústrias e criou o Diagrama de Causa-e-Efeito, aqui explicado por LOVELOCK:

É também chamado de espinha de peixe, devido a seu formato. Para produzir um diagrama de causa-e-efeito, grupos de gerentes e funcionários participam de um brainstorming para imaginar fatores que poderiam estar causando um problema específico. (LOVELOCK, 2001, pg 111).

Entretanto, o conceito de qualidade total ("nível zero de defeitos - acertar da primeira vez") serve melhor no setor de bens e não tanto ao setor de serviços.

PARASURAMAN, ZEITHALM e BERRY afirmam que:

Serviços são basicamente intangíveis. Por serem mais performances e experiências do que objetos, especificações precisas de produção sobre uma qualidade uniforme raramente podem ser atribuídas. (PARASURAMAN, ZEITHALM e BERRY, 1990, pg 15)

Complementam, ainda, a diferença entre a qualidade de bens e a qualidade de serviços:

Três características bem documentadas dos serviços - intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade - precisam ser levadas em consideração para se chegar a um entendimento pleno da qualidade de serviços. (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1984).

Ainda segundo estes autores, intangibilidade refere-se ao fato de que a maioria dos serviços não pode ser contada, medida, inventariada, testada ou verificada antes da venda. A heterogeneidade é a variação quanto à prestação de serviços (aquilo que a empresa oferece pode ser diferente do que o cliente recebe). Já a inseparabilidade significa que dificilmente não haverá interação entre o prestador e o cliente durante a execução de um serviço.

Tendo em vista estes aspectos, ficam os questionamentos sobre como o cliente pode, enfim, determinar a qualidade de um serviço que lhe é prestado e, também, sobre como o prestador pode convencer o consumidor de que seu serviço possui qualidade. Segundo GRÖNROOS:

Muito frequentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado que se pretende para qualidade de serviço. Falar sobre melhor qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida por clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado. (GRÖNROOS, 2004, pg 85)

O autor ainda afirma que o envolvimento do consumidor é crucial para a determinação da qualidade após o consumo de um serviço, chegando ao que o autor chama de qualidade de serviço percebido

Consequentemente, é razoável admitir que a qualidade percebida de um serviço seja o resultado de um processo de avaliação em que o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que percebeu efetivamente receber, ou seja, contrapõe o serviço percebido e o serviço esperado. O resultado deste processo será a qualidade de serviço percebido. (GRÖNROOS, 1993)

Nesta última afirmação, GRÖNROOS é imediatamente respaldado por LEWIS e BOOMS:

Qualidade de serviço é uma medida de quanto o nível de serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor. (LEWIS e BOOMS, 1983).

Respondidos os dois questionamentos anteriores - o cliente percebe a qualidade do serviço através do cruzamento das suas expectativas com o resultado do serviço em si; o fornecedor evidencia sua qualidade prestando o serviço corretamente e suprimindo as expectativas do cliente - somos levados a compreender que a qualidade de serviço como uma entidade de duas faces. Tais faces GRÖNROOS nomina de dimensão técnica e dimensão funcional:

Basicamente, a qualidade de um serviço, como percebida por clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. (GRÖNROOS, 2004, pg 85)

GRÖNROOS ainda compreende que é consideravelmente mais fácil avaliar a qualidade técnica do que a funcional. A qualidade funcional é percebida com alto nível de subjetividade. Porém, ao demonstrar seu modelo de qualidade de serviços, GRÖNROOS admite a existência de uma terceira face, importante à comunicação:

... imagem da empresa e/ou local é da maior importância para a maioria dos serviços. Ela pode afetar a percepção de qualidade de diversas maneiras. Se na mente dos clientes o fornecedor for bom, isto é, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros provavelmente serão perdoados. Caso ocorram erros com muita frequência a imagem será prejudicada. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro muitas vezes será bem maior do que seria, não fosse esse o caso. No que tange à percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro. (GRÖNROOS, 2004, pg 87)

O autor explica que, normalmente, a imagem corporativa é construída justamente pelas qualidades técnica e funcional, mas que fatores externos e ações envolvendo Marketing também são determinantes nesta construção. Ele alerta, contudo, que:

Em nossa opinião, as campanhas publicitárias e outras atividades de Marketing tradicional não devem ser lançadas se a imagem da empresa que estiver sendo oferecida aos clientes não refletir uma qualidade técnica e uma qualidade funcional existentes. (GRÖNROOS, 1993).

