

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

DJAIR DA SILVA VERAS JUNIOR

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU

CARUARU  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

DJAIR DA SILVA VERAS JUNIOR

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof. Mário Rodrigues dos Anjos Neto, M.Sc.

CARUARU  
2014

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

V476a Veras Júnior, Djair da Silva.  
Avaliação da qualidade no setor de panificação: um estudo de caso na cidade de Caruaru. / Djair da Silva Veras Júnior. - Caruaru: O Autor, 2014.  
64f. ; il. ; 30 cm.

Orientador: Mario Rodrigues dos Anjos Neto.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.  
Inclui referências bibliográficas

1. Serviços. 2. Panificação – Caruaru (PE). 3. Qualidade. I. Anjos Neto, Mario Rodrigues dos. (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-178)

DJAIR DA SILVA VERAS JUNIOR

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 25 de fevereiro de 2015

---

Prof. Dr. Cláudio Montenegro  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Antonio César Cardim Britto  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dra. Joyce Lene Gomes Cajueiro.  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meus pais Djair da Silva Veras e Josefa Bezerra da Silva Veras que sempre acreditaram no meu potencial, pelo apoio de ambos nas dificuldades encontradas pelo caminho; Ao meu irmão de forma direta ou indiretamente foi fundamental na conclusão do mesmo e a todos que de alguma forma contribuíram para que os objetivos meus objetivos fossem alcançados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço antes de tudo, a Deus, pois tudo isso não existiria se não fosse pelo real mentor de nossas vidas;

Agradeço aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de chegar até aqui, sempre me apoiaram durante essa caminhada, ajudando a enfrentar as dificuldades encontradas;

Agradeço a meu irmão que ajudou em tudo que precisei para atingir meus objetivos;

Agradeço ao meu orientador, professor Mário Rodrigues dos Anjos Neto, pelo apoio, pela paciência e precisão em suas orientações;

Aos meus amigos e colegas que de forma direta ou indiretamente contribuíram para que meus objetivos fossem alcançados.

## **EPIGRAFE**

“Aquele que não tem coragem de assumir riscos não alcançará nada na vida”

Muhammad ali

“Os três grandes fundamentos para se conseguir qualquer coisa são, primeiro, trabalho árduo; segundo, perseverança; terceiro, senso comum.”

Thomas Alva Edison

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo realizar um levantamento para avaliar a qualidade dos serviços prestados por empresas do ramo de panificação, a partir de um estudo de caso realizado na Panificadora Nossa Senhora Aparecida, localizada na cidade de Caruaru – PE. Para a realização do estudo tomou-se por base uma revisão bibliográfica sobre o tema e fatores relacionados ao mesmo, posteriormente foi realizada uma pesquisa de campo com os clientes da empresa em questão, com o objetivo de avaliar as expectativas dos mesmos com os serviços ideais de uma panificadora e avaliar a percepção da qualidade nas experiências vivenciadas. A partir da análise dos resultados obtidos com o levantamento foi constatado que grande parte das expectativas dos clientes não foram atendidas de forma que fosse considerada satisfatória, e outra pequena parte pode ser considerada como atendida, e apenas uma dimensão apresentou um atributo onde a percepção dos clientes superaram as expectativas dos mesmos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade, serviços, panificação, Caruaru.

## **ABSTRACT**

This work had as objective conduct a survey to assess the quality of services provided by bakery companies in the industry, from a case study in Bakery Our Lady Aparecida, located in Caruaru - PE. For the study was taken based on a literature review on the subject and factors related to it, was later performed a field research with the company's clients in question, in order to assess the expectations of them with the ideal services a bakery and evaluate the perception of quality in lived experience. From the analysis of results from the survey revealed that most of the customers' expectations were not met so that was considered satisfactory, and another small part can be considered as met, and only one dimension presented an attribute where the perception of customers exceeded expectations thereof.

**KEYWORDS:** Quality, service, bakery, Caruaru.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Página
FIGURA 3.1 – Fases da qualidade .....	24
FIGURA 3.2 – Modelo de gestão pela qualidade total.....	28
FIGURA 3.3 – Diagrama de Ishikawa.....	30
FIGURA 3.4 – Ciclo PDCA.....	32
FIGURA 3.5 – Contexto característico do serviço de atendimento ao público: Lógicas, fatores e condições físico-ambientais.....	35



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABIP** – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**IBGE** – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

**PROPAN** – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO

**SEBRAE** – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## LISTA DE QUADROS

	Página
QUADRO 1.1 – Diferenças entre produtos e serviços.....	17
QUADRO 5.1 – Distribuição dos participantes por recomendações dos serviços.....	44
QUADRO 5.2 – Distribuição dos participantes por defesa dos serviços.....	44

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>16</b>
<b>1.1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.2 - PROBLEMATIZAÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.3 – JUSTIFICATIVA</b>	<b>17</b>
<b>1.4 – PERGUNTA DE PESQUISA</b>	<b>18</b>
<b>1.5 – OBJETIVOS DO ESTUDO</b>	<b>19</b>
1.5.1 – OBJETIVO GERAL	19
1.5.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<b>1.6 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>19</b>
<b>2 – CARACTERIZAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE</b>	<b>20</b>
<b>2.1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>20</b>
<b>2.2 – A EMPRESA</b>	<b>20</b>
2.2.1 – HISTÓRICO	20
2.2.2 – PRODUTOS	21
2.2.3 – SERVIÇOS	21
2.2.4 – MISSÃO	21
2.2.5 – VISÃO	21
<b>2.3 – O SETOR</b>	<b>22</b>
<b>3 – REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>24</b>
<b>3.1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>3.2 – QUALIDADE</b>	<b>24</b>
3.2.1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE	24
3.2.2 – CONCEITO	26
3.2.3 – QUALIDADE TOTAL	28
3.2.4 – FERRAMENTAS DA QUALIDADE	30
3.2.4.1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA	30
3.2.4.2 – DIAGRAMA DE PARETO	31
3.2.4.3 – FOLHAS DE VERIFICAÇÃO	31
3.2.4.4 - ESTRATIFICAÇÃO	32
3.2.4.5 – HISTOGRAMA	32
3.2.4.6 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO	32
3.2.4.7 – GRÁFICOS DE CONTROLE	32
3.2.5 – CICLO PDCA	33
3.2.6 – 5W1H	34

3.2.7 – 5S	34
<b>3.3 – SERVQUAL</b>	<b>35</b>
<b>3.4 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO</b>	<b>35</b>
<b>3.5 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>	<b>36</b>
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>37</b>
<b>4.1 – DELIEAMENTO DA PESQUISA</b>	<b>37</b>
<b>4.1.1 – FINALIDADE DA PESQUISA</b>	<b>37</b>
<b>4.1.2 – QUANTO AOS MEIOS UTILIZADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.2 – UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA</b>	<b>38</b>
<b>4.2.1 – CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA</b>	<b>39</b>
<b>4.3 – INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>39</b>
4.3.1 VALIDADE E PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO UTILIZADO	40
4.3.2 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	41
<b>5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b>	<b>42</b>
<b>5.1 INTRODUÇÃO</b>	<b>42</b>
<b>5.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b>	<b>42</b>
<b>5.3 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESTUDO</b>	<b>46</b>
5.3.1 – DIMENSÃO CONFIABILIDADE	46
5.3.2 – DIMENSÃO PRESTEZA	47
5.3.3 - DIMENSÃO SEGURANÇA	48
5.3.4 – DIMENSÃO: EMPATIA	49
5.3.5 – DIMENSÃO: TANGIBILIDADE	51
5.3.6 - ANÁLISE DAS CINCO DIMENSÕES	53
<b>6 – CONCLUSÕES</b>	<b>55</b>
<b>6.1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>55</b>
<b>6.2 – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERAIS</b>	<b>55</b>
<b>6.3- LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b>	<b>56</b>
<b>6.4 – SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>63</b>

## **CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO**

### **1.1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo é feita a apresentação do trabalho, através de uma breve introdução sobre o tema, a justificativa, a pergunta e objetivos do estudo; e por fim como o mesmo está estruturado.

### **1.2 – PROBLEMATIZAÇÃO**

Tendo em vista a grande influência da globalização nas relações comerciais, o mercado cada vez mais competitivo e como consequência clientes cada vez mais exigentes, muito se tem discutido sobre a importância de se ofertar produtos no mais alto nível de qualidade.

Dessa forma, a qualidade pode ser considerada como peça fundamental das organizações não somente para superar essa grande concorrência enfrentada atualmente em todos os setores do mercado, mas também como uma forma de se manter no mercado e atingir seus objetivos.

Outro aspecto que também evidencia a importância da qualidade é o aumento do poder de compra da população, Segundo o IBGE ( Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ) no período de fevereiro de 2013 à fevereiro de 2014 houve uma expansão de 5,1% no volume de vendas do segmento de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; Aumentando assim a exigência dos clientes na hora de escolher qual produto comprar.

Toda organização, independentemente do tamanho ou da área de atuação busca excelência nas suas ações para poder oferecer aos seus clientes produtos de qualidade, de forma que atenda as necessidades e expectativas criadas pelo mesmo; No entanto isso é mais evidenciado em microempresas onde seus produtos são fabricados de forma artesanal e não possuem um controle de qualidade como ocorre nas empresas que a produção é em alta escala e automatizada.

Nesse caso a qualidade pode ser considerada como um diferencial, principalmente quando se compete com uma empresa de maior porte, o que vêm acontecendo muito com as empresas no ramo de panificação; Segundo A ABIP

(Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria) das padarias em atuação hoje no Brasil 95% são micro e pequenas empresas familiares.

Além das pequenas padarias enfrentarem a concorrência de outras empresas do mesmo porte, elas também enfrentam a concorrência dos supermercados que vêm aumentando sua oferta de produtos de panificação; Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) as empresas do setor estão enfrentando uma grande concorrência de supermercados que vendem produtos de panificação com preços menores, tendo em vista que conseguem comprar a matéria-prima em maior quantidade e com um preço menor.

E para que a qualidade possa realmente ser considerada um diferencial para essas microempresas é necessário que além de produtos com qualidade também sejam ofertados serviços com alto nível de qualidade, por exemplo, um atendimento de qualidade que possa gerar uma satisfação no cliente.

Partindo do pressuposto que apenas um produto com alto nível de qualidade se apresenta como sendo um diferencial para as micro e pequenas empresas da panificação, mas não garante ampla vantagem competitiva, a idéia que serviços de qualidade podem complementar tal diferencial atingindo uma maior vantagem pode ser identificada a partir do levantamento da ABIP (2014) que afirma que as panificadoras passaram a ampliar sua oferta de produtos e serviços, como centro gastronômico, delivery, horário de atendimento ininterrupto ( 24 horas), mas sem deixar de lado o pão que sempre foi o principal foco.

### **1.3 – JUSTIFICATIVA**

Segundo LOVELOCK (2006) um serviço de má qualidade colocaria a empresa em desvantagem competitiva, pois se os clientes não ficarem satisfeitos com a qualidade do serviço, podem abandonar a empresa e fazer negócios com outra. Segundo dados da PROPAN (Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação) entre os principais motivos que fazem os clientes comprarem nas padarias e não nos supermercados, em uma pesquisa com dez opções, a cortesia no atendimento representa 28,8% ocupando a quarta posição e a qualidade dos produtos representa 25,7% ocupando a quinta posição.

