



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

IZABEL THAÍZE DE SOUZA

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: um
estudo de caso numa empresa do ramo alimentício**

CARUARU

2019

IZABEL THAÍZE DE SOUZA

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
um estudo de caso numa empresa do ramo alimentício**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

CARUARU

2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S729q Souza, Izabel Thaíze de.
A qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso numa empresa do ramo alimentício. / Izabel Thaíze de Souza. – 2019.
60 f. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Qualidade em serviços. 2. Estratégia competitiva. 3. Diferenciação. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-187)

IZABEL THAÍZE DE SOUZA

A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

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, 27 de junho de 2019.

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof.^a Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho à Sr.^a Maria de Lourdes de Souza, minha mãe, que considero a pessoa mais importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar presente em todos os momentos de minha vida, e por me dar sabedoria para realizar esse trabalho. Agradeço também a minha mãe, Maria de Lourdes, por todo amor, ensinamentos e apoio a mim dedicado, meu agradecimento é dado também ao meu esposo Edson Lima, pela paciência e compreensão durante esse período.

Agradeço a todos os meus professores, pelo conhecimento compartilhado, que foi de extrema importância para que eu chegasse até aqui. Um agradecimento especial à professora Auxiliadora, que colaborou muito para a minha formação, além de ter sido uma excelente orientadora e amiga, obrigada por ter aceitado me orientar, e me auxiliar na conclusão desse ciclo acadêmico.

Agradeço a minha família e de modo especial aos meus irmãos Claudineide Souza, M^a José Santos e Josenilson Silva por todo apoio e carinho e por me fortalecer diante as dificuldades enfrentadas para que eu concluísse esse ciclo.

De modo muito especial agradeço a Tacianne Mirelly, que esteve do meu lado me apoiando em todos os momentos desde o primeiro dia de aula e também a Yasmim Araujo, minhas parceiras de trabalhos em grupo, construímos em cada degrau da nossa caminhada uma grande amizade que levarei pra toda a vida.

Finalizo agradecendo a todos aqueles que me ajudaram de alguma forma nessa trajetória.

RESUMO

Este trabalho trata-se de um estudo sobre a qualidade no atendimento sendo, vista como um diferencial competitivo e foi aplicado em uma empresa do ramo alimentício, que comercializa açaí na cidade de Brejo da Madre de Deus-PE. O objetivo principal desse estudo é analisar como a qualidade no atendimento proporciona um diferencial competitivo numa empresa, visto que um bom atendimento ao cliente é capaz de proporcionar uma diferenciação diante do mercado competitivo, dessa forma conseguindo manter e fidelizar seus clientes. Na pesquisa bibliográfica realizada é apresentada a importância da qualidade e a sua relação com o sucesso das organizações, especificadamente no que diz respeito ao atendimento ao cliente, neste estudo é destacada as vantagens que um atendimento de qualidade favorece. Já na metodologia são mostrados os métodos usados na construção do trabalho, tratando-se de um estudo de caso, no qual foi utilizada a ferramenta SERVQUAL para elaborar o questionário. Após a criação do questionário, ele foi aplicado em 194 clientes e depois, as respostas foram analisadas. Por meio das análises, foi possível identificar os pontos fortes da empresa, como também aqueles que precisam ser melhorados para proporcionar a satisfação de seus clientes. Dentre os pontos que precisam ser melhorados estão: a ausência de um estacionamento, e um dos pontos fortes da empresa é a sua boa imagem.

Palavras chave: Qualidade em serviços. SERVQUAL. Estratégia Competitiva. Diferenciação.

ABSTRACT

This work is a study on the quality of care being seen as a competitive differential and was applied in a food business, which sells acai in the city of Brejo da Madre de Deus-PE. The main objective of this study is to analyze how quality of service provides a competitive differential in a company, since good customer service is able to provide a differentiation in the competitive market, thus maintaining and retaining its customers. The bibliographic research carried out presents the importance of quality and its relationship with the success of organizations, specifically with regard to customer service, this study highlights the advantages that a quality service favors. The methodology shows the methods used in the construction of the work, being a case study in which the SERVQUAL tool was used to elaborate the questionnaire. After the questionnaire was created, it was applied to 194 clients and then the answers were analyzed. Through analysis, it was possible to identify the company's strengths, as well as those that need to be improved to provide customer satisfaction. Among the points that need to be improved are: the absence of a parking lot, and one of the company's strengths is its good image.

Keywords: Quality in services. SERVQUAL. Competitive Strategy. Differentiation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra	36
Quadro 2 - Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de confiabilidade.....	41
Quadro 3 - Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da responsabilidade.....	42
Quadro 4 - Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de segurança.....	43
Quadro 5 - Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de empatia.....	44
Quadro 6 - Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do tangível.	44
Quadro 7 - Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas.	46
Quadro 8 - Descrição dos dados da pesquisa no que diz respeito à expectativa.....	47
Quadro 9 - Descrição dos dados da pesquisa no que diz respeito à percepção.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Apresentação do tema	11
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	Justificativa	14
1.4	Estrutura do trabalho	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Qualidade	16
2.1.1	Qualidade no atendimento	19
2.2	Serviços	21
2.3	Qualidade em serviços	23
2.4	Estratégias Competitivas	26
2.5	ESCALA SERVQUAL	29
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	Delineamento da pesquisa	32
3.1.1	Quanto à finalidade da pesquisa.....	32
3.1.2	Quanto aos meios utilizados para a pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da empresa estudo de caso	34
3.3	Universo e Amostra	34
3.3.1	Tamanho da Amostra	35
3.3.2	Determinação do tamanho da amostra para populações finitas	35
3.4	Instrumento usado na coleta de dados	37
4	ANÁLISE DE DADOS	39
4.1	Avaliação dos Resultados	39
4.2	Confiabilidade	40
4.3	Responsabilidade	42
4.4	Segurança	42
4.5	Empatia	43
4.6	Tangibilidade	44
4.7	Resumo das dimensões e <i>gaps</i>	45

4.7.1	Descrição dos dados da pesquisa	46
4.8	Identificação de oportunidades de melhorias para a empresa do ramo alimentício X.....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1	Conclusões	51
5.2	Limitações do estudo	53
5.3	Sugestões para futuras pesquisas.....	53
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	59

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado uma contextualização do tema que será tratado nesta pesquisa, como também da pergunta de pesquisa e o objetivo geral e específico, e por fim a forma como este estudo encontra-se organizado.

1.1 Apresentação do tema

Atualmente, as organizações estão sempre buscando ideias inovadoras, com o objetivo de ter um diferencial competitivo, no entanto quando se fala em atendimento ao cliente não se está referindo a uma ideia inovadora, porém é algo que muitas empresas deixam a desejar. Um atendimento de qualidade, pode se tornar um diferencial de modo a conquistar novos clientes, como também fidelizar os que já são da empresa.

Hoje em dia as empresas precisam estar inovando para conquistar os clientes, não basta apenas ter disponibilidade de produtos e preços competitivos, é preciso agregar ao produto valores, que podem não estar relacionado ao financeiro, mas que proporcionem a satisfação, de modo a surpreender os consumidores indo além das expectativas esperadas pelos mesmos.

Tendo em vista o atual mercado competitivo, é preciso que a empresa antecipe-se para atender da melhor forma seus clientes por meio da percepção e desejos demonstrados pelo mesmo no processo comunicativo. Por outro lado, a cada dia os consumidores estão mais exigentes, diante disso as empresas vêm se dedicando mais a qualidade de seus produtos, buscando diferenciar-se e satisfazer seus clientes, e desta forma irá agregar valor e criar uma vantagem competitiva.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. Deste modo, o tema Qualidade do atendimento ao cliente é essencial para o desenvolvimento de uma organização, visto que através de um bom atendimento é que as empresas enriquecem a sua imagem, atraem e retêm clientes.

O mercado disponibiliza uma grande variedade de produtos e serviços, a preferência dos clientes será estabelecida através de critérios, como qualidade, valor e benefício. Logo, a empresa deverá ofertar valor e satisfação em suas vendas, já que a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligados à qualidade dos produtos e serviços. Desta maneira, a mais adequada medida de qualidade a se aplicar em uma empresa não será só ganhar, mas sim preservar clientes. Contudo, o que irá diferenciar uma empresa de seus concorrentes será a excelência em serviços. Assim, a Qualidade se tornou o principal instrumento no combate à concorrência, sendo apontada como uma nova ação estratégica para o crescimento e sobrevivência de uma organização nos dias atuais.

No presente trabalho será utilizada como base a análise de como a qualidade no atendimento pode ser uma ferramenta de grande importância a ser utilizada pelas empresas no cenário atual. Mostrando a realidade que se passa em uma empresa do ramo alimentício, que vende o produto açaí, e que está localizada no município de Brejo da Madre de Deus. Para medir a satisfação dos consumidores com relação à qualidade do atendimento desta empresa, será aplicado um questionário de modo a identificar as opiniões dos clientes.