Explicando como a imagem corporativa afeta o consumidor, o autor exemplifica dizendo que, caso um consumidor acredite que vai a um bom restaurante, mas a refeição não estiver perfeita, ou o comportamento do garçom for irritante, ainda assim ele pode considerar o serviço percebido como satisfatório. Sua imagem positiva do restaurante o fará encontrar desculpas para a experiência negativa.

Posteriormente, outros autores aprimoraram as ideias iniciais de GRÖNROOS, adicionando novas dimensões de qualidade. Foi o caso de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY em 1984 e de LOVELOCK, que classificou cinco dimensões de qualidade:

- Confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?
- Tangíveis: como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?
- Sensibilidade: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
- Empatia: a empresa de serviço fornece atenção cuidadosa personalizada? (LOVELOCK, 2001, pg 109)

Entende-se, portanto, que a qualidade de serviços é construída de maneira diferenciada e é dependente de diversos fatores que se inter-relacionam. Compreender estes aspectos é necessário para que possamos avançar a um novo estágio: a elucidação do modelo de qualidade de serviço, perpetrado por GRÖNROOS em 1982 e a subsequente aplicação do

mesmo na realidade de algumas das principais escolas de Educação Infantil e Primeiros Anos do Ensino Fundamental da rede de ensino privado de Curitiba.

3.1 O MODELO DE GRÖNROOS

O teórico finlandês CHRISTIAN GRÖNROOS publicou, em 1984, um contundente artigo onde alertava para a falta de um modelo de qualidade voltado ao setor terciário. Toda a compreensão que se tinha acerca de qualidade na época da publicação era somente aplicável com total desenvoltura à produção de bens, uma vez que era voltado à produção em massa de bens de consumo. Observando as diferenças entre produto e serviço, GRÖNROOS desenvolveu um modelo a partir de pesquisas realizadas com um grupo de executivos na Suécia, em 1981.

Partindo dos princípios discutidos neste capítulo e de uma afirmação de SWAN e COMBS (1976) em que dizem que um cliente satisfeito tende a mencionar mais atributos expressivos do que atributos instrumentais como motivo da satisfação, Grönroos compreendeu que:

Se essa distinção não for mantida sempre em mente [entre qualidade técnica e qualidade funcional] pode ocorrer uma tendência de dar demasiada ênfase à importância da dimensão *o que* ou aos serviços técnicos oferecidos e subestimar a dimensão do *como* ou os serviços funcionais oferecidos. (GRÖNROOS, 2004, pg 93)

Ou seja, GRÖNROOS acredita que o cliente vê a qualidade técnica como algo básico, quase um dever do prestador, uma vez que este último foi pago, justamente, para desempenhar o serviço, onde a qualidade técnica é essencial para a boa conclusão do serviço. Porém, se o serviço bem-feito é uma obrigação do prestador, a qualidade funcional - *como* o serviço foi realizado - é encarado como um diferencial. Na mente do consumidor, qualquer um, por exemplo, pode pintar uma parede. Porém, aquele que pintar a parede sem sujar o assoalho ou causar alguma avaria ao patrimônio do cliente, é um prestador que, além de demonstrar características básicas de qualidade, chega a adicionar valores que enaltecem seu trabalho. A partir desta hipótese, GRÖNROOS desenvolveu um questionário que foi enviado a alguns dos participantes de um seminário sobre qualidade de serviços, na Suécia.