Oferecer produtos de qualidade é muito importante para qualquer negócio, no entanto um serviço de qualidade é essencial, existem empresas que mesmo ofertando apenas produtos, os serviços prestados pela mesma pode fazer uma grande diferença; O quadro a seguir mostra quais os serviços que podem influenciar a satisfação do cliente, diferenciando dos produtos.

Quadro 1.1 – Diferenças entre produtos e serviços

<b>Produto</b>	<b>Serviço</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tudo aquilo que o cliente leva na sacola ou <b>no</b> estômago;</li> <li>. Pães e Confeitarias;</li> <li>. Variedades de Frios;</li> <li>. Refrigerante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tudo aquilo que o cliente leva na cabeça e <b>no</b> coração;</li> <li>. Sorrir, desejar um bom dia ao entregar o pão, tentar chamar o cliente pelo seu nome, etc;</li> <li>. Perguntar ao cliente de que forma ele prefere que os frios sejam cortados;</li> <li>. Oferecer para o cliente refrigerante gelado pelo custo de quente, em sacolas separadas para não molhar algum produto que adquiriu junto, exemplo pão, etc.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Marques (2010)

“A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.” (LABADESSA, 2012, p. 3). A partir dos dados apresentados sobre os motivos dos clientes comprarem nas padarias e a revisão da literatura mostrando a importância de oferecer serviços de qualidade, em especial um atendimento de qualidade, o presente estudo busca identificar quais os fatores que influenciam a qualidade dos serviços na empresa em questão.

O estudo quanto a qualidade dos serviços oferecidos em padarias é muito importante pois é um setor que abastece a mesa dos brasileiros diariamente, tal pesquisa é muito relevante para que possam ser analisados os números da panificadora em relação aos números do setor.

## **1.4 – PERGUNTA DE PESQUISA**

A pergunta de pesquisa é:

O presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores influenciam na qualidade dos serviços oferecidos na Panificadora Nossa Senhora Aparecida?

## **1.5 – OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **1.5.1 – OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste estudo é:

Avaliar os fatores que influenciam na qualidade dos serviços oferecidos na Panificadora Nossa Senhora Aparecida.

### **1.5.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Identificar os fatores que influenciam na qualidade dos produtos ofertados e serviços prestados pela panificadora;
- Analisar a satisfação dos clientes;
- Identificar os pontos fortes e fracos.

## **1.6 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo é feita a apresentação do trabalho, mostrando a problematização a justificativa do estudo e os objetivos do mesmo;

O segundo capítulo apresenta as informações sobre a empresa alvo e sobre o setor de atuação da mesma;

No terceiro capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica;

No quarto capítulo é apresentada a metodologia empregada para o desenvolvimento do estudo, especificando os métodos utilizados e os procedimentos para coleta e análise de dados;

No quinto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa; E por fim no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais.

## **2 – CARACTERIZAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE**

### **2.1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo é feita uma breve apresentação da empresa, através de seu histórico, seus produtos, serviços, missão, visão e ainda uma explanação sobre o setor no qual a empresa atua.

### **2.2 – A EMPRESA**

A empresa em questão a ser estudada no presente trabalho é uma microempresa do ramo de panificação que foi fundada no ano 2000, A empresa tem por nome fantasia Panificadora Nossa Senhora Aparecida, está localizada no bairro Rendeiras, em Caruaru-PE; E está dentro do percentual de micro e pequenas empresas familiares do ramo de panificação em levantamento realizado pela ABIP.

A Panificadora Nossa Senhora Aparecida apresenta um quadro de funcionários bem reduzido, pelo fato da maior parte das tarefas serem realizadas por membros da própria família, sejam da área operacional até a área administrativa.

#### **2.2.1 – HISTÓRICO**

A Panificadora Nossa Senhora Aparecida começou suas atividades em julho de 2000 apenas com a fabricação de pães, bolos e bolachas em pequenas quantidades para vender no próprio estabelecimento, com o passar do tempo foi aumentando a quantidade produzida, disponibilizando pães para revenda em outros estabelecimentos.

No início de suas atividades a empresa encontrou grande dificuldade por atuar num setor de mercado muito concorrido na região e pela falta de experiência do fundador no ramo; No entanto o mesmo não desanimou e após quatorze anos de existência a Panificadora vem mantendo suas atividades como uma das mais antigas do bairro.

### **2.2.2 – PRODUTOS**

No início de suas atividades a Panificadora Nossa Senhora Aparecida oferecia apenas produtos de fabricação própria, como pães, bolos e bolachas no entanto com o passar do tempo e a percepção da oportunidade de ampliar suas ofertas, o número de produtos foram aumentando, e hoje, além de continuar com os produtos de fabricação própria são ofertados também alguns produtos industrializados que servem de complemento aos fabricados na própria empresa.

### **2.2.3 – SERVIÇOS**

Entre os principais serviços destacam-se:

- Atendimento ao cliente;
- Bom relacionamento com os mesmos;
- Bom relacionamento com fornecedores e funcionários;
- Encomendas de produtos diferenciados.

### **2.2.4 – MISSÃO**

A missão da panificadora Nossa Senhora Aparecida é:

Atender as necessidades dos clientes, buscando sempre oferecer um bom atendimento, um espaço agradável e fornecer produtos e serviços de ótima qualidade.

### **2.2.5 – VISÃO**

A visão da Panificadora Nossa Senhora Aparecida é:

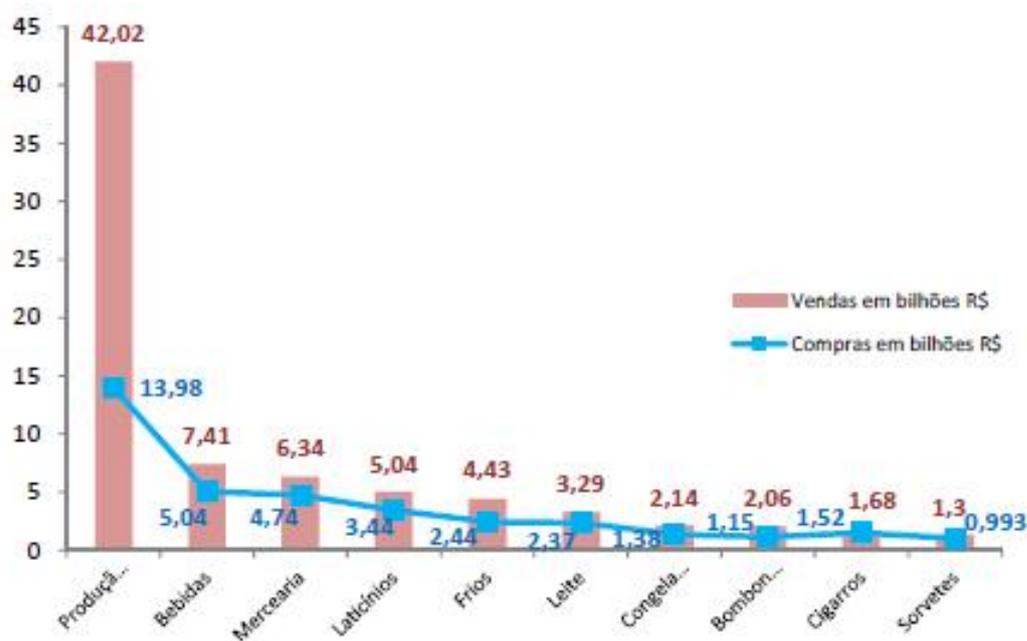
Ser referência no mercado de panificação na região, prezando sempre pela alta qualidade tanto em produtos, quanto em serviços, para superar as expectativas e conquistar a confiança e fidelidade de clientes e fornecedores.

## 2.3 – O SETOR

O setor de panificação apesar de ter um mercado muito amplo, é um setor muito concorrido, e por esse motivo é muito comum algumas empresas não conseguirem manter suas atividades durante muito tempo, o que se torna uma realidade apenas para os mais competentes e competitivos.

Segundo a PROPAN (2014) o segmento é composto por 63,2 mil panificadoras em todo o país, sendo responsável pela geração de cerca de 820 mil empregos de forma direta e 1,85 milhão de forma indireta; Em 2013, as panificadoras brasileiras receberam cerca de 43 milhões de clientes atingindo um faturamento de R\$ 42,02 bilhões apenas com a venda de produtos de fabricação própria, como mostra o gráfico 2.1, e foram responsáveis pela contratação de 18 mil funcionários no ano.

Gráfico 2.1 - Volumes de faturamento por departamento



Fonte: ITPC/ABIP 2014

Fonte: adaptado de PROPAN (2014).

Embora os números aparentem ser altos, o ano de 2013 não conseguiu manter o crescimento apresentados pelo setor em anos anteriores; Segundo dados do ITPC o setor apresentou em 2013 um crescimento de 8,7%, interrompendo um ciclo de evolução acima de 10% que era registrado desde 2007, como é mostrado no gráfico a seguir

Gráfico 2.2 - Variação no faturamento da Panificação e Confeitaria



Fonte: ITPC/ABIP 2014

Fonte: adaptado de PROPAN (2014).

Ainda levando em consideração dados da mesma instituição, essa redução no crescimento foi um reflexo do aumento dos custos para padarias e confeitarias, que registrou um aumento de 37%, e o faturamento aumentou 35%, além das despesas com pessoal que no mesmo período cresceram 32%.

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico adotado na pesquisa.

## **3 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica relevante para o entendimento do tema.

### **3.2 – QUALIDADE**

#### **3.2.1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE**

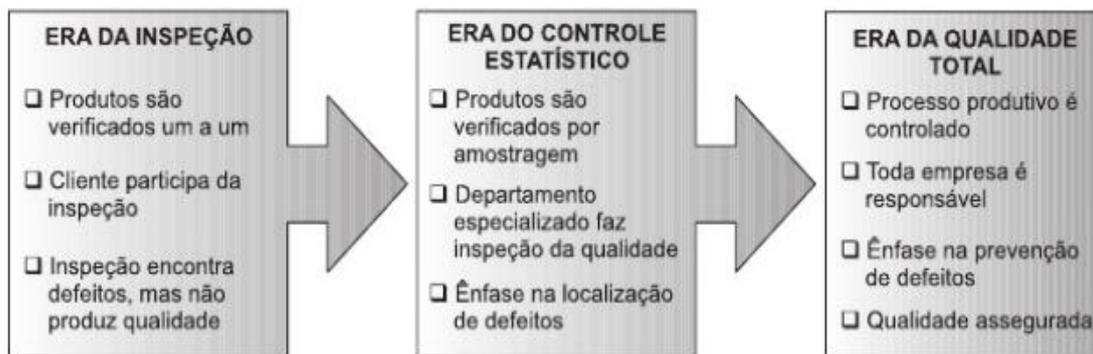
Segundo Veras (2009) o controle da qualidade surgiu a partir da expansão da indústria no início do século XX e da invenção da produção em massa por Henry Ford, e posteriormente evoluiu para a administração da qualidade total, além do papel relevante para a conquista de novos mercados desempenhado pela busca da competitividade.