Para a realização deste trabalho será utilizada a escala SERVQUAL, que refere-se a um instrumento de pesquisa desenvolvido por Berry, Zeithaml e Parasuraman, que possui um grande nível de confiabilidade e validade e é utilizado para medir a qualidade dos serviços nas empresas (SCHMENNER, 1999).

Por meio da utilização desta escala é possível analisar os *gaps*, ou seja, as distinções com relação às expectativas esperadas pelo cliente a respeito do serviço e sua percepção posterior à prestação do serviço. Esta ferramenta tem como objetivo principal melhorar os processos, de modo a oferecer aos seus clientes um serviço que acrescente valor.

Os serviços raramente podem ser analisados antes da compra, a análise pode ser dada ao longo do processo de prestação de serviço ou, apenas depois de ser conhecido o resultado (GIANESI E CORRÊA, 1996). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 142) acrescentam “medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis”. Tendo em vista que quando falamos em

qualidade em serviços estamos tratando de diversos atributos psicológicos, já com relação ao produto suas características físicas podem ser precisamente mensuradas.

1.2 Objetivos

Dando seguimento serão listados os objetivos gerais e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a qualidade no atendimento proporciona um diferencial competitivo numa empresa do ramo alimentício na cidade de Brejo da Madre de Deus, no Agreste de Pernambuco.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver a base teórica deste trabalho de pesquisa, com os seguintes temas: serviço, qualidade, qualidade em serviço, estratégia competitiva e SERVQUAL;
- Elaborar o questionário de pesquisa;
- Fazer a coleta de dados;
- Analisar os resultados dos questionários;
- Medir e relatar o nível de satisfação dos clientes correspondente ao atendimento oferecido pela empresa;
- Conhecer os aspectos positivos e negativos relacionados ao atendimento ao cliente;
- Elaborar a conclusão da pesquisa.

1.3 Justificativa

No campo acadêmico o tema Qualidade contou com as colaborações teóricas dos denominados gurus da qualidade, entre eles Ishikawa, Juran e Deming que através de suas teorias constituíram um legado significativo quando se fala em qualidade. E ao longo do tempo foi ganhando espaço nas organizações e atualmente é um tema de destaque no mundo dos negócios. De acordo com Lobos (1993, p. 38) “Qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

No ambiente competitivo atual, e com clientes cada vez mais exigentes é necessário que os gestores das organizações estejam focados em atender as necessidades dos mesmos, indo além de oferecer um bom produto, buscando através da excelência no atendimento, diferenciar-se no mercado e proporcionar um crescimento para sua empresa.

Dar prioridade a qualidade é algo que passou a ser indispensável nas organizações, sua aplicabilidade é considerada uma condição fundamental para alcançar o sucesso. Quando se fala em atendimento de qualidade, se refere a uma questão que promove a satisfação do cliente, pois para os mesmos não convêm à empresa possuir um bom produto e não ter um bom atendimento.

Então, esta pesquisa serve para auxiliar as empresas desta área a se manterem competitivas na busca pela excelência no serviço prestado.

Em um curso de Administração é muito importante que a universidade esteja sempre incentivando os docentes a fazer pesquisas sobre o que está acontecendo nas organizações, através de pesquisas e extensão, de modo a aproximar os alunos da realidade no mercado de trabalho.

No cenário organizacional, é comum os administradores terem dificuldades em relação ao seu negócio, pois diante de tantas mudanças existentes no mercado é necessário encontrar maneiras de não perder seus clientes, diante disso estudar sobre a qualidade no atendimento é importante para auxiliar os gestores.

O ramo de alimentação que trabalha com o serviço de entrega do açaí vem se tornando popular na localidade, nos últimos anos vem se expandindo e apesar de ser

uma cidade pequena do interior já conta com algumas pequenas empresas deste ramo, sendo uma fonte de renda para o local. O desafio que fica para os gestores diante dessa situação é buscar uma forma de fidelizar o cliente diante de um mercado que vem crescendo. Diante a essa situação é necessário mostrar a importância de um atendimento de qualidade para que a empresa cada vez mais fidelize seus clientes.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente pesquisa está dividida em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução do tema estudado, como também os objetivos e a justificativa para a realização deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica que formará a base deste trabalho. Os temas serão os seguintes: Serviço, Qualidade, Qualidade em Serviço, Estratégia Competitiva e SERVQUAL.

O capítulo 3 mostrará a metodologia utilizada para a produção deste trabalho e a descrição da empresa estudada, indicando suas especificidades e dados relevantes à pesquisa.

O capítulo 4 descreve as amostras coletadas e suas análises.

O capítulo 5 finaliza o trabalho com as conclusões elaboradas através da pesquisa como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá apresentar a revisão bibliográfica da pesquisa, detalhando o que é qualidade, como também discutir como a mesma influenciou nas estratégias empresariais, dando ênfase a qualidade no atendimento e suas características.

2.1 Qualidade

O conceito de qualidade sofreu uma série de modificações ao longo do tempo e é considerado uma das práticas obrigatórias nas empresas. A qualidade vem sendo praticada desde o início da era industrial, dado que na época os artesãos já se preocupavam com a mesma. De acordo com Stevenson (2001), do decorrer do século XVII até o começo do século XIX, época anterior a Revolução Industrial, a manufatura era praticada por artesãos talentosos, ou seja, a qualidade estava mais associada ao prestígio individual de cada trabalhador.

Shiba, Graham e Walden (1997) verificaram que a definição de qualidade apresentou diferenças em cada período da história:

- Nos anos 1950: “Adequação ao padrão”, a qualidade era considerada como a garantia de que o produto desempenhasse as funcionalidades previstas em projeto;
- Nos anos 1960: “Adequação ao uso”, ter qualidade significava apresentar produtos aptos a suportar as inúmeras formas de uso;
- Nos anos 1970: “Adequação ao custo” para obter produtos de qualidade era necessário focar na redução de custos e no controle sobre a variedade dos processos de fabricação e redução de desperdícios;
- Nos anos 1980: “Adequação às necessidades dos clientes”, para permanecer no mercado, as organizações passaram a anteciparem-se às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

Carvalho (2007) acrescenta que a expressão qualidade tem sido empregada em diferentes situações, porém às vezes não apresenta uma definição clara e objetiva. Desta

forma podemos observar que não é fácil definir qualidade. Seu entendimento irá depender da visão de quem a analisa, diante disso pode acontecer de um produto ter qualidade para uma pessoa e não ter para outra. Diante do exposto Bezerra (2013, p. 12) relata que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Diante ao crescimento das empresas e uma variedade cada vez maior de produtos oferecidos pelo mercado, a competitividade existente, como também o episódio da globalização fez com que houvesse mudanças no foco dado a qualidade e o mercado passou a ser orientado para o cliente. Segundo Slack et al (1996, p. 552), “[...] qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Segundo Stevenson (2001) uma parte das empresas têm reestruturado seus métodos de pesquisa, com o propósito de preservar seus níveis de qualidade, considerando assim a percepção do cliente com relação ao comportamento da organização como seu fornecedor. Através desse olhar, nota-se que a realidade da organização quanto a qualidade é voltada para a percepção do cliente.

A qualidade é definida de acordo com a percepção de cada um que a analisa, desta forma, existem diversas maneiras de descrevê-la como também de implantá-la. Há muitos requisitos que são usados pelas pessoas para definir qualidade, entre eles, a aparência, o preço, ou seja, são inúmeros os olhares a respeito da qualidade.

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido a subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas. (CARPINETTI, 2010, p.13)

A qualidade exhibe várias definições em conformidade com o foco a ser dado. No que diz respeito ao foco no produto, a qualidade é estabelecida de acordo com a percepção do cliente. Quando focada na fabricação, o objetivo é aperfeiçoar as técnicas e processos em concordância com as normas pré-estabelecidas. Na avaliação da qualidade de um produto é preciso observar uma série de elementos: durabilidade, conformidade, estética, características operacionais, assistência técnica, qualidade percebida e confiabilidade (MARTINS E LAUGENI, 2005).

Diversos autores apresentam suas interpretações a respeito da qualidade, buscando sempre uma definição simplificada, de modo que possa ser integrado aos diferentes níveis da organização e assim apresentar sua importância em todas as atividades produtivas. Avelino (2005) apresenta os nomes dos autores que tiveram destaque na área da qualidade: Deming, John Dewey, Frederick Herzberg, Ishikawa, Joseph M. Juran, Kurt Lewin, Lawrence D. Miles, Alex Osborne, Walter Shewhart, Genichi Taguchi, Frederick W. Taylor, J. Edgar Thomson, entre outros. Alguns destes se tornaram mais populares e, assim, contribuíram significativamente para a história da qualidade: W. Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, e Genichi Taguchi são alguns deles.