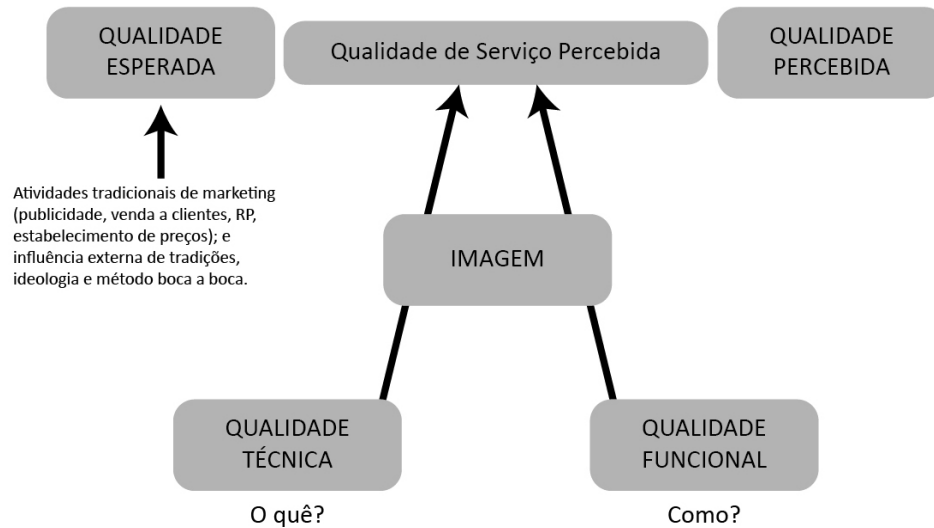
Tabela 3.1

<p>Na maioria dos casos, o contato rotineiro com clientes (a interação entre comprador e vendedor) é uma parte mais importante do marketing do que as atividades tradicionais de marketing, como publicidade, comunicação de massa, etc.</p>
<p>A imagem corporativa é mais um resultado de contatos do cliente com a empresa (interações entre comprador e vendedor) do que das atividades tradicionais de marketing.</p>
<p>As atividades tradicionais de marketing são de importância marginal apenas para a visão de imagem corporativa que os clientes <i>têm da empresa hoje</i>.</p>
<p>A comunicação boca a boca exerce um impacto mais substancial sobre os clientes <i>em potencial</i> do que as atividades tradicionais de marketing.</p>
<p>A maneira como o pessoal de contato lida com os contatos com clientes, se for voltada para o cliente e focada no serviço, compensará problemas temporários com a qualidade técnica do serviço.</p>
<p>A maneira como o pessoal de contato lida com os contatos com clientes, se for voltada para o cliente e focada no serviço, compensará um <i>nível geral de qualidade inferior</i>.</p>

Fonte: Artigo "Um Modelo de Qualidade de Serviços e suas Implicações para o Marketing" - Christian Grönroos. Originalmente publicado como "A service quality model and its marketing implications", no *European Journal of Marketing*, v.18, n. 4, p. 36-44, 1984.

A tabela acima demonstra as questões presentes no formulário de pesquisa aplicado por GRÖNROOS. Para cada questão cabiam as respostas "concordo plenamente", "concordo parcialmente" e "não concordo". Como resultado, a grande maioria dos entrevistados concordou fortemente com as cinco primeiras questões. Ou seja, concordaram que os aspectos de interação entre prestador de serviços e consumidor possuem maior importância para o Marketing de Serviços do que as ações tradicionais de Marketing. Dessa maneira, podemos finalmente visualizar o modelo de qualidade de serviço, desenvolvido por GRÖNROOS:

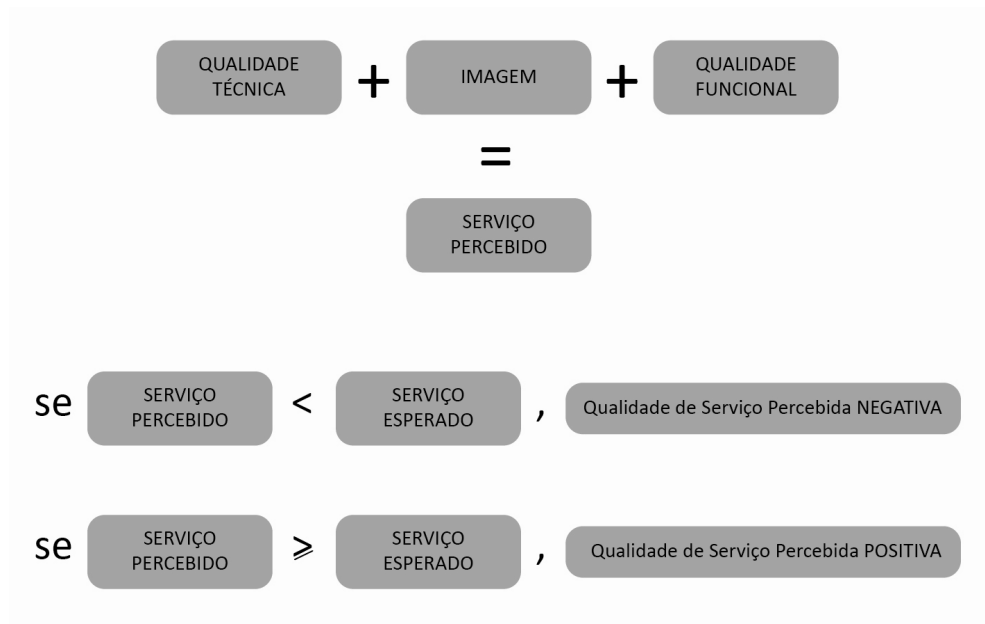
Modelo 3.1



Fonte: GRÖNROOS, 2004, pg 90.

Observa-se que o modelo proposto por GRÖNROOS é, inicialmente, uma relação de soma cujo resultado é comparado a uma hipótese do cliente. Essa comparação final traz à luz a Qualidade de Serviço Percebida. Equacionando estas etapas vê-se que:

Modelo 3.2:



Fonte: Modelo adaptado pelo autor, a partir do modelo 3.1

Observando o esquema acima - uma mera tradução do modelo de qualidade de serviço, entende-se que cada um dos elementos apresenta características e importância

próprias que, obviamente, interferem no resultado final. É importante compreender, também, que o peso de cada um destes elementos é passível de grandes variações (dependendo da situação um elemento pode possuir maior relevância, já em outra situação, este mesmo elemento pode configurar o aspecto de menor importância), exigindo que cada relação de qualidade de serviço seja analisada sob um olhar cauteloso e renovado.

É fundamental, por fim, perceber que as aplicações deste modelo são amplas e que, mesmo que ele tenha quase trinta anos de existência, sua consistência e sua relevância não podem ser ignoradas, uma vez que, por mais que autores como PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY tenha esmiuçado certos fatores do modelo, sua essência prossegue a mesma.

3.2 O MODELO DE GRÖNROOS APLICADO ÀS ESCOLAS SELECIONADAS

O mercado curitibado de Educação Infantil e Primeiros Anos do Ensino Fundamental privados é bastante extenso, sendo representado por instituições de diferentes portes, desde as grandes redes até as pequenas escolas de bairro. Obviamente, cada uma delas possui qualidade técnica, qualidade funcional e uma imagem corporativa. Convencionando-se que a qualidade técnica de uma escola se determina a partir da educação repassada a seus alunos, é de se questionar o que leva os pais a escolher uma instituição em detrimento de outras. Compreende-se que a qualidade funcional apenas começa a se revelar quando o serviço já está em execução, portanto, ao contrário da qualidade técnica, não é possível ao cliente criar expectativas sobre como o serviço será realizado. Ele pode, apenas, tentar prever o que será realizado. Nem mesmo ações de comunicação podem ajudar neste sentido, uma vez que a qualidade funcional é variável e dependente da subjetividade de cada cliente.

Contemplando os esquemas organizacionais pode-se inferir que é ainda mais difícil definir a escala em que as dimensões de qualidade estão surtindo efeito. Para que se tenha um quociente aproximado do nível de satisfação dos clientes, PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY propuseram a Escala SERVQUAL, a qual segue as cinco dimensões de qualidade que LOVELOCK indicou, a partir dos estudos de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY. LOVELOCK define a Escala SERVQUAL da seguinte maneira:

A escala SERVQUAL inclui cinco dimensões: tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Dentro de cada dimensão encontram-se vários itens medidos em uma escala de 7 pontos

que vão de concordo inteiramente a discordo inteiramente, para um total de 22 itens. (LOVELOCK, 2001, pg.119)

Ao cruzar o modelo de qualidade de serviços de GRÖNROOS com a escala de SERVQUAL, denota-se aspectos pelos quais a organização deve prezar e os aspectos que influenciarão a percepção de qualidade de serviço recebido, abstraído pelo cliente.

No caso de instituições de ensino, o nível de preocupação com estes aspectos deve ser ainda maior, uma vez que o serviço prestado por uma escola se desenvolve através de um espaço de tempo consideravelmente maior do que a maioria de outros serviços. Ao se estender no tempo, o serviço torna-se passível de variações de qualidade, tanto técnico quanto funcional, que podem ser percebidos pelo cliente, prejudicando não somente a percepção de qualidade, mas também a imagem corporativa.