Segundo Oliveira et al. (2006) a evolução do controle de qualidade passou por três fases: na primeira, a era da inspeção que ocorreu pouco antes da revolução industrial, nesta fase o produto era inspecionado pelo produtor e pelo cliente para detectar possíveis defeitos de fabricação, sem utilizar uma metodologia específica para realizar a inspeção.

Na segunda fase da qualidade, conhecida como a era do controle estatístico, a inspeção de cada produto deu lugar à utilização de técnicas estatísticas, em função do crescimento da produção. Nesse tipo de sistema eram selecionados alguns produtos que representassem o grupo de forma aleatória para inspeção, e a partir dos resultados dos cálculos verificava-se a qualidade do lote (OLIVEIRA ET AL., 2006).

Na terceira fase da qualidade: Era da qualidade total que se refere ao período que estamos vivendo; O foco das organizações deixa de ser o produto, como era nas duas fases anteriores e passa a ser o processo através de um controle de todos os setores da organização em busca de uma prevenção de defeitos (OLIVEIRA ET AL., 2006).

Figura 3.1 – Fases da qualidade



Fonte: Maximiano (2000) apud Oliveira et al. (2006).

Segundo Feigenbaum (1994:20-22) apud Veras (2009) a evolução da qualidade pode ser analisada em cinco etapas:

- ✓ 1º etapa (1900) – Controle da qualidade pelo operador

Nesta etapa cada um era responsável por sua função na produção, assim cada podia controlar sua parte no serviço.

- ✓ 2º etapa (1918) – Controle da qualidade pelo supervisor

Um supervisor era responsável pelo trabalho realizado por uma equipe.

- ✓ 3º etapa (1937) – Controle da qualidade por inspeção

Tinha a finalidade de inspecionar os produtos para verificar se estavam de acordo com os padrões, e detectar defeitos no mesmo.

- ✓ 4º etapa (1960) – Controle estatístico da qualidade

Nesta etapa as organizações buscavam separar as variações aceitáveis na produção das que apresentassem problemas, foi nesta etapa que surgiram as sete ferramentas básicas da qualidade: Fluxograma, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão e Carta de Controle.

- ✓ 5º etapa (1980) – Controle da qualidade

Passou-se a utilizar novos instrumentos além da estatística, tais como: quantificação dos custos da qualidade, controle da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeitos. Mas o objetivo principal ainda era prevenir e atacar os problemas.

### 3.2.2 – CONCEITO

Qualidade é o grau com qual o produto atende as necessidades específicas do consumidor, e onde há uma conformidade do produto às suas especificações. (OLIVEIRA ET AL., 2006; CROSBY, 1979 APUD PALADINI, 2008; GILMORE, 1974 APUD PALADINI, 2008).

O produto ou serviço que chega ao cliente final deve estar de acordo com o que é especificado no projeto, e os custos operacionais também devem estar firmemente vinculados ao nível de conformidade do produto (OAKLAND, 1994).

Segundo Nascimento (2006) podem ser utilizadas duas formas para alcançar a conformidade à especificação: A inspeção final, que irá identificar os produtos sem qualidade e os separar dos demais, essa ferramenta só poderá ser utilizada ao final do processo produtivo; E a outra alternativa é introduzir o controle da qualidade ao longo do processo, onde o mesmo passará por uma verificação em cada fase evitando problemas e defeitos no produto final. (OLIVEIRA ET AL., 2006).

Segundo Paladini (2008) o conceito de qualidade é apoiado por dois pilares: O primeiro seria a componente “espacial” do conceito, onde ele afirma que a qualidade envolve grande quantidade de aspectos simultaneamente; E o segundo seria a componente “temporal” do conceito, na qual segundo o autor o conceito de qualidade sofre alterações ao longo do tempo, passando por uma evolução.

J. M. Juran, considerado um dos *gurus* da qualidade, define qualidade como adequação ao uso, onde as necessidades do cliente que vai receber o bem ou serviço devem ser atendidas, por meio desse conceito Juran afirma que o produto deve cumprir suas funções básicas e atender às suas especificações (OLIVEIRA ET AL.,2006; MAICZUK, ANDRADE, 2013).

Segundo Oakland (1994, p. 15) qualidade é simplesmente o atendimento das exigências do cliente. E o autor afirma que outros autores tentam expressar isso em definições como:

- “adequação à finalidade ou uso” – Juran;
- “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras” – Deming.
- “o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas no cliente” – Feigenbaum.
- “conformidade com as exigências” - Crosby

A definição do conceito de qualidade se divide em quatro níveis de qualidade: o primeiro nível é a adequação ao padrão, onde o produto deve fazer o que foi

estabelecido que ele fizesse; O segundo nível é a adequação ao uso, nesse nível o produto deve atender as necessidades do cliente; O terceiro nível é a adequação ao custo, onde o produto deve ter alta qualidade e um custo baixo; E o quarto nível é a adequação às necessidades latentes, o produto deve atender as necessidades do cliente, antes que o mesmo saiba da existência dessa necessidade (SHIBA; WALDEN, 1997 Apud PALADINI, 2008).

Veras (2009) cita um estudo realizado por Garvin (1992), onde o mesmo procurou classificar os conceitos de qualidade em cinco abordagens:

1 – **Abordagem transcendental:** Nesta abordagem ele trata a qualidade como algo difícil de ser definido com precisão, é uma característica relacionada à beleza, gosto e estilo do produto, o que torna o produto aceitável pela prática e pela experiência de uso. Ainda segundo Veras alguns exemplos de conceitos que servem como base para essa abordagem são:

“... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento”. (TUCHMAN, 1980: 38).

"Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é" (PIRSIG, 1974:185).

2 – **Abordagem baseada na produção:** Nesta abordagem a qualidade pode ser percebida nos produtos que atendem as especificações estabelecidas pela empresa, de forma que evitem defeitos no produto. Segundo o autor mencionado esta abordagem leva em consideração conceitos como:

"Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com o projeto ou especificação (GILMORE, 1974, 16 ).

"Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações." (CROSBY, 1979, 15).

3 – **Abordagem baseada no produto:** Nesta abordagem o autor trata a qualidade como algo que faça com que o produto tenha vantagem competitiva diante dos concorrentes, são características adicionais que agregam valor ao produto. Veras cita como exemplo os conceitos:

"As diferenças na qualidade correspondem às diferenças na quantidade de alguns ingredientes ou atributos desejados" (ABBOTT, 1955: 126-27).

"Qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis, contidos em cada unidade do atributo estimado" (LEFFLER, 1982: 67).

4 – **Abordagem baseada no valor:** Nesta abordagem a qualidade é tratada de forma que o produto tenha um preço aceitável pelo cliente e o desempenho do mesmo atenda as necessidades do cliente. Conceitos citados como exemplo pelo autor mencionado para embasar esta abordagem:

"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade é um custo razoável" (BROH, 1982: 3).

"Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o uso e o preço de venda do produto". (FEIGENBAUM, 1961:1).

5 – **Abordagem baseada no usuário:** Esta abordagem trata as qualidades como características que satisfazem melhor as necessidades dos clientes. Para caracterizar esta abordagem o Veras (2009) cita como exemplo os seguintes conceitos:

"A qualidade é o grau com o qual um produto específico atende às necessidades dos consumidores específicos " (GILMORE , 1974: 16).

"Qualidade é adequação ao uso" (JURAN, 1974: 2-2).

### 3.2.3 – QUALIDADE TOTAL

A qualidade total é uma forma de gerenciamento desenvolvida nos Estados Unidos, e implantada no Japão após a Segunda Guerra Mundial, tendo como principais idealizadores do tema: o Philip B. Crosby, Juran J. M. e William Edwards Deming (NETO, SILVA, 2001; MONACO, GUIMARÃES, 2000).

A gestão da qualidade total está embasada em conceitos e teorias como: Custos da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. A teoria da Engenharia da Confiabilidade são análises realizadas para estimar os níveis de confiabilidade dos produtos, através da apresentação de falhas em simulação feitas antes da produção em grande escala, Já a teoria do Zero Defeito é baseada no pressuposto de que os seres humanos têm condições de realizar tarefas sem incidência de erros. (OLIVEIRA, 2006).

Palladini (2008) define a qualidade total como uma decorrência natural da definição de qualidade como “adequação ao uso”, segundo o autor mencionado para a gestão da qualidade o conceito de qualidade total significa que as características do produto devem ser capazes de atender todas as necessidades do consumidor, o que seria o primeiro aspecto da generalização do conceito de “adequação ao uso”.

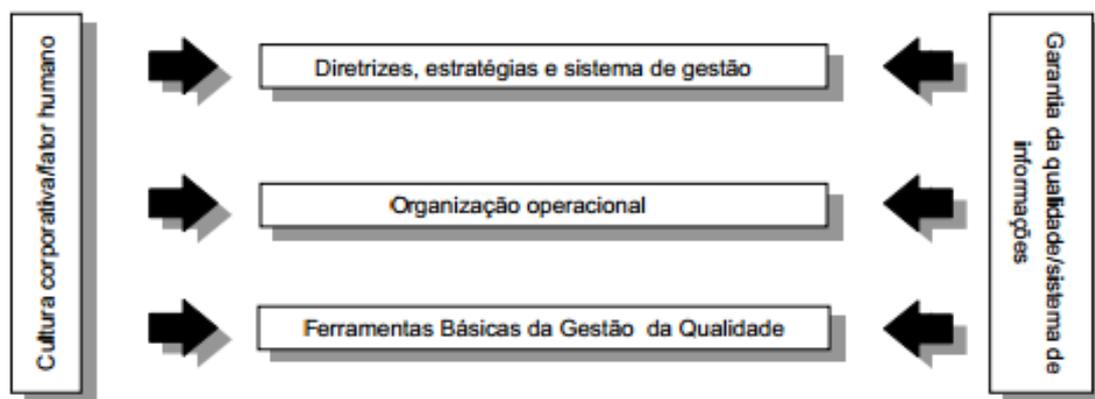
Para caracterizar a relação da gestão da qualidade total com o conceito de “adequação ao uso”, Palladini (2008) utiliza dois modelos de melhoria contínua:

“otimização do processo” e “generalização da noção de perda”; No primeiro o autor explica que otimizar o processo significa gerar os melhores produtos possíveis nas atuais condições da operação, o que somente é possível se todos os esforços forem destinados a eliminar quaisquer defeitos falhas ou erros, o que torna o processo eficiente por excelência; Criando assim, a Gestão da Qualidade no Processo. Com isso fica claro que para otimização do processo é necessário o aumento da adequação do produto ao uso.

Já a generalização da noção de perda, Palladini (2008) explica que todas ações da organização que não acrescentam valor ao bem ou serviço é uma perda, que será atribuída um valor pelo cliente final, o valor que tal perda representa para o cliente, valor esse que refere-se à adequação ao uso.

Martins e Costa Neto (1998) afirmam que a implementação de um modelo de qualidade total é uma forma de a organização satisfazer os *stakeholders* (clientes, empregados, acionistas, fornecedores e sociedade), Ainda segundo os autores a qualidade total deve ter enfoque comportamental e técnico que englobe todas as pessoas que fazem parte da organização. É preciso que a organização adote uma nova filosofia expressa no modelo de qualidade total, e utiliza como exemplo um modelo de gestão que pode ser observado na figura 3.2:

Figura 3.2 - Modelo de gestão pela qualidade total



Fonte: (MERLI, 1993:53 apud MARTINS, COSTA NETO, 1998).