Para Campos (1992) a qualidade é considerada um conjunto de características presentes em produto ou serviço capaz de satisfazer as necessidades do cliente, sendo este com disponibilidade de lugar tempo e forma certos, além de um preço competitivo. Júnior, Cierco, Rocha e Mota (2005) acrescentam que a qualidade é expressa pela capacidade de atender as exigências do cliente.

Já de acordo com a ISO 9000:2005 (IPQ, 2005, p.16) a qualidade é definida como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”. Mediante os requisitos, a mesma norma esclarece ser “necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória” (p. 16). E atributos, a norma o determina como “elemento diferenciador” (p. 21). Isto é, a qualidade pode ser visualizada de forma interna ou externa à organização. À medida que é visualizada internamente, colabora com a redução de desperdício, acréscimo de produtividade e ausência de defeitos. Já ao ser vista externamente, auxilia a conquista e conservação de clientes.

O destaque que vem sendo dado ao tema qualidade é resultante do objetivo da empresa de sobrevivência. Diante disso, a empresa precisa vender seus produtos, para assim permanecer com sua atuação no mercado. Podendo a empresa ser comparada a um ser vivo, pois pretende crescer, expandir-se, através da conquista de novos mercados. Dessa maneira, para se manter a empresa necessita julgar o cliente como meta prioritária, visto que de sua satisfação vai depender a continuidade dos produtos no mercado (PALADINI, 1990).

Na atualidade exercer qualidade nos processos de uma empresa é considerada uma questão estratégica. Tratar de gestão estratégica consiste em modificar o enfoque de princípios de conformidade, ou seja, os valores, as tolerâncias ideais e as medidas, de modo a adaptar seus produtos/serviços em conformidade com os desejos dos clientes. Não basta apenas atender as expectativas dos clientes, mas sim surpreendê-los, para se manter ou aumentar a vantagem competitiva do negócio (SILVA, 2001).

Gaither e Frazier (2001) acrescentam a ideia ao relatar que as empresas têm como meta o fato de que o cliente perceba seu produto ou seu serviço como sendo superior em sua categoria. Isso significa atender às modificações na expectativa de cada cliente com relação ao produto ou ao serviço oferecido. O mesmo autor ainda acrescenta que a necessidade por padrões de qualidade superior aumentará na mesma proporção que a consciência e a percepção da qualidade.

2.1.1 Qualidade no atendimento

Atualmente as empresas estão cada vez mais disputando a preferência dos clientes, neste sentido, é fundamental para as mesmas dar uma atenção especial à qualidade de seu atendimento, buscar um diferencial na qualidade significa elevar a empresa e favorecer o sucesso ao empreendimento. A excelência no atendimento é considerada uma das principais forças para quem oferece serviço e produtos num mercado tão disputado. Segundo Kotler (2000, p. 56) as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas retenham clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

A qualidade no atendimento está associada à satisfação dos desejos do consumidor, ou seja, oferecer um atendimento de qualidade significa satisfazer o cliente de modo a surpreendê-lo o tempo todo, superando suas expectativas através do acréscimo de benefícios ao produto ou serviço adquirido, sempre tendo em vista a particularidade no interesse de cada cliente. Ser prestativo não é suficiente, é necessário proporcionar exclusividade, de forma a oferecer um atendimento personalizado (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Marques (1997), existem alguns requisitos necessários para um bom atendimento ao cliente, são eles:

- Conhecer a organização;
- Fazer uso de um vocabulário simples, claro e objetivo;
- Ouvir o cliente para melhor compreendê-lo; e
- Perceber o cliente na sua totalidade.

Destacando assim a importância de conhecer o cliente, como também do estabelecimento de um canal de comunicação direto, proporcionando um atendimento individualizado e preciso. Promover o estreitamento dos laços entre empresa-cliente deve ser um compromisso de toda a estrutura da empresa. Caso contrário, todo o processo está condenado ao fracasso.

A função mais importante de um atendente é representar a organização perante aos clientes, dando informações, explicando dúvidas, resolvendo problemas por fim, prestar um tratamento que proporcione satisfação, tranquilidade e segurança ao cliente.

Para Freemantle (1994, p.13):

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Segundo Cobra (1997, p. 16) “Manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”. A forma como o cliente é tratado dentro da empresa resulta no nível de sua satisfação, a organização deve ser empenhada com o cliente buscando oferecer ao mesmo um atendimento de confiança, fazê-lo de fato, importante para a empresa, dado que, um atendimento de qualidade satisfaz, fideliza e conquista clientes.

Santos (1995, p. 31) acrescenta afirmando que: “O cliente que não é tratado como objeto, certamente voltará a sua empresa para fazer novas compras e garantirá não só a continuidade, mas também o sucesso de seu negócio. Procure encantá-lo o tempo todo”. Buscando conquistar a satisfação do cliente é preciso, conhecer, analisar os valores que tem maior representatividade para o seu cliente em relação ao produto que a empresa oferece, isto é, os valores mais relevantes para o cliente são aqueles que lhe promovem mais satisfação.

2.2 Serviços

Dar uma definição precisa a respeito do significado do termo “serviços” vem sendo uma tarefa muito difícil para os pesquisadores atuantes na área de qualidade. Segundo Sarquis (2009) normalmente os serviços são difíceis de ser definidos, devido ao fato de na maioria das vezes serem consumidos no mesmo momento em que são comprados, contrariamente aos bens produzidos que são regularmente tangíveis. Dessa maneira, os serviços estão voltados para uma ação majoritariamente intangível, isto é, um ato realizado por um prestador de serviço, sendo ele físico ou jurídico, em benefício de outra parte o cliente ou consumidor, de modo a não oferecer como resultado um bem físico que possa ser transportado manualmente de um local para outro.

De acordo com Cardoso e Cunha (2005) prestar serviço é uma prática de relacionamento humano, onde o cliente demanda ao prestador um serviço específico. Para alguns autores trata-se de uma definição ampla, visto que independente do bem e da maneira como foi adquirido, a todo o momento a prestação de serviço será utilizada em todo processo de aquisição. Diante disso, Johnston e Clark (2010) instituem que essa amplitude conceitual decorre dos diversos autores, estudos e abordagens que discutem a respeito desse conteúdo. Para esses autores um aspecto frequente nesses conceitos encontra-se em identificar os serviços como ferramenta estratégica.

Embora se encontrem algumas diferenças com relação aos serviços e os problemas com a sua definição, para Schmenner (1999) existem alguns atributos comuns a muitos setores de serviços, a conhecer:

- 1) Impossibilidade de fazer estoque: mediante sua natureza, o uso de um serviço costuma ser praticamente junto a sua produção. É quase inviável armazenar um serviço, a vista disso, o ato de escolher a capacidade é de grande importância. Determinar o layout, o tamanho como também a localização precisa de uma operação de serviço são muitos importantes para produzir receita;

- 2) Produção e consumo fisicamente unidos: Em geral os serviços são elaborados e entregues na hora. O fato de o serviço ser classificado como intangível é resultado de um procedimento efetuado diretamente onde o cliente é encontrado. Quando nos referimos a serviços, o controle da qualidade torna-se mais importante, para tanto é

preciso um bom treinamento, além de um adequado relacionamento com os funcionários são de grande relevância;

3) Entrada fácil no mercado: A maioria das operações de serviço, necessitam de pouco investimento em dinheiro, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria. Em vários serviços, existem poucas barreiras de entrada no mercado, em consequência disso há uma competição constante pela posição e uma necessidade permanente de pensar estrategicamente a respeito dos acontecimentos; e

4) Influências externas: As influências externas podem afetar os serviços, por exemplo, a normatização governamental, o acréscimo no preço da energia elétrica, como também os avanços tecnológicos.

Já segundo a percepção de Martins e Laugeni (2005), as características apresentadas pelos serviços são essencialmente as seguintes: a perecibilidade, a intangibilidade, a participação do cliente no processo, mão de obra intensiva, alto contato com o cliente, dificuldade de se medir qualidade e produtividade e o fato de não ser estocável.

Conforme Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.283): “Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material”.

Por outro lado, a definição de Cobra (1997, p.221) afirma que “O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”, isto é, trata-se de alguma coisa que é realizada da melhor forma, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes.

Buscando dar um auxílio na compreensão do significado do termo “serviço”, vários autores têm detectado características relacionadas ao mesmo. Neste cenário, Parasuraman et al (1988, p.13) ressaltam três pontos como particularidades dos serviços:

- Simultaneidade: Os serviços são utilizados basicamente no momento em que são produzidos, fazendo com que seja difícil ou quase impossível identificar e reparar as falhas com antecedência de modo que não afetem o cliente.