3.3 METODOLOGIA

No intuito de analisar as dimensões de qualidade de algumas das principais escolas do já referido segmento de educação em Curitiba, selecionou-se quatro escolas de Educação Infantil (a saber: Tistu, Umbrella, Recanto Infantil e Lumen) e três escolas que possuem os Primeiros Anos do Ensino Fundamental (a saber: Tistu III, Colégio Marista Paranaense e Bom Jesus da Aldeia). Tais instituições foram escolhidas por se tratarem de unidades educacionais que possuem um considerável tempo de atividade na cidade, bem como marca reconhecida pelo público-alvo e porte que, dentro de cada segmento, é considerado grande. A fim de compará-los entre si, executou-se uma coleta de dados secundários que, segundo MALHOTRA:

Dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão. Em comparação à coleta de dados primários, os dados secundários podem ser levantados rapidamente e a um baixo custo.(MALHOTRA, 2005, pg. 72)

Após a coleta de tais dados, eles foram separados de acordo com as seguintes categorias: Infra-Estrutura, Educação (Proposta Pedagógica), Profissionais e Extra-Curricular. Organizou-se, portanto, os seguintes esquemas:

Tabela 3.2:

	TISTU	UMBRELLA	RECANTO INFANTIL	LUMEN
INFRA-ESTRUTURA	Espaços lúdicos como "Casa do Faz-de-Conta", "Lavandeira de Bonecas", "Casa da Tartaruga", "Casa dos Coelho", Bosque, Horta, Pomar, Sala de Informática, Cozinha Experimental, Terrarium, Sala de Histórias, Parque, Cantina e Biblioteca. Segurança e Serviço de Transporte	Centro de Línguas, Biblioteca, Laboratório de Informática, Cantina, Pátio Coberto, Higiene, Quadras Poliesportivas, Campo de futebol, Bosque, MiniZoo, Parques Temáticos, Segurança e Serviço de transporte.	Sala de Inglês, Laboratório de Ciências, Sala de Informática, Horta, MiniZoo. Atelier de Artes, Espaço Teatral, Biblioteca, Sala do Soninho, Sala de Culinária, parques, Circuito de Trânsito.	Espaços abertos com cabanas, casinhas, gramados, viveiros e horta. Espaços cobertos com quadras, sala de informática, refeitório, sala de artes, pátio e auditório.
EDUCAÇÃO	Defendem a educação infantil a partir do lúdico. Encaram a educação como apoio ao núcleo familiar, transmitindo valores e atendendo cada criança dentro de sua próprias limitações.	Procuram trabalhar as especificidades de cada criança, contando com apoio da família. Seu trabalho é focado na preparação da criança para a sociedade, valorizando os aspectos psicológicos e emocionais.	Visam a utilização do lúdico para transmitir conhecimentos e estabelecer a criança dentro de um convívio social.	Dividem o currículo em quatro partes: <i>Identidade e Autonomia, Comunicação e Representação, Conhecimento do meio físico e sociocultural e Temas Transversais</i> (compostos por <i>Ética, Meio Ambiente, Saúde e Educação para o consumo</i>).
PROFISSIONAIS	São mediadores do crescimento da criança que procuram estar atentos ao desenvolvimento de uma série de habilidades necessárias no futuro da criança.	Intermediam o desenvolvimento da criança no ambiente escolar, bem como o de sentimentos como confiança, auto-estima, etc.	Incentivados a uma aprimoração constante, integram-se a um esquema de interação "aluno-grupo-professor".	Diferente dos demais, explicitam a formação de cada um dos profissionais envolvidos com as crianças.
EXTRA-CURRICULAR	São desenvolvidas atividades como brinquedoteca, aulas de idiomas, karatê, judô, capoeira, etc.	Futebol, dança, xadrez, judô, teatro, musicalidade, informática, psicomotricidade, etc.	Oficina de Artes, Jardinagem, Informática, Musicalização, Inglês, Expressão Corporal, Dança Rítmica, Judô.	Yoga, Futsal, Ballet, Judô, Tênis, Xadrez, Capoeira, Coral e Francês.