De acordo com figura, os cinco subsistemas representam as características básicas do modelo, onde os três subsistemas principais são referentes a gestão da qualidade total e os laterais são referentes ao contexto corporativo (MARTINS, COSTA NETO, 1998).

Já segundo Barros (1999) apud Santos (2013) a qualidade total é uma estratégia que tem por objetivo a satisfação do cliente, para que isso aconteça é necessária a mobilização de todos, integrando ao sistema de gestão um conjunto de técnicas e ferramentas.

### **3.2.4 – FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

As ferramentas de qualidade são recursos utilizados para identificar e melhorar a qualidade dos produtos, dos serviços e dos processos; Devem fazer parte de um processo de planejamento para alcançar objetivos (VERAS, 2009).

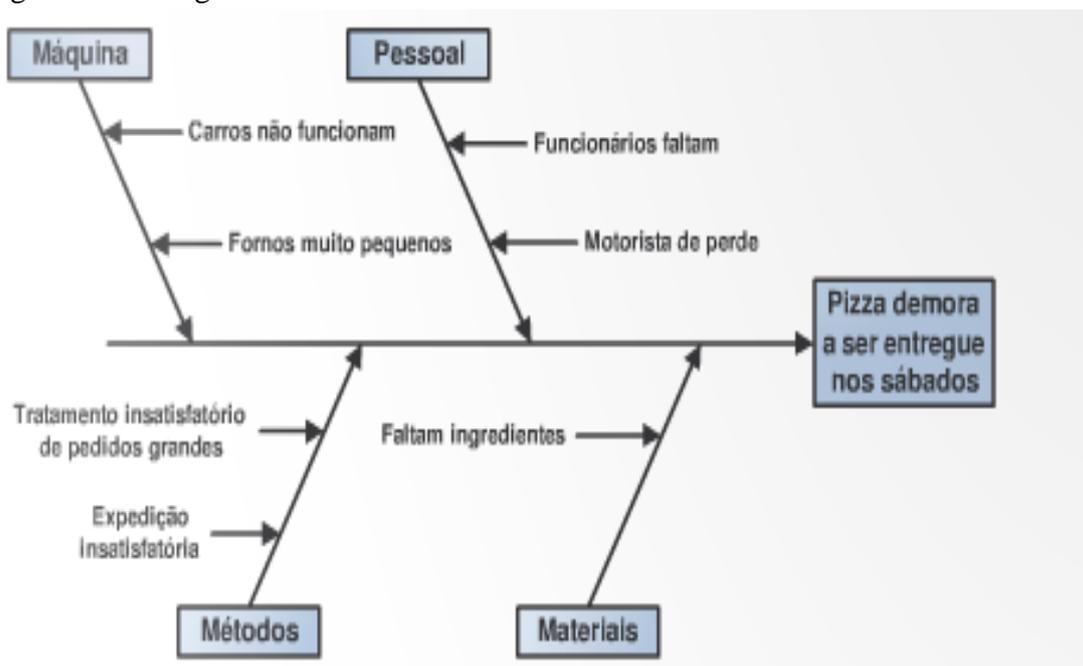
Foram criadas algumas ferramentas para auxiliar o desenvolvimento de ações no processo de melhoria contínua de produtos e processos, ficando conhecidas como As sete Ferramentas da Qualidade (CARPINETTI, 2012). São elas:

#### **3.2.4.1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

O diagrama de Ishikawa também é conhecido como diagrama de causa e efeito ou diagrama espinha de peixe, foi desenvolvido pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (LINS, 1993 APUD PILZ ET AL. 2011). O diagrama de Ishikawa foi desenvolvido com o objetivo de identificar problemas e efeitos indesejáveis do resultado e todas as possíveis causas de tais problemas guiando quais ações corretivas devem ser tomadas (CARPINETTI, 2012).

A estrutura do diagrama de Ishikawa tem forma que busca facilitar a identificação de várias causas que levam a um problema, apresentando uma forma de espinha de peixe, por isso também é conhecido como diagrama de espinha de peixe (CARPINETTI,2012), conforme a figura 3.3.

Figura 3.3 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: PEINADO E GRAEML, 2007.

#### 3.2.4.2 – DIAGRAMA DE PARETO

O diagrama é uma ferramenta da qualidade apresentada através de gráficos de barras verticais (SANTOS, 2013). O gráfico é elaborado com as causas dos problemas no eixo horizontal e a frequência com que os problemas aparecem no eixo vertical, tornando-se importante ferramenta para identificar prioridades na solução de problemas. (OLIVEIRA, 1994).

Segundo Carpinetti (2012) existem poucas causas vitais que tem como consequência problemas vitais, e caso sejam identificadas tais causas vitais torna-se possível eliminar quase todas as perdas do processo realizando um pequeno número de ações que tem prioridade.

#### 3.2.4.3 – FOLHAS DE VERIFICAÇÃO

A folha de verificação é uma ferramenta capaz de mensurar os itens a serem examinados em uma espécie de formulário de forma simplificada e organizada, eliminando a necessidade de rearranjo posterior dos dados. (CARPINETTI, 2012).

#### **3.2.4.4 - ESTRATIFICAÇÃO**

A estratificação busca analisar dados a partir de uma divisão de um grupo em diversos subgrupos de acordo com características distintas ou de estratificação. A análise dos dados tem como objetivo identificar como a variação de cada fator vai interferir no resultado final do processo ou resultar em algum problema que se deseja investigar. (CARPINETTI, 2012).

#### **3.2.4.5 – HISTOGRAMA**

O histograma apresenta-se em forma de gráfico onde o eixo horizontal é subdividido em pequenos intervalos que assumem valores por uma variável de interesse, a partir destes intervalos é criada uma barra vertical em cada um deles, onde sua área será proporcional ao número de observações realizadas na amostra (CARPINETTI, 2012).

#### **3.2.4.6 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO**

Apresentado na forma de gráficos, o diagrama de dispersão, possibilita a visualização de uma variação conjunta existente entre duas variáveis ou mais variáveis, se atuam em conjunto ou se são completamente independentes; Os gráficos de dispersão são utilizados para relacionar causa e efeito, podendo apresentar como resultado de relação entre as variáveis: Relação positiva, relação negativa ou relação inexistente. (ALVES E PAULISTA, 2014; CARPINETTI, 2012).

#### **3.2.4.7 – GRÁFICOS DE CONTROLE**

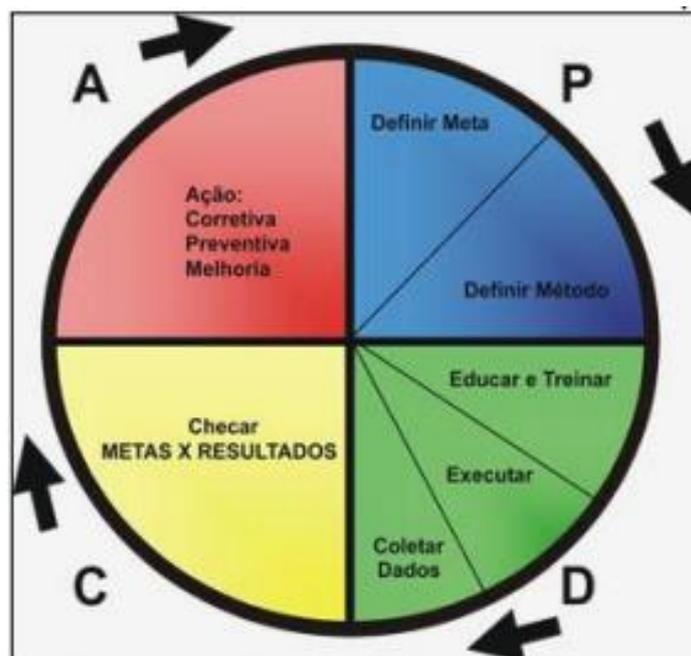
Os gráficos de controle têm por objetivo verificar se o processo está de acordo com o planejado, como também se permanece sob controle por determinado período, tendo como principal elemento do processo a tendência, pois vai informar se o produto tende a permanecer sob controle ou se pode não permanecer no controle. (PALADINI, 2011).

### 3.2.5 – CICLO PDCA

O ciclo PDCA, ou ciclo Deming-Shewhart, é um processo de melhoria contínua, que se divide em quatro partes, que são: Planejamento (Definir os objetivos e os meios de atingi-los), Execução (executar de forma organizada, treinando pessoas envolvidas no processo e da início a execução), Verificação (Comparar se os resultados alcançados estão de acordo a promover a transformação e atingir a meta planejada) e Atuação (Agir para corrigir os desvios observados, e se necessário planejar novamente as ações de melhoria dando início a um novo ciclo PDCA) (CARPINETTI, 2012; SANTOS, 2013). Na figura 3.4 pode ser notado como funciona o ciclo PDCA.

Segundo Oliveira et al (2006) esse processo defende que todos os processos devem bem planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas e no final do processo é necessário que seja feita uma avaliação dos resultados obtidos.

Figura 3.4 – Ciclo PDCA



Fonte: Portal empresa e dinheiro (2012) apud Santos (2013).

### 3.2.6 – 5W1H

Segundo Pontes et al. (2005) apud Pilz (2011) o 5W1H é uma ferramenta da qualidade na forma de um documento que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar orientando as diversas ações que serão implantadas através de um questionamento.

Pilz (2011) define a elaboração do plano de ação através desta ferramenta, a partir das respostas das seguintes questões:

- What? – O que será feito?
- Why? – Por que será feito?
- Where? – Onde será feito?
- When? – Quando será feito?
- Who? – Quem fará?
- How? – Como será feito?

### 3.2.7 – 5S

Segundo Carpinetti (2012) o programa 5S foi criado na década de 50 no Japão, e o nome 5S é derivado de 5 palavras japonesas que começam com a letra S, são elas: Seiri; Seiton; Seiso; Seiketsu; e Shitsuke.

O programa 5S se consolidou em uma época que o Japão precisava combater a desorganização nas suas entidades no período pós-guerra, por isso foi desenvolvido com enfoque educacional baseado em princípios que os pais japonese ensinavam aos seus filhos (ANDRADE, 2002).

Segundo Carpinetti (2012) a implementação do 5S é feita passo a passo seguindo a ordem nas tarefas: O primeiro passo SEIRI, tem como objetivo principal selecionar apenas o que é importante, e o que não tiver mais utilidade deve ser descartado; O segundo passo é o SEITON, Organizar tudo que foi selecionado de forma que o acesso seja fácil; O terceiro passo é o SEISO, tem os objetivos de fazer uma “limpeza” na organização e criar uma cultura de zelo e conservação dos ambientes e equipamentos utilizados; O quarto passo é o SEIKETSU, criar uma padronização do ambiente na organização e por fim o quinto passo, o SHITSUKE, que tem o objetivo seguir as ordens definidas nos passos anteriores.

### **3.3 – SERVQUAL**

Segundo Parasuraman et al. (1988) a ferramenta SERVQUAL é uma forma de avaliar a qualidade de um serviço através da mensuração das expectativas e percepção dos clientes baseados nas dimensões da qualidade.