- Intangibilidade: os serviços simbolizam um produto não físico, isto é, não existe a possibilidade de ser transportados e/ou armazenados;
- Heterogeneidade: O relacionamento com fator humano, como também a diversa variedade de serviços existentes causam dificuldades na prática de padronização e estimativa de preços.

Os serviços são considerados como atos, processos e atuações ofertados ou elaborados por uma instituição ou pessoa, destinando a outra entidade ou pessoa. Além disso, os serviços incluem todas as atividades econômicas, desde que seu resultado não corresponda a um produto físico ou construção, mas sim algo que é consumido no mesmo momento em que é realizado e oferece valor agregado de maneira que criam, em essência, os interesses daqueles que o adquirem (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2001).

2.3 Qualidade em serviços

No Japão, durante o período de recuperação industrial pós-guerra surgiu o conceito de qualidade aplicada aos serviços. Frazier (2001) aponta que gerenciar qualidade é um ato de grande importância para as instituições prestadoras de serviços, tanto quanto para as organizações que trabalham com manufatura. Em grande parte das empresas, a qualidade superior é considerada o ponto central de sua estratégia de negócios. Adquirir um produto/serviço de qualidade é considerado como o caminho principal de alcançar uma maior parcela no mercado.

Investir na qualidade do serviço é considerado um dos melhores caminhos para uma empresa buscar diferenciar-se diante de seus concorrentes, à medida que ela oferece um serviço de qualidade de modo a atingir as expectativas de seu cliente, o mesmo ficará satisfeito e retornará mais vezes, como também irá divulgar uma imagem positiva da empresa. Através da boa impressão que o cliente levará, o mesmo pode falar da sua experiência e trazer outros clientes para o seu negócio, caso ocorra o contrário, o cliente seja mal atendido, a empresa perderá clientes e sua imagem no mercado será atingida (KOTLER E ARMSTRONG, 1993).

Segundo Lobos (1993, p. 13) “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o cliente”. Através dessa afirmação o autor tem a intenção de deixar evidente que sem o cliente não há possibilidades de uma empresa sobreviver, em vista disso, cada empresa deve empenhar-se em apresentar um serviço de qualidade aos seus clientes, visto que são eles que asseguram o sucesso do seu negócio.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) a avaliação da qualidade em serviço aparece durante o processo da prestação, onde normalmente existe um encontro com um cliente e o funcionário. A satisfação do cliente com relação à qualidade do serviço pode ser determinada pela comparação da assimilação do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. De acordo com os autores, na ocasião em que se supera a expectativa, o serviço é visto como de qualidade excepcional, assim como uma agradável surpresa. Em uma situação contrária, quando as expectativas não são atendidas, a qualidade do serviço passa a ser considerada incabível. Giansesi e Correa (1996) acrescentam que a qualidade em serviços pode ser determinada como o grau no qual as expectativas do cliente são atendidas e/ou excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Campos (2014), afirma que um produto ou serviço de qualidade é aquele que cumpre perfeitamente o atendimento das necessidades do cliente, de maneira acessível, no tempo certo e de forma segura e confiável. Juran (1992), acrescenta que o conceito de qualidade em serviços está relacionado a capacidade de um serviço em satisfazer às necessidades do cliente a medida que o serviço é prestado.

A fim de alcançar a qualidade nos serviços, as organizações precisam compreender a visão do seu cliente a respeito da qualidade, isto é, conhecer o que é esperado da empresa em relação à qualidade. Miranda (1994, p.5) afirma que “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores - sob todos os aspectos”.

De acordo com Albrecht (1998, p.15) “a apatia, a frieza, a inflexibilidade, no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços”. As organizações necessitam de uma estrutura de gerenciamento voltada para a Qualidade de Serviços, para que seja possível evitar ou eliminar a presença de problemas desta natureza.

A qualidade em serviços possui uma ligação com a satisfação. O serviço será avaliado como de qualidade à medida que o cliente está satisfeito. O administrador precisará adotar algumas medidas de precauções para assim realizar um serviço satisfatório e de qualidade. Primeiramente é necessário analisar as expectativas, que são formadas através de promessas feitas pelos vendedores, pelos comentários de outros consumidores, como também pelas experiências vividas com a própria empresa ou com concorrentes. Quando a expectativa do cliente é igual ao resultado da prestação do serviço, o mesmo fica satisfeito (LAS CASAS, 2010).

Apesar de a qualidade estar ligada a satisfação, Lovelock e Wright (2001) declaram que não se trata da mesma coisa, uma vez que as percepções dos consumidores são baseadas em considerações cognitivas de longo prazo, já a satisfação é um comportamento emocional de curto prazo. Há casos em que os clientes não recebem o que esperavam, causando assim um desconforto, também denominado de lacuna. Quanto aos prestadores de serviços, os mesmos precisam diminuir ao máximo as falhas existentes para que sejam capazes de ganhar a confiança dos seus consumidores.

Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações, para tentar evitar a má qualidade dos serviços:

- 1) Desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes;
- 2) Transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los;
- 3) Transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados;
- 4) Prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e
- 5) Não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas (*gap* entre as expectativas do cliente e o atual serviço fornecido).

Por fim, as empresas que entregam serviços de qualidade conquistam vantagens significativas no mercado competitivo, uma vez que evita que o cliente procure o concorrente, pois ao atrair o cliente a empresa busca manter a sua fidelidade.

2.4 Estratégias Competitivas

O conceito de estratégia foi utilizado inicialmente nos campos militares e desde então passou por muitas aplicações e desenvolvimento. Atualmente a estratégia é vista como a responsável por guiar os rumos das organizações dado que, desde o princípio, a preocupação da administração foi reunir os recursos tanto materiais como humanos, sempre com o objetivo de atingir as metas anteriormente estabelecidas (MAXIMINIANO, 2000).

No cenário atual, diante de turbulências e incertezas as empresas sentem dificuldades de estabelecer uma estratégia para tornar-se competitiva. Procurar estabelecer e realizar as coisas de forma correta é o que se pretende executar através do conceito de estratégia. Já a competitividade diz respeito à busca por uma performance mais adequada para a organização, além de um crescente posicionamento de mercado (PETER DRUCKER, 1994). Diante desse fato surge o conceito de estratégia competitiva, que é descrito por Porter (1980) como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas com a finalidade de elaborar uma posição defensiva em um grupo estratégico, para assim encarar as cinco forças competitivas e, dessa forma, a empresa buscará atingir um maior retorno sobre o investimento.

A postura competitiva está relacionada ao modo como uma empresa apresenta uma diferenciação diante de seus concorrentes atuais e futuros aos olhos e percepção dos clientes. A preferência do consumidor por um determinado produto/serviço é determinada através da diferenciação embutida pela empresa a este produto/serviço. Essa diferenciação pode ser apresentada em várias perspectivas, como características do produto, imagem e reputação, amplitude da linha de produtos, vendas e preço, funcionalidade, disponibilidade e também na qualidade dos serviços (FAHEY, 1994).

Porter (1986) acrescenta que para elaborar uma estratégia competitiva é necessário definir a forma pela qual a organização irá competir, como também as metas e políticas para implementá-las. Além disso, é preciso associar a empresa com a indústria na qual está inserida, para que seja possível entender a concorrência como também conhecer as particularidades estruturais que facilitam a formulação de estratégias para o alcance da vantagem competitiva. Ainda segundo este autor, a

estratégia competitiva precisa responder ao meio ambiente da empresa assim como buscar delinear esse meio ambiente a seu favor.

A estratégia competitiva caracteriza a perspectiva especial que a organização buscará aplicar com a intenção de obter sucesso em todas as áreas estratégicas de negócio. Em vista disso, a estratégia ótima para conquistar o sucesso era somente reduzir os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Visto que esta atitude resultava na otimização da participação de mercado da empresa, tornou-se comum dizer que esta era uma estratégia de participação no mercado, ou de posição de mercado (ANSOFF, 1990).

Porter (1986) aponta três estratégias genéricas que a administração pode adotar: liderança de custo, diferenciação e foco. A seleção por uma delas será baseada nas forças da organização e nas fragilidades dos concorrentes. De acordo com o autor, é necessário optar por uma posição na qual não seja preciso bater todo mundo em seu ramo de atividade. O intuito deve ser posicionar a força da organização onde a concorrência esteja. À medida que a empresa se dedica a ser um produtor de baixo custo em seu ramo, está aderindo a uma estratégia de liderança de custo, nos casos onde a organização procura ser a única em seu ramo por meio de processos bastante reconhecidos pelos clientes está seguindo uma estratégia de diferenciação e por fim quando a organização pretende alcançar uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito está partilhando uma estratégia de foco (segmentação).