Este primeiro esquema traça um paralelo entre as qualidades técnicas de quatro escolas privadas de Educação Infantil de Curitiba. Observando a tabela, pode-se perceber o quão próximas elas são entre si. Os espaços físicos são, com raras exceções, os mesmos. Os demais setores pesquisados também apresentam similaridades. Em suma, tais escolas buscam oferecer um sistema de ensino lúdico e que proporcione aos alunos uma interação não somente com colegas e professores, mas também com o meio-ambiente. O incentivo à leitura e ao desenvolvimento de habilidades ligadas à tecnologia e às relações interpessoais são pontos em comum entre as instituições, também, e certamente são compreensíveis, uma vez que a sociedade tem se mostrado cada dia mais preocupada com o mercado de trabalho e a disputa acirrada que existe neste meio. Dessa maneira, os pais procuram preparar seus filhos para tais desafios desde tenra idade, a fim de que seus estudos futuros sejam frutíferos e permitam que, dentro de alguns anos, estas crianças façam parte de uma elite de estudantes, que terão vantagem em processos seletivos de universidades e, conseqüentemente, na busca de uma colocação profissional. As qualidades técnicas elencadas na tabela acima, portanto, são compartilhadas pelas instituições principalmente porque o público demanda tais aspectos e os considera elementos indispensáveis neste ponto de partida da vida educacional de seus filhos.

Tabela 3.3:

	TISTU III	BOM JESUS DA ALDEIA	MARISTA PARANAENSE
INFRA-ESTRUTURA	Espaços lúdicos como "Casa do Faz-de-Conta", "Lavadeira de Bonecas", "Casa da Tartaruga", "Casa dos Coelho", Bosque, Horta, Pomar, Sala de Informática, Cozinha Experimental, Terrarium, Sala de Histórias, Parque, Cantina e Biblioteca. Segurança e Serviço de Transporte	Área verde de 100 hectares, Centro de Pesquisas, Fazenda Pedagógica, Language Center, Restaurante, Salão São Francisco.	Estrutura de 60 mil m2 formados por: ginásios cobertos, campos de grama, campos poliesportivos, academia, bosque, pátio coberto, laboratórios de informática, laboratórios de ciência, física e química, museu de história natural, capela, cantina, biblioteca, salas de aulas, salas de vídeos, auditórios, salas para aulas de dança, música, circo, teatro, entre outras. Uma estrutura confortável construída para ser compatível com a proposta pedagógica do Colégio.
EDUCAÇÃO	Baseada nas teorias de Vigotski e Piaget, considera o aluno o centro do processo de ensino. Incentivam projetos de pesquisa, buscando despertar a curiosidade de seus alunos para a obtenção de novos conhecimentos.	Baseada nos princípios franciscanos, busca enaltecer os saberes científicos, tecnológicos e filosóficos.	Enseja que os alunos se comprometam com sua própria aprendizagem e se desenvolvam numa crescente confiança em suas potencialidades. Buscam a formação de um aluno autônomo, responsável, pesquisador, comunicador e solidário.
PROFISSIONAIS	São mediadores do crescimento da criança que procuram estar atentos ao desenvolvimento de uma série de habilidades necessárias no futuro da criança.	São instruídos a aplicar os valores franciscanos enquanto mediam a aquisição de conhecimento de seus alunos.	Conta com uma grande gama de profissionais de diversas áreas, focando em suas formações.
EXTRA-CURRICULAR	Existem clubinhos nas seguintes áreas: Raciocínio (projetos e oficinas de jogos e informática), Artes Visuais (artesanato, fotografia, desenho, pintura, etc), Música, Teatro e Literatura (preparo e apresentação de peças teatrais, organização de um grupo musical, etc) e Ciências (projetos de pesquisa, experiências, etc).	Inglês, Dramatização, Música, Esportes, Hip Hop, Estudo e Tarefa, Educação Ambiental, Oficina de Arte, Laboratório de Ciências, Informática.	Esportes em modalidades coletivas, individuais, atividades culturais e atividades para os pais.

As escolas com os primeiros anos do Ensino Fundamental que foram escolhidas, como se pode perceber na tabela acima, também possuem, entre si, grande similaridade entre suas qualidades técnicas. É visível, também, que tais qualidades técnicas representam uma transição entre a Educação Infantil, apresentando determinados aspectos lúdicos e de desenvolvimento social e intelectual ao mesmo tempo em que apresenta elementos de preparação para uma nova postura a ser exigida da criança, que envolve responsabilidades, adição de novas habilidades e uma interação diferenciada com os professores. Além disso, a proposta pedagógica sofre severa alteração, uma vez que deixa de preparar o aluno para a aquisição do conhecimento para, finalmente, supervisioná-lo nesta aquisição.