O modelo SERVQUAL é um tipo de questionário que tem por objetivo mensurar a qualidade dos serviços levando em consideração o que o cliente deseja e o que realmente ele recebe (GORDON, 1998 APUD LOBO ET AL., 2008).

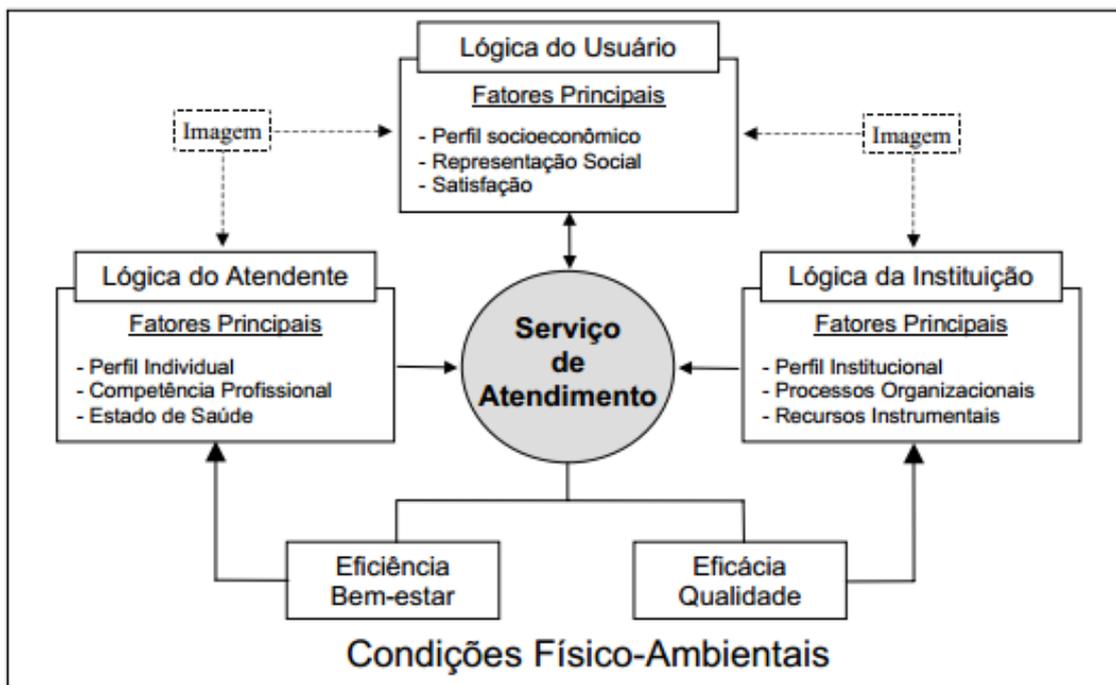
Para realizar a medição da qualidade através do SERVQUAL são analisados cinco fatores capazes de influenciar na avaliação do cliente em relação aos serviços prestados, são eles: capacidade de resposta, confiabilidade, garantia, empatia do fornecedor, e tangibilidade (LOBO ET AL., 2008). O modelo SERVQUAL é aplicado em duas etapas, com vinte e duas questões cada: a primeira apresenta as expectativas dos clientes em relação aos resultados do serviço, e a segunda apresenta a percepção dos clientes de acordo com serviço prestado (FREITAS, MANHÃES E COZENDEY, 2006; LOBO ET AL., 2008).

Para fazer a avaliação é aplicada uma escala de numérica onde os extremos são classificados como “discordo totalmente” até classificado como “concordo totalmente”, não havendo palavras associadas aos números que ficam entre estes extremos. Um resultado negativo indica que a percepção está abaixo do esperado, indicando falhas no serviço, já um resultado positivo indica que a percepção supera as expectativas podendo gerar uma satisfação no cliente (FREITAS, MANHÃES E COZENDEY, 2006; LOBO ET AL., 2008).

### **3.4 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

O atendimento ao público é um processo resultante de diferentes variáveis que funcionam como propulsores desse processo, são elas: as condições físicas dos envolvidos, condições do ambiente, a conduta dos funcionários e o comportamento do usuário (FERREIRA, 2000). Como mostra figura 3.5; Segundo Ferreira (2000) o funcionário na realização do atendimento tem a tarefa de realizar a mediação entre os objetivos dos clientes e as finalidades da empresa.

Figura 3.5 – Contexto Característico do Serviço de Atendimento ao Público: Lógicas, Fatores e Condições Físico-Ambientais.



Fonte: Ferreira (2000).

Segundo Ferreira (2000) o atendimento ao público é uma atividade social complexa, pois ela coloca duas pessoas diferentes para interagirem em um contexto e ambiente específico com o objetivo de suprirem suas necessidades.

### 3.5 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As decisões das organizações precisam levar em consideração as necessidades e expectativas dos clientes e ter como objetivo principal superá-las, satisfazendo o cliente por completo (OLIVEIRA ET AL., 2006).

Segundo Stein e Berrá (2010) a satisfação do cliente irá depender da sua percepção e das suas expectativas, que se forem atendidas irá resultar em satisfação do mesmo, e se forem excedidas deixará o cliente altamente satisfeito.

Fornell (1992) apud Gosling, Souza e Araújo (2006) afirma que manter clientes satisfeitos traz muitos benefícios para a organização, entre eles; Menor elasticidade nos preços, os clientes se afastam das ofertas da concorrência, o custo para atrair novos clientes é menor e resulta em uma melhor reputação da empresa.

## **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como objetivo abordar os procedimentos metodológicos utilizados para no presente trabalho e justificar a escolha dos mesmos. Será apresentado o tipo do método utilizado no trabalho, o tamanho da amostra a ser avaliada e por fim, a exposição dos dados coletados que serão analisados no próximo capítulo.

### **4.1 – DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O delineamento da pesquisa auxilia na execução da mesma, pois auxilia na escolha da amostra e do método empregado na pesquisa (HAIR JR., 2007). Este estudo buscou avaliar a percepção dos clientes da Panificadora Nossa Senhora Aparecida utilizando a classificação quanto aos meios utilizados na pesquisa e quanto à finalidade da pesquisa.

#### **4.1.1 – FINALIDADE DA PESQUISA**

O presente trabalho desenvolveu uma pesquisa quantitativa que segundo Pinheiro et al. (2006) é um estudo estatístico onde são levantados um grande volume de dados, por ser mais formal e estruturado, tal estudo tem como objetivo de, após apresentar uma situação mercadológica, expressar em números as hipóteses relacionadas a um problema de pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva com a intenção de descobrir e descrever as características dos clientes da Panificadora Nossa Senhora Aparecida, suas perspectivas e percepções em relação a qualidade dos produtos e atendimento da mesma.

A pesquisa é do tipo exploratório, pois segundo Vieira (2002) procura explorar e definir o problema com maior precisão de tal modo que a compreensão do mesmo seja mais simples, e por utilizar métodos amplos como levantamentos de fontes secundárias (Bibliografias) e estudos de caso.

E pode ser considerada descritiva, pois levando em consideração a definição de Barros e Lehfeld (2007), que afirmam que a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa realizado para descrever o objetivo de pesquisa sem que o pesquisador tenha alguma

interferência; Para autor o pesquisador vai apenas descobrir com que frequência tal fenômeno acontece, suas características e causas.

#### **4.1.2 – QUANTO AOS MEIOS UTILIZADOS**

Os meios utilizados para ao desenvolvimento da pesquisa foram de fontes primárias e secundárias, Foi realizado, primeiramente, um levantamento de informações a partir de fontes secundárias, através de uma revisão bibliográfica por meio de livros, artigos e revistas especializadas no assunto, além de periódicos, pois segundo Malhotra (2012) que os dados secundários além de apresentar informações valiosas sobre o assunto também lança a base para a análise dos dados primários. Outra forma de dados secundários obtidos no trabalho foram as informações da empresa em questão que estavam arquivadas na mesma.

Posteriormente foi realizado levantamento para obtenção dos dados primários, que no caso do presente trabalho foi realizado um estudo de caso com o objetivo de buscar respostas para o problema em questão na prática.

Outra fonte de dados utilizada no presente estudo foi um questionário baseado no modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, com o objetivo e medir e avaliar as expectativas e a percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos pela empresa em questão.

#### **4.2 – UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

Segundo Gressler (2004) para melhor compreensão do universo da pesquisa é necessário à compreensão de elemento, que é a unidade sobre qual serão coletadas as informações que vai constituir a base para análise de dados, já o universo da pesquisa é um conjunto de todos esses elementos que possuam tais características.

No caso do presente estudo, foi escolhido como universo da pesquisa a Panificadora Nossa Senhora Aparecida, localizada no bairro Rendeiras em Caruaru.

Segundo Malhotra (2012) a elaboração de uma amostragem tem início com a definição o público-alvo em relação a elementos, períodos, unidades amostrais e extensão, já para Gressler (2004) a amostra é uma parcela que irá representar um todo, da qual serão feitas as conclusões.

### 4.2.1 – CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Para definir o tamanho da amostra a ser estudada foi realizado um cálculo de acordo com dados fornecidos pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida e o método a seguir para definição da amostra para que o tamanho da amostra pudesse apresentar resultados significativos e confiáveis.

$$n = [N \times p \times q \times (V)^2] \div [p \times q \times (V)^2 + (N - 1) \times (e)^2]$$

De acordo com os dados disponibilizados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida com a quantidade de clientes por semana nos últimos dois meses foi determinada uma média de 1.300 clientes por semana, que foi considerada como a população (N), Os valores de (p) e (q) foi calculada em 0,5, população conhecida e a população não-conhecida, respectivamente, baseada em números adotados em sensores sociais. Além disso, o valor crítico (v) foi estimado em 95% (noventa e cinco por cento) com 5% (cinco por cento) de margem de erro (e). O que apresentou como resultado o valor de aproximadamente 297 do total da amostra.

$$n = [1300 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2] \div [0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (1300 - 1) \times (0,05)^2]$$

$$n=296,70$$

$$n \cong 297 \text{ respondentes}$$

Foram coletados 331 questionários válidos.

### 4.3 – INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Após conhecer o tamanho da amostra foi iniciada a aplicação do questionário, o qual se encontra no apêndice A desta pesquisa, foi realizada entre os dias 09 (nove) e 22 (vinte e dois) de Dezembro de 2014, onde foram disponibilizados questionários para serem respondidos durante todo o horário de funcionamento da panificadora.

Como já citado anteriormente foi utilizado como base no desenvolvimento do questionário o modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman et al. (1988), Onde as cinco dimensões propostas pelos autores: Confiabilidade, empatia, responsabilidade, segurança e aspectos tangíveis estava presentes; Com isso os respondentes puderam avaliar suas expectativas sobre cada dimensão e como cada uma era percebida por eles na panificadora Nossa Senhora Aparecida.

O questionário utilizado para a coleta dos dados foi dividido em três blocos, A, B e C; No bloco A são apresentadas 18 (dezoito) afirmativas, as quais buscam avaliar as expectativas dos respondentes sobre como seria um nível de serviço desejado ou ideal em uma panificadora; No bloco B, são outras 18 (dezoito) afirmativas, porém com o objetivo de avaliar como é a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida. O terceiro e último bloco, o bloco C, é composto por 09 (nove) afirmativas, relacionadas a características pessoais dos respondentes.