Existem algumas críticas com relação às estratégias genéricas, que serão descritas a seguir:

- O fato da produção de baixo custo e a diferenciação não ser mutuamente excludentes;
- Usar apenas uma estratégia é arriscado para a empresa, pois facilita a imitação, é mais recomendado que sejam usadas estratégias mistas;
- Em um ambiente hipercompetitivo não é suficiente usar apenas uma estratégia para se manter uma vantagem competitiva.

Segundo Courtney et. al. (1997), para reconhecer e julgar as opções estratégicas os administradores podem usar as seguintes ferramentas: análise de custos e capacidade dos competidores, pesquisa de mercado e também o modelo das cinco forças de Porter,

entre outras. A natureza da disputa mercadológica pode ser analisada em conformidade com cinco forças: (1) Produtos substitutos; (2) Novos entrantes; (3) Rivalidade entre os competidores; (4) Poder de barganha dos fornecedores e (5) Poder de barganha dos clientes. O grau de cada força definirá as capacidades das organizações em conseguir lucros sobre o investimento do custo do capital; já a estrutura da indústria influenciará na capacidade de cada uma das cinco forças. A seguir será dada uma explicação breve de cada uma das cinco forças competitivas de Porter.

Produtos substitutos: As empresas de uma forma geral concorrem com indústrias que oferecem produtos substitutos, sendo assim considerados uma ameaça, pois diminuem os possíveis retornos de uma indústria, de modo a puxar os preços para baixo (PORTER, 1991). Mintzberg et al (2000, p.83) acrescenta “A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra”.

Novos entrantes: É considerada uma ameaça, pois possibilita a imersão de novas empresas, juntamente com uma capacidade de operação diferenciada e buscando conquistar uma parcela de mercado. É necessário que as empresas existentes criem barreiras proporcionando dificuldades para as entrantes. Porter (1991) chama a atenção para os casos onde existem altas barreiras de mercado, destacando que existe uma ameaça de entrada baixa, pois existem grandes dificuldades e riscos que precisam ser enfrentados para adentrar no mercado.

Rivalidade entre os competidores: Porter (1991) afirma que os processos competitivos de uma empresa trazem efeitos marcantes para seus concorrentes. A rivalidade é decorrente da interação entre os diversos fatores estruturais, entre eles: crescimento lento da indústria, concorrentes numerosos ou bem equilibrados, capacidade aumentada em grandes incrementos, ausência de diferenciação ou custos de mudança e concorrentes divergentes.

Poder de barganha dos fornecedores: Segundo Porter (1991), os fornecedores são considerados uma ameaça a medida que exercem poder de negociação acerca das empresas clientes, fazendo ameaças com relação a elevação dos preços ou a redução da qualidade dos bens que o mesmo oferece. Os fornecedores tornam-se poderosos quando estão diante dos seguintes fatores:

- O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio das empresas compradoras;
- O fornecedor não tem que disputar mercado com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- Os produtos da empresa fornecedora são diferenciados ou esta desenvolveu custos de mudança;
- Existe um número grande de empresas compradoras e poucas fornecedoras; e
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.

Poder de barganha dos clientes: Os clientes de uma empresa tem a capacidade de barganha quando adquire um grande volume de compras, ou a medida que seu nível de informação é elevado, como também através de sua intenção de experimentar novas alternativas (MINTZBERG ET AL, 2000).

A estratégia competitiva aplicada passa a ser descrita pela forma como a empresa atende seus clientes. Para Ohmae (1998), a estratégia será adequada quando viabilizar um melhor entendimento das necessidades dos clientes e criar valor para os mesmos.

Para Tracy e Wiersema (1995) os recursos devem ser evidenciados, com um destaque especial, em uma das disciplinas a seguir: foco na excelência operacional (menor custo), na excelência de produto (melhor produto) ou no relacionamento com o cliente (melhor solução total).

2.5 ESCALA SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi desenvolvida por Zeithmaml e seus colegas Parasuramam e Berry em 1988, e trata-se de um modelo que consiste em mensurar a diferença entre expectativa e a percepção dos consumidores. Ela surgiu por meio da execução de uma pesquisa quantitativa, elaborada por Berry; Zeithmal; Parasuraman (1990), que pretendia criar uma ferramenta capaz de mensurar a qualidade dos serviços por meio das percepções dos clientes (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

Segundo Schmenner (1999) SERVQUAL refere-se a uma ferramenta de escala múltipla, que possui um elevado nível de confiabilidade e validade. Na escala SERVQUAL é realizada uma comparação entre a expectativa e a percepção do serviço levando em consideração o olhar do consumidor. Em relação às expectativas, são efetuadas declarações orientadas na observação das expectativas gerais dos usuários sobre os serviços e, no que diz respeito às percepções, são feitas declarações para medir a percepção da qualidade do serviço referente a uma empresa estabelecida da categoria de serviço avaliada.

Para Farias (1998), a ferramenta tem o objetivo de investigar a extensão das expectativas e percepções dos clientes a respeito dos serviços prestados. A percepção pode apresentar uma dimensão inferior ou superior, indicada por meio dos modelos dos *gaps*, entre o esperado e o recebido pelo cliente.

Para medir a qualidade o método utilizará o modelo dos *gaps*, no entanto, não se trata de uma única forma que pode ser utilizada pelos clientes para julgar os serviços prestados. Por meio destas lacunas apareceram cinco dimensões: confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (LOVELOCK, 2003). Que serão explicadas logo abaixo.

O modelo SERVQUAL é composto por 22 itens que integram as cinco dimensões ou determinantes da qualidade. A aplicação do modelo SERVQUAL é elaborada em duas etapas: na primeira, são avaliadas as expectativas dos clientes. Na segunda, são medidas as percepções dos clientes quanto ao serviço prestado. De acordo com Bitner e Zeithaml (2003), para usar o método SERVQUAL e dessa forma medir a qualidade do serviço, é preciso calcular, inicialmente, a diferença entre expectativas e as percepções do serviço. Logo, obtém-se o valor ou *GAP* para cada afirmativa do questionário, indicado como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado. Desta forma, quanto maior for o índice positivo, maior será a superioridade do serviço.

O *gap* pode ser: positivo, nulo ou negativo. Onde se resultar em 0 é considerado cliente satisfeito, tendo em vista que sua expectativa é igual à sua percepção. Se positivo, o cliente é considerado insatisfeito, tendo em vista que sua expectativa foi maior que sua percepção. E se negativo o cliente está muito satisfeito, considerando que

sua percepção foi muito maior que sua expectativa. (ZEITHAMI, PARASURAMAN E BERRY, 1990).

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) classificam as dimensões de acordo com sua ordem de importância:

1) Confiabilidade - é a capacidade de prestar um serviço de acordo com o que foi proposto pela empresa com confiança e de forma correta;

2) Responsabilidade - é a disposição de auxiliar os clientes, oferecendo rapidamente os serviços, o ato de deixar o cliente esperando, constrói uma noção negativa da qualidade;

3) Segurança - é o conhecimento e a gentileza dos funcionários, passando confiança; inserindo os seguintes atributos: respeito pelo cliente, competência para desempenhar o serviço, e cortesia;

4) Empatia – significa expressar interesse e dar uma atenção particular aos clientes;

5) Tangibilidade - diz respeito à aparência das instalações físicas, materiais para comunicação, equipamentos e pessoal.

Parasuraman; Berry (1995) corroboram com o pensamento de Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) ao afirmar que na avaliação da qualidade do serviço de uma empresa, a confiabilidade é o principal fator considerado pelos clientes. A empresa irá enfraquecer sua relação de confiança com o cliente à medida que se desleixar ao prestar o serviço, praticar pequenos erros que poderiam ser evitados ou ao deixando de exercer o proposto com o cliente.

A escala SERVQUAL foi planejada e aprovada para ser utilizada em diversos encontros de serviços. Nesse ponto de vista, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) indicam várias formas de utilização para a SERVQUAL, no entanto a sua função principal é identificar os aspectos da qualidade em serviços através da realização de pesquisas regulares com os clientes. A ferramenta pode ser usada para indicar se alguma unidade apresenta serviço de qualidade deficiente, para assim dedicar-se ao seu aperfeiçoamento.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos usados para a realização desta pesquisa, estando à mesma dividida em três seções. Na primeira delas será pautado o delineamento da pesquisa, tratando sobre a finalidade e os meios utilizados na realização deste estudo. A segunda seção tratará do universo e da amostra da pesquisa. Para finalizar a terceira seção aponta os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados que foram coletados.