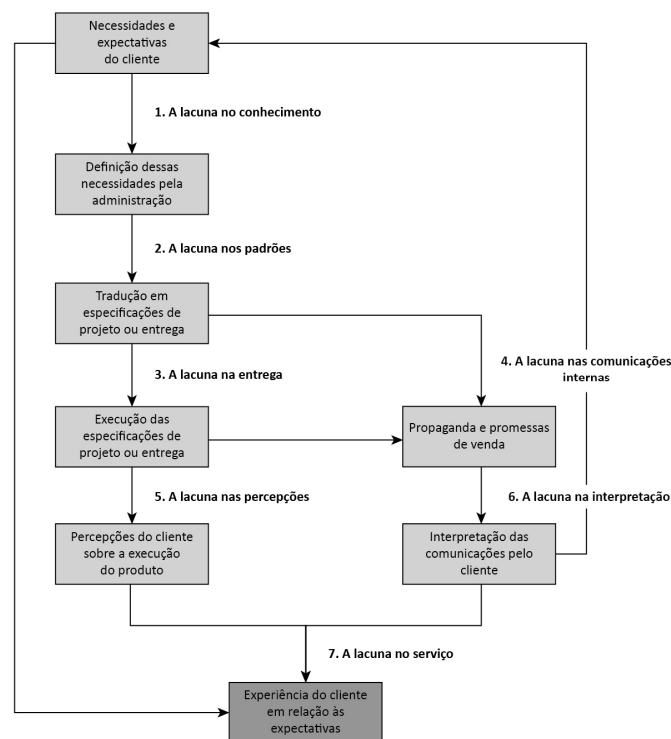
Obviamente, quando trata-se de categorias que envolvem a filosofia da instituição (missão, visão e valores), é compreensível a existência de diferenças entre as escolas. Porém, ao se observar os demais itens, percebe-se que existe pouca - senão nenhuma - variação. Estes aspectos, puramente técnicos, compõem aquilo que o público vê como algo básico e imprescindível a uma escola, algo comprovado pela mera existência de tais aspectos em cada

um dos concorrentes. Uma vez que os subserviços oferecidos pela escola não podem mais ser considerados diferenciais competitivos, esta precisa se apoiar em sua imagem corporativa e em aspectos da dimensão funcional como prestatividade, atenção, competência e confiança. GRÖNROOS afirma:

Criar uma vantagem técnica é difícil porque, em muitos setores, concorrentes podem introduzir soluções semelhantes com relativa rapidez. Em serviços, criar uma vantagem técnica parece ser ainda mais difícil do que na manufatura. Por exemplo, no caso de serviços financeiros ou de seguros, concorrentes frequentemente lançam um serviço semelhante no sentido técnico em resposta a um outro concorrente em questão de semanas ou dias. Mesmo quando consegue uma excelente solução, a empresa pode não alcançar êxito se a qualidade técnica excelente for contrabalançada ou anulada por interações vendedor-comprador ou encontros de serviço mal administrados ou gerenciados; isto é, por uma qualidade funcional insatisfatória do processo. (GRÖNROOS, 2004, pg 89).

Sendo assim, é necessário que se faça um gerenciamento constante da qualidade de serviço, não apenas para verificar o grau de satisfação e qualidade percebida pelo cliente, mas também para controlar o que LOVELOCK chama de lacunas na qualidade, que podem ser entendidas como "uma discrepância entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente" (LOVELOCK, 2001, pg 107). Estas lacunas, obviamente, causam a insatisfação do cliente e podem ser visualizadas no esquema a seguir:

Modelo 3.3:



Originalmente propostas por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1990) no livro "*Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*", as lacunas de qualidade são elementos do serviço que devem ser monitorados e gerenciados para que sejam o mais estreitos possível. Portanto, as lacunas são resultantes de uma quebra na expectativa do cliente, lembrando que todos os aspectos do serviço são postos em perspectivas e comparados com aquilo que se esperava receber. As lacunas são:

- 1. Lacuna no Conhecimento:** a diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;
- 2. Lacuna nos Padrões:** a diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
- 3. Lacuna na Entrega:** a diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço;
- 4. Lacuna nas Comunicações Internas:** a diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar.
- 5. Lacuna nas Percepções:** a diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (porque são incapazes de avaliar acuradamente a qualidade do serviço);
- 6. Lacuna na Interpretação:** a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;
- 7. Lacuna no Serviço:** a diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue. (LOVELOCK, 2001, pg 108-109)

A observação constante destas sete lacunas é um esforço que todo fornecedor de serviço deve despender. Somando esta observação ao conhecimento já citado de que quem determina a qualidade é o cliente e não o fornecedor, percebe-se o quão importante se torna gerenciar estas lacunas e não permitir que elas ocorram. O gerenciamento correto destas lacunas, através de constante monitoramento dos pormenores do serviço é uma maneira de manter a imagem da empresa sempre positiva na mente dos clientes e evitar embates com o cliente.

4 CONCLUSÃO

Por fim, compreende-se que é de vital importância a qualquer segmento de prestação de serviços entender a maneira como a qualidade se constrói e, principalmente, que a qualidade é composta pelo cliente, a partir de uma série de ponderações acerca dos aspectos que se apresentaram no decorrer do serviço. Para as escolas esta realidade não é diferente: compreender estas nuances e gerenciar corretamente os pormenores técnicos e funcionais da qualidade do serviço, empregando métodos de pesquisa que elucidem a forma como os clientes percebem a qualidade do serviço tornam-se fundamentais em um cenário onde a competitividade é uma constante.

No caso de uma instituição de ensino, isto implica em um contato constante com seu público-alvo, em um âmbito muito maior do que se costuma fazer. É natural que existe, em uma escola, uma convocação periódica dos pais para que se debatam aspectos concernentes ao progresso feito pelos alunos. Pouco, porém, é feito para que se determine o grau de satisfação destes pais frente ao serviço prestado pela escola. Aspectos como evasão escolar e transferências para outras instituições são relevantes, mas insuficientes. Em suma, a escola não pode cometer o erro de acreditar que está satisfazendo seus clientes apenas pelo fato deles estarem mantendo seus filhos na escola. É necessário compreender que, por mais que os pais estejam insatisfeitos com a escola, transferir uma criança para outra instituição pode ser mais prejudicial do que deixá-la permanecer na escola insatisfatória pelo resto do período letivo. Sendo o período letivo um espaço de tempo bastante longo (a grande maioria dos serviços sequer se aproxima da duração de um ano letivo), a escola deve se munir de uma forma de acompanhamento do grau de satisfação de seus clientes.

Este artigo apresentou alguns métodos que podem ser, facilmente, aplicados por uma instituição de ensino. O modelo SERVQUAL, por exemplo, se mostra uma forma de pesquisa bastante confiável para obter informações acerca da satisfação dos clientes e pode ser aplicada com relativa facilidade, em uma das muitas reuniões que se fazem com pais, nas escolas. Obviamente, não se pode tornar obrigatória a réplica a estas pesquisas e, muito menos, exigir que estes pais a façam no próprio ambiente escolar. A resposta a estas pesquisas é, normalmente, anônima e depende de um método que permita aos pais responder sem sentirem-se coagidos de alguma maneira.

A partir das respostas obtidas por um SERVQUAL, a instituição de ensino já possui a capacidade de observar o que está sendo bem trabalhado e o que ainda apresenta algumas falhas. A correção destas falhas nada mais é do que o estreitamento das lacunas de qualidade de serviço, também já discutidas. Por fim, não apenas no ramo de educação, mas em qualquer área de prestação de serviço, pode-se conseguir uma percepção de qualidade maior a partir da observação das necessidades e opiniões do público e do constante trabalho para minimizar falhas, que podem comprometer a percepção do cliente. Afinal, é do cliente que tudo depende. Ele detém não somente o poder de escolha e de compra. Ele detém, até mesmo, a palavra final sobre o quão digno de confiança e quão satisfatório um serviço pode ser.

REFERÊNCIAS

GRÖNROOS, Christian. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v.46, n.4 , p. 88 - 95, out./dez. 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v.46, n.4 , p. 96 - 108, out./dez. 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5 ed. Atlas, 2007

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Marketing de serviços: Retrospectiva e tendências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v.46, n.4 , p. 79 - 87, out./dez. 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento e Serviços**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2004

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.