Nas afirmativas presentes nos blocos A e B, e nas duas últimas do bloco C, foi utilizado uma escala contendo alternativas de 01 (um) a 07 (sete), onde 01 – discordo totalmente; 02 - discordo; 03 - discordo parcialmente; 04 - nem concordo e nem discordo; 05 - concordo parcialmente; 06 - concordo e 07 - concordo totalmente (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1988)

Por fim foram elaborados e aplicados 350 questionários, com um retorno total de 331 respondidos, onde todos os 331 foram considerados válidos.

#### **4.3.1 VALIDADE E PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO UTILIZADO**

Após a elaboração do questionário se concluir, ele passou por uma revisão com a colaboração e orientação do professor, com o objetivo principal de aperfeiçoar o instrumento em sua forma estrutural.

Hair Jr. et al (2007) afirmam que deve ser realizado algum tipo de pré-teste sempre que algumas medidas forem desenvolvidas para um estudo ou quando elas forem obtidas de várias fontes. Segundo o autor na realização do pré-teste devem ser utilizados respondentes semelhantes à população a ser estudada.

Assim, foi realizado um pré-teste na primeira semana de dezembro com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento de pesquisa, identificando suas dificuldades de interpretação e algum problema estrutural do mesmo.

#### **4.3.2 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS**

Para uma melhor compreensão na análise dos dados coletados, foram adotados alguns procedimentos estatísticos, com os questionários já respondidos todas as afirmações foram analisadas, nas afirmativas que apresentavam uma escala na resposta foi aplicado o procedimento de média e desvio-padrão, já nas outras foi realizado um somatório; No entanto cada variável da amostra foi examinada isoladamente, tendo como alvo as médias referentes a cada elemento.

Para tal análise, foi utilizada uma planilha eletrônica do software Microsoft Excel 2010 para que fosse possível a tabulação dos dados, que pode ser vista no apêndice B desta pesquisa. Por final foi possível notar as variações geradas pela planilha.

## 5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

### 5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de mostrar a análise dos dados e resultados desta pesquisa a partir de valores obtidos na coleta, baseado nas expectativas de um serviço ideal e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa alvo do estudo. A partir da análise dos dados foram medidas as disparidades (gaps) entre as expectativas e a percepção, além de analisar as respostas de caráter pessoal para identificar o perfil dos respondentes.

### 5.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta seção irá descrever o perfil dos clientes da Panificadora Nossa Senhora Aparecida de acordo com as respostas do bloco C do questionário, obtidas na aplicação do mesmo; Para essa caracterização foi tomado por base as seguintes características: Gênero, Faixa etária, Estado civil, Escolaridade, Renda Familiar, Frequência por semana, Valor gasto por semana, se recomendaria e se defenderia os Serviços da Panificadora Nossa Senhora Aparecida.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, em relação ao gênero, dos 331 respondentes, 176 são do sexo feminino o que equivale a 53,2 % do total, e 155 são do sexo masculino, representando os outros 46,8 % do total. Conforme apresenta a tabela 5.1 a seguir:

GÊNERO	TOTAL	%
Feminino	176	53,2%
Masculino	155	46,8%

**Tabela 5.1:** Distribuição dos Participantes por Gênero

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014.

Em relação à faixa etária pode-se notar uma predominância de respondentes entre 18 e 35 anos, representados por 168 (50,8%), após aparece os respondentes com idade entre 36 e 53 anos, com um total de 109 (32,9%), seguidos pelos respondentes

acima de 53 anos, 46 (13,9) e por fim respondentes com até 17 anos com apenas 8 (2,4%) do total. Conforme apresentado na tabela 5.2 a seguir:

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Até 17 anos	08	2,4%
Entre 18 e 35 anos	168	50,8%
Entre 36 e 53 anos	109	32,9%
Acima de 53 anos	46	13,9%

**Tabela 5.2:** Distribuição dos Participantes por Faixa Etária

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014.

Em relação ao estado civil, do total de participantes da pesquisa 117 (35,34%) se declararam solteiros, 196 (59,22%) casados, 08 (2,4%) divorciados e 10 (3,02%) viúvos. Conforme apresentado na tabela 5.3 a seguir:

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Solteiro	117	35,34%
Casado	196	59,22%
Divorciado	08	2,4%
Viúvo	10	3,02%

**Tabela 5.3:** Distribuição dos Participantes por Estado Civil

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014

Quanto a escolaridade, levando em consideração completo ou não completo, de total de 331 participantes da pesquisa, chamou a atenção o número de participantes cursando ou concluída a pós-graduação que foi 0 (0%), onde os outros níveis de escolaridade apresentaram os seguintes dados: Ensino fundamental 38 (11,48%) dos participantes, Ensino médio 211(63,74%) e Ensino superior com 82 (24,77%) entre os participantes da pesquisa. Conforme mostra a tabela 5.4 a seguir:

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Fundamental	38	11,48%
Médio	211	63,74%

Superior	82	24,77%
Pós-graduação	0	0%

**Tabela 5.4:** Distribuição dos Participantes por Escolaridade

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014

Em relação a renda familiar foi verificado que do total de participantes 32 (9,67%) possuem uma renda de até R\$ 1.500,00, 141 (42,6%) possuem uma renda familiar entre R\$1.500,01 e R\$ 3.000,00, 144 (43,5%) entre R\$ 3.000,01 e R\$ 5.000,00 e apenas 14 possuem uma renda acima de R\$ 5.000,00. Conforme demonstrado na tabela 5.5:

RENDA FAMILIAR	TOTAL	%
Até R\$1.500,00	32	9,67%
Entre R\$1.500,01 e R\$3.000,00	141	42,6%
Entre R\$3.000,01 e R\$5.000,00	144	43,5%
Acima de R\$5.000,00	14	4,23%

**Tabela 5.5:** Distribuição dos Participantes por Renda Familiar

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014

Quanto a frequência por semana na Panificadora Nossa Senhora Aparecida, os dados obtidos na pesquisa foram os seguintes: 85 (25,68%) dos participantes frequentam a panificadora até três vezes por semana, 140 (42,3%) de quatro a cinco vezes, e outros 106 (32,02%) frequentam a panificadora todos os dias da semana: conforme os dados apresentados na tabela 5.6:

FREQUÊNCIA POR SEMANA	TOTAL	%
Até três vezes	85	25,68%
Quatro ou cinco vezes	140	42,3%
Todos os dias da semana	106	32,02%

**Tabela 5.6:** Distribuição dos Participantes por Vezes que Frequentam a Panificadora por semana

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014

E em relação ao valor gasto por semana na Panificadora em questão, a maior parcela dos respondentes, 184 (55,59%) gastam até R\$ 15,00 por semana, 134 (40,48%) gastam entre R\$ 15,01 e R\$ 30,00 e apenas 13(3,93) gastam mais de R\$ 30,00 por semana, De acordo com os dados apresentados na tabela 5.7 a seguir:

VALOR GASTO POR SEMANA	TOTAL	%
Até R\$ 15,00	184	55,59%
Entre R\$ 15,01 e R\$ 30,00	134	40,48%
Mais de R\$ 30,01	13	3,93%

**Tabela 5.7:** Distribuição dos Participantes por Valor Gasto na Panificadora por semana

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014

Em relação a opinião dos participantes da pesquisa, quanto a recomendar os serviços da panificadora foi utilizado um forma de resposta em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), foram utilizados modelos estatísticos básicos (média e desvio padrão) que chegou aos seguintes dados sobre as recomendações dos serviços: uma média de 6,70 e um desvio padrão de 0,59; conforme apresenta o quadro 5.1.

	Média	Desvio Padrão
Recomendariam	6,70	0,59

**Quadro 5.1:** Distribuição dos Participantes por Recomendações dos Serviços

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014.

Para a análise dos participantes que defenderiam os serviços prestados pela panificadora, caso ouvisse alguém criticando os mesmos, também foi utilizado a escala de 1 a 7, e foram obtidos os seguintes dados: Média 6,20, e um desvio padrão de 0,96, conforme demonstrado no quadro 5.2:

	Média	Desvio Padrão
Defenderiam	6,20	0,96

**Quadro 5.2:** Distribuição dos Participantes por Defesa dos Serviços

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2014.

### 5.3 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESTUDO

Para realizar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, tomou-se por base as cinco dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade); Através da utilização da ferramenta SERVQUAL foi possível avaliar as expectativas e percepções dos clientes em relações as dimensões já citadas, de acordo com os dados obtidos na pesquisa.

Assim sendo o questionário foi composto por dois blocos, bloco A e bloco B, cada um com 18 (dezoito) afirmativas relacionadas a essa dimensões, no bloco A foram apresentadas as expectativas dos participantes no que se refere a um serviço ideal, já no bloco B foram apresentadas afirmativas relacionadas à percepção de cada participante em relação ao serviço estudado. Com base em tais resultados foram aplicados conceitos de média e desvio padrão.

Segundo Arouck (2001) a diferença (*gap*) entre a média da expectativa e a média da percepção dos clientes determina a qualidade do serviço, chegando ao resultado da qualidade a partir da seguinte fórmula:  $Q = P - E$ , onde Q representa a qualidade, E a expectativa do usuário e P a percepção que o mesmo tem do serviço.

A qualidade pode ser expressa de três formas: ( $E > P$ ), significa que a expectativa do usuário em relação a determinada dimensão é superior a percepção do mesmo sobre o serviço, tornando o serviço inaceitável por parte do usuário; ( $E = P$ ), significa que a expectativa do usuário é atendida, já quando o resultado apresenta ( $E < P$ ) significa que a percepção do usuário superou suas expectativas, assim o usuário tem aquele serviço como ideal e de alta qualidade.

#### 5.3.1 – Dimensão Confiabilidade

A dimensão confiabilidade foi representada no questionário por apenas duas afirmativas, as quais foram de suma importância para calcular a média da dimensão em sua totalidade, através das médias das expectativas, percepções e dos *gaps* de cada atributo. Conforme demonstrado na tabela 5.8 a seguir:

DIMENSÃO		MÉDIA		
Q	CONFIABILIDADE	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
10	Ofertar produtos saborosos	6,80	6,77	0,03
13	Cobrar valor justo e compatível com os produtos vendidos	6,90	6,49	0,41
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,89</b>	<b>6,63</b>	<b>0,26</b>

**Tabela 5.8:** Médias dos atributos da dimensão confiabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

O primeiro atributo, “Ofertar produtos saborosos” apresentou uma expectativa muito alta (Média = 6,80; Desvio padrão = 0,41); Em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, os usuários demonstraram uma percepção também elevada (Média = 6,77; Desvio padrão = 0,42), porém um pouco abaixo das expectativas para um serviço ideal, apresentando uma pequena diferença inferior (gap = 0,03), o que pode considerar que os valores percebidos pelos clientes estão dentro de suas expectativas.