3.1 Delineamento da pesquisa

De modo geral, o que será feito com início nesta seção é o delineamento da pesquisa destacando as técnicas de coleta e análise de dados. Esta pesquisa tem como propósito avaliar a percepção dos clientes de uma empresa do ramo alimentício no que diz respeito à qualidade do atendimento. Segundo Vergara (2007) as pesquisas podem ser definidas através de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto à finalidade da pesquisa

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é caracterizada como descritiva. De acordo com Gil (2010) as pesquisas descritivas possuem o objetivo de descrever as particularidades de determinadas populações ou fenômenos, das quais uma delas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Quanto a sua natureza a pesquisa é do tipo quantitativa e qualitativa, pois sendo quantificável, é preciso traduzir opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Neste sentido, necessita da utilização de recursos e técnicas estatísticas além de uma abordagem qualitativa de dados. Segundo Fachin (2001, p.79) pesquisa quantitativa é

aquela “que é determinada em relação aos dados ou proporção numérica”. E a natureza qualitativa de acordo com Malhotra (2001) tem o objetivo de conseguir uma compreensão qualitativa das razões e motivações implícitas.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que segundo Lüdke e André (1986) é um método que deve ser usado quando se tem como objetivo analisar algo único, que possua valor por si próprio, ainda que futuramente existam outros casos que apresentem semelhanças. Gonsalves (2007) acrescenta que o estudo de caso trata-se de um tipo de pesquisa que favorece um caso específico, escolhendo uma unidade onde será analisado um determinado fenômeno.

A utilização do estudo de caso apresenta como vantagem a clareza dos procedimentos de coleta e análise de dados, quando confrontado com os processos exigidos por outros tipos de pesquisa. Já os relatórios apresentam uma linguagem e uma forma mais acessível quanto aos outros métodos de pesquisa (GIL, 1991).

3.1.2 Quanto aos meios utilizados para a pesquisa

Quando se pensa em realizar uma pesquisa, é preciso inicialmente consolidar uma base bibliográfica rica a respeito do tema pesquisado, desta forma, terá um suporte teórico para o trabalho.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Quanto aos meios a pesquisa é do tipo bibliográfica. Para Gil (2006), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de um material já existente, formado basicamente de artigos científicos e livros.

3.2 Caracterização da empresa estudo de caso

A empresa do estudo de caso será denominada de empresa do ramo alimentício X, para que haja o sigilo da mesma. Está localizada no centro da cidade de Brejo da Madre de Deus, Agreste do estado de Pernambuco, atuando há 2 (dois) anos no mercado. Seu público é diversificado, atendendo a diferentes faixas etárias e de renda.

Segundo a proprietária, a ideia de criar a empresa surgiu através da mesma perceber, no mercado, a carência de produtos saudáveis para o consumidor exigente, que está cada vez mais preocupado com a saúde e a boa forma. O foco da empresa é trazer para o consumidor um produto saudável e de alta qualidade. A meta é proporcionar um sabor inesquecível e viciante.

A empresa conta com 9 (nove) funcionários, prestando seus serviços, sendo eles: dois entregadores, uma atendente responsável pelos *delivery*, duas atendentes na loja física, três pessoas responsáveis pelo preparo do açaí e uma auxiliar. Durante a semana (de segunda à sexta) um funcionário de cada função está presente, mas nos finais de semana e feriados devido ao aumento da demanda a empresa precisa contar com todos os funcionários nesses dias. Alguns dos funcionários trabalham por diárias.

A empresa foi escolhida para a realização deste estudo devido a sua boa localização e por possuir um grande número de clientes. Outro motivo que me levou a escolha é o fato de a qualidade significar um ponto de grande importância para que a mesma continue no mercado, porque atualmente a empresa possui concorrentes comercializando seu produto principal, o açaí, porém algumas pessoas buscam a qualidade ao invés do preço.

3.3 Universo e Amostra

Amostra é um subconjunto de indivíduos extraídos de uma população. A representatividade da amostra ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraída, assim com base nas informações disponíveis, passa-se a escolher apenas um subgrupo da população considerado representativo de todo o universo.

Dessa forma, compreende-se que o universo da pesquisa pode ser representado por uma média de 388 clientes que consomem açaí, na loja do ramo alimentício X, este número corresponde a média semanal dos clientes do mês de Abril/2019. Na empresa 70% dos clientes consomem o produto no período das 13:00 às 19:00 horas, diante disso esse horário será usado como base para a coleta de dados deste estudo. Dado obtido na própria empresa.

3.3.1 Tamanho da Amostra

Amostragem é o processo de escolha dos indivíduos que pertencem a uma amostra. O pesquisador procura generalizar conclusões referentes à amostra, estendendo-as para toda a população da qual essa amostra foi retirada.

Há vários métodos de amostragem, e interessa para o pesquisador social os métodos que permitem que qualquer indivíduo da população possa vir a fazer parte da amostra. Estes métodos de amostragem são chamados de probabilísticos, onde selecionam os indivíduos da população de forma que todos tenham as mesmas chances de participar da amostra.

Porém, uma amostra não representa perfeitamente uma população, logo deve-se aceitar que a utilização de uma amostra implica em uma margem de erro, conhecida como erro amostral, que é a diferença entre um resultado amostral e o verdadeiro resultado populacional. O erro amostral não pode ser evitado, mas pode-se limitar seu valor através da escolha de uma amostra de tamanho adequado, ou seja, quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro cometido e vice-versa. Assim, o erro amostral e o tamanho da amostra seguem sentidos opostos.

3.3.2 Determinação do tamanho da amostra para populações finitas

Existem fórmulas para determinar o tamanho da amostra que consideram a população infinita, isso ocorre quando a população de onde se retira a amostra é muito grande. Porém, a maior parte das populações não é tão grande em comparação com as amostras. Então se a amostra tiver um tamanho (n) maior ou igual a 5% do tamanho da população (N), considera-se que a população seja finita. Aplicando, neste caso, um fator de correção às fórmulas.

Campello de Souza et al. (2002) afirmam que existe a necessidade da determinação de um tamanho mínimo da amostra, para que a pesquisa tenha relevância. E uma das características que definirá o tamanho da amostra é a precisão almejada. Portanto, admitindo-se que a população estudada é finita, pode-se utilizar a seguinte expressão para determinação de uma amostra minimamente aceitável neste trabalho de pesquisa.

$$n = \frac{Npq(Z_{\alpha/2})^2}{pq(Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1)e^2}$$

Figura 3.1: Fórmula para determinação do tamanho da amostra (**n**) com base na estimativa da média populacional.

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

N = Tamanho da população.

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se deseja estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que se deseja estudar ($q = 1 - p$).

e = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p).

Os valores de confiança mais utilizados e os valores de Z correspondentes podem ser encontrados no Quadro 3.1:

Grau de Confiança	E	Valor Crítico $Z_{\alpha/2}$
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Quadro 3.1: Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra

Fonte: Triola (1999)

Se “p” e “q” não forem conhecidos, a equação 3.1 exige que se substituam os valores populacionais p e q, por valores amostrais \hat{p} e \hat{q} . Mas se estes também forem desconhecidos, substituímos \hat{p} e \hat{q} por 0,5 (LEVINE; BERENSON e STEPHAN, 2000).

Deste modo, para determinação do tamanho da amostra, deve-se levar em conta o número médio de clientes que consomem açaí em uma semana, no horário de maior demanda das 13:00 às 19:00 horas na loja de comercialização de açaí X, ou seja, 388 clientes. Além disso, assumindo um erro de 0,5% e um grau de confiança de 95% foi calculada uma amostra de tamanho 194. Com os seguintes valores, $Z= 1,96$; $e= 0,05$; $p= 0,5$; $q= 0,5$; $N= 388$; $n=193,28$.

Portanto, o número de entrevistas a serem realizadas terá como base a média da quantidade de clientes que consumiram açaí em uma semana no mês de Abril, no ano de 2019, na loja de comercialização de açaí X, na cidade de Brejo da Madre de Deus, representando, então, uma totalidade de 194 questionários a serem aplicados.

3.4 Instrumento usado na coleta de dados

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário estruturado e desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) o SERVQUAL.

O modelo é caracterizado como genérico para mensuração de qualidade em serviços. Seu modelo básico é composto por 44 itens, sendo 22 se destinando a mensurar a expectativa do cliente acerca do serviço e 22 itens que revelam sua percepção, a respeito dos mesmos itens.

A diferença entre esses dois feedbacks resulta no *gap*. Para medir o grau de expectativa e realidade de cada item foi elaborada uma escala de 1 a 5, onde 1 representa discordo fortemente e 5 concordo fortemente. Assim, quanto maior a concordância maior seu peso. Cada valor possui um peso diferenciado, e para cálculo do *gap* utiliza-se a média aritmética ponderada dos valores da expectativa, subtraídos dos valores da média aritmética ponderada da percepção.

Esse *gap* pode então ser: positivo, nulo ou negativo. Onde se resultar em 0 é considerado cliente satisfeito, tendo em vista que sua expectativa é igual à sua

percepção. Se positivo, o cliente é considerado insatisfeito, tendo em vista que sua expectativa foi maior que sua percepção. E se negativo o cliente está muito satisfeito, considerando que sua percepção foi muito maior que sua expectativa. (ZEITHAMI, PARASURAMAN E BERRY, 1990).

Portanto, foram feitas adaptações ao questionário modelo, resultando 21 questões, divididas em cinco dimensões, de Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000), segue no apêndice, ao final do trabalho, o questionário aplicado:

- a) Confiabilidade: 4 (quatro) questões;
- b) Responsabilidade: 3 (três) questões;
- c) Segurança: 6 (seis) questões;
- d) Empatia: 2 (duas) questões;
- e) Tangibilidade: 6 (seis) questões.

Sendo consideradas as seguintes dimensões de Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000):

1) Confiabilidade - é a capacidade de prestar um serviço de acordo com o que foi proposto pela empresa com confiança e de forma correta;

2) Responsabilidade - é a disposição de auxiliar os clientes, oferecendo rapidamente os serviços, o ato de deixar o cliente esperando, constrói uma noção negativa da qualidade;

3) Segurança - é o conhecimento e a gentileza dos funcionários, passando confiança; inserindo os seguintes atributos: respeito pelo cliente, competência para desempenhar o serviço, e cortesia;

4) Empatia – significa expressar interesse e dar uma atenção particular aos clientes;

5) Tangibilidade - diz respeito à aparência das instalações físicas, materiais para comunicação, equipamentos e pessoal.

O capítulo seguinte apresenta a análise dos dados coletados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, utilizando como base os questionários aplicados juntamente com a metodologia elaborada e o referencial teórico.

4.1 Avaliação dos Resultados

Após a aplicação dos 194 questionários com os clientes da loja do ramo alimentício X, o passo seguinte foi analisar os dados coletados, usando como base as respostas dos respondentes, com relação à sua expectativa e qualidade percebida nos produtos/serviços oferecidos pela empresa estudada.

A análise e a interpretação dos dados obtidos através da pesquisa de campo foi realizada por meio da homogeneização dos resultados do questionário; optou-se pela divisão do questionário em duas partes: as expectativas e as percepções, apresentando cinco das oito dimensões de medição usadas nesta pesquisa em ambas as partes e, por fim, são mostradas as comparações dos resultados, através do *gap*.

A alternativa de resposta indicada como concordo fortemente, possuía o maior valor obtido, sendo julgada como a mais satisfatória, e discordo fortemente se tratava do menor valor obtido na resposta, referindo-se a menos satisfatória; e por fim, para a importância atribuída será realizada a análise e interpretação por meio da pontuação, atribuindo peso de 1(um) a 5(cinco) a escala de importância referida, de forma que a resposta indicada como mais satisfeito exprima peso 5, o de segunda maior satisfação apresente peso 4 e assim por conseguinte.

Logo, a soma da pontuação irá indicar qual dimensão atingirá maiores pontos e, conseqüentemente, determinará a dimensão de maior satisfação pelos clientes. Em contrapartida, a dimensão de menor valor, mostrará a menor satisfação pelos clientes.

Da mesma maneira que, os resultados serão avaliados de forma individual, o que permitirá ao pesquisador apontar os critérios de maior e menor satisfação, item a item. Dado que a escala SERVQUAL utilizada no trabalho foi ajustada para uma escala de 1 a 5, compreende-se como níveis altos para as expectativas, as alternativas de valores 4 e 5.

Será calculada a média aritmética dos resultados conseguidos nos 194 questionários respondidos e obtido o seu desvio padrão. Possibilitando uma compreensão mais clara de como foi realizada a contabilização dos dados coletados por meio dos questionários, posteriores a homogeneização dos resultados.

Os quadros a seguir, proporcionam um melhor entendimento de como foi efetuada a contabilização dos dados coletados por meio dos questionários, posteriores a homogeneização dos resultados.

A primeira coluna corresponde à dimensão que está sendo analisada. A segunda apresenta a questão abordada para os clientes e que está sendo avaliada. A terceira coluna expõe os valores de média aritmética ponderada e o desvio padrão acerca da expectativa do consumidor. A quarta coluna reproduz os valores de média aritmética ponderada e o desvio padrão acerca da percepção do consumidor. Para analisar as Expectativas x Percepções, seguindo o que é indicado pelo método SERVQUAL, a expectativa dos clientes e a qualidade dos serviços/produtos oferecidos pela empresa do ramo de alimentação X foi calculada pela diferença entre expectativa (ME) e percepção (MP) mediante as médias observadas em ambos os módulos, representadas na quinta coluna.

Frisando que o *gap* pode ser: positivo, nulo ou negativo. Onde se resultar em 0 é considerado cliente satisfeito, tendo em vista que sua expectativa é igual à sua percepção. Se positivo, o cliente é considerado insatisfeito, tendo em vista que sua expectativa foi maior que sua percepção. E se negativo o cliente está muito satisfeito, considerando que sua percepção foi muito maior que sua expectativa. (ZEITHAMI, PARASURAMAN E BERRY, 1990).

4.2 Confiabilidade

No Quadro 4.1 está representada a dimensão da confiabilidade.

As maiores expectativas dos clientes são acerca de que “A empresa deve oferecer um produto/serviço confiável” com uma média de 4,61; e “A empresa deve entregar o produto do modo que ela oferece” com uma média de 4,56. Os valores médios para “A

empresa deve possuir um atendimento padronizado” (4,49); e “O preço do produto deve ser acessível”, também com uma média de (4,49).

Com relação ao item “A empresa deve entregar o produto/serviço do modo que ela oferece,” que foi destacado, anteriormente, pois apresentou uma média de (4,56), os autores Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações, para tentar evitar a má qualidade dos serviços, dentre eles tem-se: prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas. Concluindo assim a importância desse item na empresa.

Quando analisado o desempenho da empresa são observadas as seguintes médias. “O produto é confiável” (4,49); “O preço é acessível” (4,17); e “ A empresa entrega o produto que oferece” (4,46).

Com relação ao item de que “A empresa deve oferecer um produto/serviço confiável”, apesar de apresentar um desempenho (4,61), considerado alto, a empresa não supera as expectativas de seus clientes, obtendo-se um *gap* de 0,12. Os clientes também esperavam mais no que diz respeito a “Empresa entregar o produto que ela oferece”, apresentando um *gap* no valor de 0,10; como também com relação ao “Atendimento padronizado da empresa”, um *gap* de 0,13 e o “Preço ser acessível”, resultou num *gap* no valor de 0,32.

Os pontos críticos desta dimensão são, portanto, a falha da empresa de não demonstrar que seu atendimento é padronizado, além não ser reconhecida por possuir um preço acessível.

Quadro 4.1: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de confiabilidade.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME - MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Confiabilidade	Produto oferecido	4,56	0,65	4,46	0,57	0,10
	Atendimento padronizado	4,49	0,75	4,36	0,78	0,13
	Confiança no produto/serviço	4,61	0,69	4,49	0,63	0,12
	Preço acessível	4,49	0,69	4,17	0,81	0,32

Fonte: Autoria própria (2019)

Parasuraman; Berry (1995) afirmam que na avaliação da qualidade do serviço de uma empresa, a confiabilidade é o principal fator considerado pelos clientes. A empresa irá enfraquecer sua relação de confiança com o cliente à medida que se desleixar ao

prestar o serviço, praticar pequenos erros que poderiam ser evitados ou ao deixando de exercer o proposto com o cliente.

4.3 Responsabilidade

A dimensão da responsabilidade está apresentada no Quadro 4.2.

Nesta dimensão as maiores médias de expectativas foram obtidas pelos itens “Conveniência dos dias e horários de funcionamento” (4,61); e “Disponibilidade para resolver os problemas existentes” (4,52).

No desempenho, o item que apresentou a melhor média foi: “Horários e dias de funcionamento convenientes” (4,61), porém obteve um *gap* de (0,15), ou seja, a expectativa do cliente está sendo maior que seu desempenho. As médias de desempenho dos demais itens foram as seguintes; “Tempo de preparo adequado” (3,78); e “Disponibilidade de resolver problemas” (4,12), ambas não atingem as expectativas dos clientes.

O ponto crítico desta dimensão está no item “Tempo de preparo” com um *gap* de 0,45.

De acordo com Albrecht (1998, p.15) “a apatia, a frieza, a inflexibilidade, no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços”. As organizações necessitam de uma estrutura de gerenciamento voltada para a Qualidade de Serviços, para que seja possível evitar ou eliminar a presença de problemas desta natureza.