O segundo atributo, “Cobrar valor justo e compatível com os produtos vendidos” apresentou uma expectativa acima do atributo anterior (Média = 6,90; Desvio padrão = 0,29); Já em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida a percepção foi elevada, porém abaixo muito abaixo das expectativas (Média = 6,49; Desvio padrão = 0,61), com uma lacuna negativa entre as médias (gap = 0,41), mostrando uma pequena insatisfação dos usuários em relação as serviços prestados relacionados a este atributo.

### 5.3.2 – Dimensão Presteza

A tabela 5.9 apresenta os atributos relacionados a dimensão presteza, bem como suas médias de expectativa, percepção, a disparidade (gap) entre uma e outra, e a média da dimensão de modo geral.

DIMENSÃO		MÉDIA		
Q	PRESTEZA	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
01	Tratar os clientes com educação	6,89	6,80	0,09
02	Demonstrar boa vontade no atendimento	6,89	6,79	0,10
18	Disponibilidade dos produtos	6,80	6,49	0,31
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,86</b>	<b>6,69</b>	<b>0,17</b>

**Tabela 5.9:** Médias dos atributos da dimensão presteza

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

O primeiro atributo da dimensão presteza, “Tratar os clientes com educação” apresenta uma expectativa bem elevada por parte dos usuários (Média = 6,89; Desvio padrão = 0,30); No entanto, os serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, relacionados a este atributo, apresentam uma percepção dos usuários abaixo das expectativas (Média = 6,80; Desvio padrão = 0,42), ainda que com uma diferença muito baixa (gap = 0,09), Podendo considerar que o serviço está dentro do esperado pelos clientes.

O segundo atributo, “Demonstrar boa vontade no atendimento” apresentou a mesma média da expectativa apresentada no atributo anterior (Média = 6,89; Desvio padrão = 0,30); Porém no que refere a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, os valores apresentados foram semelhantes aos valores do atributo anterior (Média = 6,79; Desvio padrão = 0,42); E uma lacuna (gap = 0,10) muito pequena entre as médias, possibilitando considerar que o serviço relacionado ao atributo está dentro do esperado pelo usuário.

O terceiro e último atributo da dimensão presteza, “Disponibilidade dos produtos” Apresentou uma expectativa com valores abaixo dos atributos anteriores (Média = 6,80; Desvio padrão = 0,43); Em relação a percepção dos usuários quanto aos serviços prestados pela Panificado Nossa Senhora Aparecida, os valores ficaram abaixo das expectativas (Média = 6,49; Desvio padrão = 0,55), com uma disparidade (gap = 0,31) capaz de considerar que o serviço é considerado como inaceitável pelos usuários.

### 5.3.3 - Dimensão Segurança

A tabela 5.10, demonstra os atributos relacionados à dimensão segurança que conduziram a formulação das afirmativas utilizadas no questionário para avaliar a

dimensão; A partir das respostas dos usuários foram calculadas as médias das expectativas, percepções, gaps e a média geral da dimensão.

DIMENSÃO		MÉDIA		
Q	SEGURANÇA	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
03	Demonstrar segurança nas orientações aos clientes.	6,79	6,74	0,05
12	Preocupação com a procedência (origem) das matérias-primas.	6,87	6,45	0,42
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,83</b>	<b>6,59</b>	<b>0,24</b>

**Tabela 5.10:** Médias dos atributos da dimensão segurança

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

A dimensão segurança foi dividida em dois atributos, o primeiro, “Demonstrar segurança nas orientações aos clientes” apresentou uma alta expectativa por parte dos usuários (Média = 6,79; 0,45); Em relação à percepção dos usuários quanto aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, os valores são bem próximos das expectativas dos mesmos (Média = 6,74; Desvio padrão = 0,48), O que significa que apesar da pequena diferença (gap = 0,05), o usuário percebe o serviço com dentro do esperado.

O segundo atributo, “Preocupação com a procedência (origem) das matérias-primas”, apresentou uma expectativa muito elevada em relação ao serviço (Média = 6,87; Desvio padrão = 0,34); Porém em relação ao serviço prestado pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários apresentou valores abaixo das expectativas dos mesmos (Média = 6,45; Desvio padrão = 0,62), considerando a disparidade (gap = 0,42), o serviço pode ser classificado com inaceitável por parte dos usuários.

### 5.3.4 – Dimensão: Empatia

A tabela 5.11, demonstra os atributos que conduziram a formulação das afirmativas do questionário referentes a dimensão empatia; Através das mesmas foi possível avaliar a qualidade dos serviços a partir dos cálculos das médias das expectativas, percepções, gaps e a média geral da dimensão.

DIMENSÃO		MÉDIA		
Q	EMPATIA	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
06	Oferecer variedade de produtos.	6,44	6,08	0,36
11	Horário de funcionamento adequado.	6,79	6,62	0,17
15	Atendimento de forma personalizada.	6,05	6,61	0,56
16	Oferta de promoções aos clientes.	5,77	4,02	1,75
17	Atendimento com educação por parte do funcionário do caixa.	6,82	6,60	0,22
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,37</b>	<b>5,98</b>	<b>0,61</b>

**Tabela 5.11:** Médias dos atributos da dimensão empatia

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

A dimensão empatia foi dividida em 05 (cinco) atributos, o primeiro “Oferecer variedade de produtos” relatou uma expectativa elevada por parte dos usuários (Média = 6,44; Desvio padrão = 0,85); No entanto em relação aos serviços referentes ao atributo prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários não atinge as expectativas dos mesmos (Média = 6,08; Desvio padrão = 0,82), o que mostra que com a disparidade (gap = 0,36) apresentada o serviço não atende as expectativas dos clientes.

O segundo atributo, “Horário de funcionamento adequado” apresentou uma expectativa superior a do atributo anterior (Média = 6,79; Desvio padrão = 0,43); Porém, no que diz respeito aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários ficou abaixo das expectativas (Média = 6,62; Desvio padrão = 0,55), ainda que com uma pequena diferença negativa (gap = 0,17) o serviço não atendeu as expectativas.

O terceiro atributo, “Atendimento de forma personalizada” apresentou uma boa expectativa por parte dos usuários (Média = 6,05; Desvio padrão = 1,37), No entanto em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários quanto ao atributo foi superior ao esperado (Média = 6,61;

Desvio padrão = 0,55), apresentando assim uma diferença positiva (gap = 0,56), significando que o serviço é considerado ideal e satisfatório pelos clientes.

O quarto atributo, “Oferta de promoções aos clientes” foi o atributo que apresentou a menor expectativa não apenas da dimensão, mas de toda a pesquisa (Média = 5,77; Desvio padrão = 1,33); Em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários também foi a menor de toda a pesquisa (Média = 4,02; Desvio padrão = 1,34), porém foi o atributo que demonstrou a maior disparidade de toda a pesquisa, com uma diferença considerável (gap = 1,75) demonstra o quanto o serviço é considerado como inaceitável pelos clientes.

O quinto e último atributo, “Atendimento com educação por parte do funcionário do caixa” relatou a expectativa mais alta da dimensão (Média = 6,82; Desvio padrão = 0,41); No entanto a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida também foi elevada ainda que abaixo das expectativas (Média = 6,60; Desvio padrão = 0,51), com uma pequena diferença negativa (gap = 0,22) o serviço ficou abaixo do esperado pelos clientes.

### 5.3.5 – Dimensão: Tangibilidade

A tabela 5.12 mostrada a seguir, apresenta os atributos que guiaram a formulação das afirmativas presentes no questionário, referentes a dimensão tangibilidade; Com base nestes foram calculadas as médias das expectativas, percepções, gaps e a média geral da dimensão.

DIMENSÃO		MÉDIA		
Q	TANGIBILIDADE	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
04	Balconistas cuidam da aparência (cabelos cortados, barba feita, maquiagem e bijuterias discretas).	6,92	6,83	0,09
05	Padeiros cuidam da higiene pessoal (cabelos cortados, barba feita).	6,95	6,89	0,06
07	Limpeza do ambiente realizada com frequência.	6,96	6,80	0,21

<b>08</b>	Instalações confortáveis (mesas e cadeiras, climatização, entre outros).	5,98	5,04	0,94
<b>09</b>	Equipamentos modernos.	6,15	5,14	1,01
<b>14</b>	Manutenção dos equipamentos e instalações realizadas periodicamente.	6,71	6,33	0,38
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,78</b>	<b>6,16</b>	<b>0,62</b>

**Tabela 5.12:** Médias dos atributos da dimensão tangibilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

A dimensão tangibilidade foi dividida em 06 (seis) atributos, o primeiro, “Balconistas cuidam da aparência (cabelos cortados, barba feita, maquiagem e bijuterias discretas)” apresentou uma expectativa bem elevada por parte dos usuários (Média = 6,92; Desvio padrão = 0,27); Quanto a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, referente a atributo em questão, também foi elevada (Média = 6,83; Desvio padrão = 0,39), porém, embora apresente uma pequena disparidade (gap = 0,09) o atributo pode ser considerado como dentro do esperado.

O segundo atributo, “Padeiros cuidam da higiene pessoal (cabelos cortados, barba feita)” apresenta uma expectativa muito elevada por parte dos usuários (Média = 6,95; Desvio padrão = 0,20); Em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção dos usuários quanto a esse atributo foi a maior de toda pesquisa (Média = 6,89; Desvio padrão = 0,32) o que significa que embora o atributo apresente uma pequena diferença entre as expectativas e a percepção (gap = 0,06), o serviço pode ser considerado como dentro do esperado.

O terceiro atributo, “Limpeza do ambiente realizada com frequência” apresenta grande importância, por ser o atributo com maior expectativa em toda pesquisa (Média = 6,96; Desvio padrão = 0,18). Em relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, a percepção ficou pouco abaixo das expectativas (Média = 6,80; Desvio padrão = 0,40), a diferença (gap = 0,21) mostra que o serviço não atingiu os valores esperados.

O quarto atributo, “Instalações confortáveis (mesas e cadeiras, climatização, entre outros)”, apresentou a menor expectativa da dimensão (Média = 5,98; Desvio padrão = 1,06); No entanto, a percepção dos usuários quanto aos serviços referentes ao atributo, prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, também foi o menor da dimensão (Média = 5,04; Desvio padrão = 1,06), Demonstrando através da considerável diferença (gap = 0,94), que o serviço é considerado como inaceitável.

O quinto atributo, “Equipamentos modernos” apresentou uma expectativa alta por parte dos usuários (Média = 6,15; Desvio padrão = 0,96); Porém a percepção

dos usuários com relação aos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, foram muito abaixo das expectativas (Média = 5,14; Desvio padrão = 0,99), com uma disparidade de (gap = 1,01), esse atributo mostra que os clientes consideram este serviço como inaceitável.

O sexto e último atributo da dimensão, “Manutenção dos equipamentos e instalações realizadas periodicamente” apresenta uma expectativa elevada (Média = 6,71; Desvio padrão = 0,45); porém a qualidade percebida ficou abaixo das expectativas (Média = 6,33; Desvio padrão = 0,85), com uma lacuna de 0,38 demonstra que o serviço é considerado inaceitável.

### 5.3.6 - Análise das cinco dimensões

A tabela 5.13 a seguir demonstra as médias de cada dimensão, suas expectativas e qualidades percebidas, e seus gaps, a partir dos cálculos realizados tomando por base os atributos utilizados na formulação do questionário.

DIMENSÃO		MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
01	CONFIABILIDADE	6,89	6,63	0,26
02	PRESTEZA	6,86	6,69	0,17
03	SEGURANÇA	6,83	6,59	0,24
04	EMPATIA	6,37	5,98	0,81
05	TANGIBILIDADE	6,78	6,12	0,68
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,74</b>	<b>6,40</b>	<b>0,43</b>

**Tabela 5.13:** Médias das Dimensões da Qualidade

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2014.

A dimensão confiabilidade apresentou uma média de expectativa dos usuários bastante elevada, a maior entre todas as dimensões, o que significa que para os clientes a confiança é um aspecto muito importante; No entanto a qualidade percebida pelos usuários não atingiu as expectativas, e uma média de disparidade de (0,26) entre os atributos, a dimensão apresentou pequena deficiência na qualidade dos serviços relacionados à mesma.

A dimensão prestação apresentou resultados elevados tanto nas expectativas quanto na qualidade percebida, porém ao analisar a lacuna (Média = 0,17), a menor entre todas as dimensões, nota-se que embora a qualidade percebida ficasse muito próxima das expectativas, o serviço ainda é considerado indesejável.

A dimensão segurança apresentou uma média de expectativa dos usuários inferior às médias das dimensões anteriores, porém ainda elevada, como também a média da qualidade percebida foi elevada; No entanto a divergência (Média = 0,24), entre os dois aspectos relata um nível relativamente alto de insatisfação por parte dos usuários em relação aos serviços referentes a esta dimensão.

Em relação à dimensão empatia, o resultado é o pior de todas as dimensões, a dimensão apresentou a pior média de qualidade percebida, além da disparidade (Média = 0,81) entre os aspectos expectativas e percepção ser o maior, ou seja, evidencia que a qualidade dos serviços referentes a esta dimensão é intolerável.

A última dimensão, A tangibilidade também apresenta resultados negativos, a lacuna (Média = 0,68), mostra uma grande disparidade entre o que os usuários consideram ideal e o que eles realmente percebem, nesse caso a qualidade dos serviços também é considerada inaceitável.

De modo geral os resultados obtidos evidenciam vários pontos negativos nos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, Apesar médias de qualidade percebida elevada, e da disparidade (0,43) com as expectativas não ser tão elevada, ainda assim mostra que os serviços tem um certo nível de insatisfação por parte dos usuários.

## **6 – CONCLUSÕES**

### **6.1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo estão apresentadas as conclusões e implicações gerais do presente estudo, bem como, as limitações para sua realização e sugestões para novas pesquisas a serem desenvolvidas sobre o tema.

### **6.2 – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERAIS**

Esse estudo buscou avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, o estudo tomou por base a visão dos clientes da panificadora a partir de suas expectativas e percepções do que seria um serviço ideal e de qualidade, observando a disparidade existente entre as variáveis para analisar o grau de satisfação dos mesmos.

A partir dos resultados obtidos na análise dos dados coletados baseados nas cinco dimensões da qualidade: Confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade, distribuídos entre os dezoito atributos que nortearam a formulação das afirmativas presentes no questionário aplicado, foi possível notar que a qualidade dos serviços da Panificadora Nossa Senhora Aparecida é vista como negativa por parte dos usuários, uma vez que nenhuma das dimensões apresentou percepção de qualidade acima das expectativas.

Apesar de algumas dimensões apresentarem resultados de qualidade percebida elevada, não podem ser consideradas como ideais pelo fato dos clientes terem expectativas muito elevada em relação a serviços ideais em uma panificadora; O que pode ser notado em relação a dimensão confiabilidade, que apesar da alta qualidade percebida a expectativa quanto a essa dimensão é a maior entre todas; Com isso nota-se que a administração da panificadora necessita realizar uma análise referente aos preços cobrados, o quão justos são, e procurar sempre melhorar a qualidade dos seus produtos tornando-os mais saborosos.

Em relação a dimensão presteza o resultado foi negativo, porém não tão ruim, pois a dimensão apresentou a menor disparidade entre as variáveis, demonstrando que a panificadora necessita de um maior controle na disponibilidade dos produtos e não os deixar faltar, como também preparar os balconistas para tratarem os clientes sempre da melhor maneira.

Em relação à dimensão segurança o resultado negativo se deve a uma expectativa muito elevada por parte dos clientes como aconteceu nas outras duas dimensões, resultado este que evidencia a necessidade da administração da panificadora demonstrar uma maior preocupação em relação à procedência das matérias-primas utilizadas para fabricação de seus produtos.

A dimensão empatia chama atenção por a única dimensão com um atributo que superou as expectativas dos clientes, que foi o atendimento personalizado, o que não impediu que a dimensão apresentasse resultados negativos, demonstrando a necessidade de a panificadora aumentar a variedade dos produtos oferecidos, e oferecer promoções aos seus clientes, que foi o atributo que mostrou mais insatisfação dos clientes.

E por fim a dimensão tangibilidade que apresentou uma disparidade negativa considerável demonstra a necessidade da administração da Panificadora Nossa Senhora Aparecida investir em equipamentos modernos, bem como em instalações mais confortáveis, como ambiente climatizado.

Assim sendo, é notória a necessidade urgente de atitudes a ser tomada por parte dos responsáveis pela Panificadora Nossa Senhora Aparecida, quanto aos serviços falhos identificados no estudo.

### **6.3- LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Foram encontradas algumas limitações para a realização do presente estudo, limitações essas que aumentaram a necessidade de um maior esforço para a realização do mesmo; A primeira delas foi a ausência de literatura de qualidade de serviços na área de panificação.

Outra limitação encontrada foi o fato do estudo ter tido como base apenas a Panificadora Nossa Senhora Aparecida, não sendo possível realizar comparações entre os serviços da mesma com os serviços de outras panificadoras do mesmo porte instaladas no mesmo bairro.

### **6.4 – SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Com base no que foi discorrido no presente estudo possibilitam algumas sugestões para a realização de trabalhos futuros referentes ao tema, Em primeiro lugar sugere-se um estudo com as outras panificadoras do mesmo bairro com o objetivo de

comparar os resultados, de forma que, mostre se alguma dimensão da qualidade apresenta uma vantagem competitiva para alguma, e qual seria.

Outra sugestão pode ser também a realização de um estudo em uma empresa de porte maior e em outros bairros da cidade, pois englobariam um público-alvo diferente; Além da realização de um estudo que adotem critérios de validade mais consistentes.

E por fim, propõe-se que o presente trabalho seja utilizado como base para pesquisa futura, por se tratar de um tema relevante e por apresentar um número reduzido de literaturas sobre o mesmo.

## REFERÊNCIAS

ABIP, Associação Brasileira de Indústria de Panificação e Confeitaria.  
<<http://www.abip.org.br/institucional.aspx>>

ALVES, R. A.; PAULISTA, P.H. ; Análise de aplicações das setes ferramentas da qualidade: uma Abordagem teórica – Revista Científica da FEPI, 2014.

ANDRADE, Paulo Hyder da Silva - O impacto do programa 5s na implantação e manutenção de sistemas da qualidade - Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

AROUCK, Osmar - Avaliação de sistemas de informação: revisão da literatura - Transinformação, v. 13, n. 1, janeiro/junho, 2001. p. 7-21.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. – Fundamentos da metodologia científica / Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CABRAL NETO, A.; SILVA, J.G. – A construção histórica do paradigma da qualidade total no campo empresarial e a sua transplantação para o campo educacional. Contexto e Educação - Editora UNIJUÍ - Ano 16 - nº 62 - Abr. / Jun. 2001 - P.7 – 30.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro Gestão da qualidade - Conceitos e técnicas/ Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Mário Cesar; Serviço de Atendimento ao Público: O que é ? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. - Revista Multitemas, 2000.

FREITAS, A.L.P.; MANHÃES, N.R.C.; COZENDEY, M.I. – Emprego do SERVQUAL na avaliação da Qualidade de Serviços de Tecnologia da Informação: uma análise experimental – XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

GOSLING, Dra. M.; SOUZA, M. SC. B. B. P.; ARAÚJO, G.C.D. – Dimensões da Qualidade de Serviços, Satisfação e Lealdade: um Modelo Teórico - XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

GRÖNROOS, Christian. 1947 – Marketing: gerenciamento e serviços/Christian Grönroos; Tradução de Arlete Simille Marques. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3º reimpressão.

HAIR JR. et al; Joseph F. – Análise multivariada de dados – ARTMED EDITORA S.A. – 6 edição – Porto Alegre, RS; 2007.

LABADESSA, Ms Aparecido Silvério, A importância da qualidade no atendimento ao cliente um estudo bibliográfico - Revista Fiar, 2012.

LOBO, João Roberto M. et al. - O uso da escala servqual para avaliar a percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores; IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO; Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras – Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

LOVELOCK, Christopher. Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

MAICZUK, J. ; ANDRADE JR, P.P. – Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso, Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.14. No1(2013).

MALHOTRA, Naresh K. – PESQUISA DE MARKETING, Uma orientação aplicada - ARTMED EDITORA S.A. – 6 edição – Porto Alegre, RS; 2012.

MARQUES, DR. WAGNER LUIZ – Qualidade de Atendimento, Paraná; Fundação Biblioteca Nacional; 2010.

MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P.L. – Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. GESTÃO & PRODUÇÃO v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998.

MONACO, F.F.; GUIMARÃES V.N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios. RAC, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000: 67-88.

OAKLAND, John - Gerenciamento da qualidade total/ John Oakland [tradução Adalberto Guedes Pereira] – São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de; Qualidade: o desafio da pequena e média empresa / Marcos Antonio Lima de Oliveira – Rio de Janeiro; Qualitymark Ed.; Fortaleza, CE: SEBRAE, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da qualidade**: Tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos/ Edson Pacheco Paladini. – São Paulo: Atlas, 2008.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. – SERVQUAL: A Multiple Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. – Journal of Retailing; Volume 64, Number 1, Spring 1988.

PEINADO, Jurandi e GRAEML, Alexandre Reis – Administração da produção: operações industriais e de serviços – Curitiba: UNICENP, 2007.

PILZ, Diana Michele et al. Ferramentas da qualidade: uma aplicação em uma IES para desenvolvimento de artigos científicos; SIEF – Semana Internacional das Engenharias da FAHOR – 2011.

PROPAN, Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação - Perfil da Panificação  
<<http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=12>>

SANTOS, A.A.; GUIMARÃES, E.A.; BRITO, G.P. GESTÃO DA QUALIDADE: conceito, princípio, método e ferramentas. Revista Científica INTERMÉIO FAECE/FAFOR – 2013.

STEIN, F. A. BERRÁ; L. - Satisfação dos clientes da padaria nutri center. REVISTA DESTAQUES ACADÊMICOS, ANO 2, N. 1, 2010 - CGO/UNIVATES.

VERAS, Carlos M. A. **Gestão da qualidade**. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO. São Luiz – Maranhão, 2009.

VIEIRA, Valter Afonso - AS TIPOLOGIAS, VARIAÇÕES E CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA DE MARKETING - Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

**APÊNDICE A**  
**MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



**APÊNDICE B**  
**TABULAÇÃO DOS DADOS**