Quadro 4.2: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção da responsabilidade.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Responsabilidade	Tempo de preparo	4,23	0,98	3,78	1,05	0,45
	Problemas dos clientes	4,52	0,76	4,12	0,87	0,40
	Horários e dias de funcionamento	4,61	0,65	4,46	0,76	0,15

Fonte: Autoria própria (2019)

4.4 Segurança

O Quadro 4.3 expõe a dimensão da segurança.

Quadro 4.3: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de segurança.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Segurança	Dúvidas dos clientes	4,63	0,62	4,42	0,67	0,21
	Educação dos funcionários	4,73	0,58	4,58	0,59	0,15
	Clareza do atendimento	4,73	0,56	4,53	0,63	0,20
	Conhecimento dos funcionários	4,59	0,64	4,45	0,61	0,17
	Imagem da empresa	4,59	0,72	4,59	0,59	0
	Qualidade do serviço/produto	4,68	0,55	4,56	0,61	0,12

Fonte: Autoria própria (2019)

As maiores médias de expectativas dos entrevistados foram alcançadas pelos itens “Os funcionários devem ser educados”; e “O atendimento deve ser claro”, ambos com a média (4,73), demonstrando a expectativa dos clientes de serem bem atendidos. Os clientes também esperam que “A empresa tenha qualidade nos produtos/serviços”, apresentando uma média de (4,68).

Apesar de item “Clareza no atendimento” possuir uma média de expectativa de (4,73) ele apresenta um *gap* de 0,20, o que significa que a expectativa dos clientes não está sendo atendida. Este refere-se a um ponto crítico desta seção, como também “As dúvidas dos clientes devem ser tiradas” com um *gap* de 0,21.

O item “Imagem da empresa” apresentou um *gap* igual a 0 (zero), o que significa que o cliente está satisfeito neste quesito.

De acordo com Marques (1997), existem alguns requisitos necessários para um bom atendimento ao cliente, são eles:

- Conhecer a organização;
- Fazer uso de um vocabulário simples, claro e objetivo;
- Ouvir o cliente para melhor compreendê-lo; e
- Perceber o cliente na sua totalidade.

4.5 Empatia

No Quadro 4.4 são apresentados os dados que retratam a dimensão da empatia.

Quadro 4.4: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção de empatia.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Empatia	Preocupação da empresa com o cliente	4,63	0,56	4,45	0,62	0,18
	Atenção dada ao cliente no atendimento	4,56	0,70	4,31	0,73	0,25

Fonte: Autoria própria (2019)

Na dimensão Empatia, os itens de expectativas se mostram da seguinte forma: “A empresa deve estar preocupada com o cliente” (4,63) e “O cliente deve ter atenção no atendimento” (4,56), demonstrando o quanto o cliente espera ser bem atendido. O ponto crítico desta seção é a falta de atenção no atendimento, apresentando um *gap* de (0,25).

Segundo Cobra (1997, p. 16) “Manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”. A forma como o cliente é tratado dentro da empresa resulta no nível de sua satisfação, a organização deve ser empenhada com o cliente buscando oferecer ao mesmo um atendimento de confiança, fazê-lo de fato, importante para a empresa, dado que, um atendimento de qualidade satisfaz, fideliza e conquista clientes.

4.6 Tangibilidade

No Quadro 4.5 está representada a dimensão do tangível.

Quadro 4.5: Contabilização dos resultados a respeito das expectativas/percepção do tangível.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		GAP (ME-MP)
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Tangível	Limpeza e higiene do ambiente	4,71	0,56	4,57	0,59	0,14
	Limpeza e higiene dos equipamentos	4,59	0,73	4,53	0,64	0,06
	Ambiente agradável	4,67	0,55	4,49	0,58	0,18
	Equipamentos modernos	4,49	0,76	4,16	0,79	0,33
	Localização viável	4,62	0,69	4,43	0,77	0,19
	Estacionamento adequado	4,28	1,04	3,57	1,23	0,71

Fonte: Autoria própria (2019)

As maiores expectativas são acerca de que “A limpeza e a higiene do ambiente devem ser adequadas” (4,71); “O ambiente da empresa deve ser agradável” (4,67); “A

localização deve ser viável” (4,62); e “Os equipamentos da empresa devem ser limpos e higienizados” com uma média de (4,59). Demonstrando assim a importância do ambiente da empresa ser visualmente atrativos para os clientes.

Já analisando as maiores médias de desempenho, verificou-se que foram a cerca de “A limpeza e a higiene do ambiente” (4,57); “Os equipamentos da empresa são limpos e higienizados” (4,53); “A empresa possui um ambiente agradável” (4,49); e “A empresa possui uma localização viável” (4,43).

Com relação ao item de que “A limpeza e a higiene do ambiente devem ser adequadas” mesmo apresentando um desempenho de (4,71), a empresa não supera a expectativas dos seus clientes, obtendo um *gap* de 0,14.

O ponto crítico desta dimensão é relacionado ao item “A empresa deve possuir um estacionamento adequado”, onde as expectativas dos clientes não foram atendidas, obtendo um *gap* de 0,71.

Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações, para tentar evitar a má qualidade dos serviços, dentre eles tem-se: transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los. Mostrando que o *gap* de 0,71 apresentado pelo item do estacionamento pode ser superado pela empresa através de projeto de aperfeiçoamento.

4.7 Resumo das dimensões e *gaps*

Em resumo, no Quadro 4.6, que será apresentado a seguir é possível concluir que todos os itens apresentam pontos críticos, o que significa que a empresa não satisfaz seus clientes, mas os que chamam mais atenção são as dimensões de Tangibilidade com um *gap* total de (1,61), seguido da dimensão de Responsabilidade, com um *gap* de 1. Será necessário que a empresa realize ações de melhorias para que possa se manter e ampliar seu mercado de atuação.

Dentre os itens avaliados apenas um deles “A imagem da empresa” resultou em clientes satisfeitos, nenhum dos clientes estão muito satisfeitos, todos os *gaps* com exceção do citado anteriormente deram um resultado positivo, o que determina que a

empresa precisa, urgentemente, reavaliar suas estratégias, para se manter no ramo alimentício, caso contrário será substituída por um concorrente que identifique essas dimensões não atendidas pela empresa e que os clientes dão valor. O que não será difícil de acontecer nos dias atuais de hipercompetição e necessidade de inovação constante pelas empresas.

Quadro 4.6: Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas.

DIMENSÃO	EXPECTATIVA (E)		PERCEPÇÃO (P)		Soma dos GAPS (ME - MP)
	Soma das Médias	Soma dos Desvios Padrão	Soma das Médias	Soma dos Desvios Padrão	
Confiabilidade (4)*	18,15	2,78	17,48	2,79	0,67
Responsabilidade (3)*	13,36	2,39	12,36	2,68	1
Segurança (6)*	27,95	3,67	27,13	3,7	0,85
Empatia (2)*	9,19	1,26	8,76	1,35	0,43
Tangibilidade (6)*	27,36	4,33	25,75	4,6	1,61

*número de itens por dimensão.

Fonte: Autoria própria (2019)

Assim, faz-se necessário desenvolver o item seguinte, com identificação de pontos de melhoria a partir da análise dos resultados.

4.7.1 Descrição dos dados da pesquisa

O quadro abaixo demonstrará os dados detalhados dos resultados obtidos através do questionário de pesquisa aplicado com 194 clientes da empresa estudada.

Mostrando a frequência dos resultados, que representa a quantidade de respostas em cada alternativa, tanto com relação à expectativa, quanto com a percepção. A porcentagem é mostrada, sendo calculado o percentual de respostas para cada alternativa do questionário utilizado.

Através desse quadro é possível ter uma visão detalhada dos dados que foram usados para a análise dos resultados desta pesquisa.

Quadro 4.7: Descrição dos dados da pesquisa no que diz respeito à expectativa.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	EXPECTATIVA (E)									
		Frequência					Porcentagem (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confiabilidade	Produto oferecido	2	1	2	70	119	1,03	0,51	1,03	36,08	61,34
	Atendimento padronizado	2	5	4	67	116	1,03	2,57	2,06	34,56	59,79
	Confiança no produto/serviço	2	3	2	55	132	1,03	1,54	1,03	28,35	68,04
	Preço acessível	0	4	10	66	114	0	2,06	5,15	34,02	58,76
Responsabilidade	Tempo de preparo	5	10	17	66	96	2,58	5,15	8,76	34,02	49,48
	Problemas dos clientes	1	5	11	52	125	0,51	2,58	5,67	26,8	64,43
	Horários e dias de funcionamento	1	3	3	56	131	0,51	1,54	1,54	28,86	67,52
Segurança	Dúvidas dos clientes	1	2	3	56	132	0,51	1,03	1,54	28,86	68,04
	Educação dos funcionários	1	1	4	38	150	0,51	0,51	2,06	19,58	77,32
	Clareza do atendimento	1	0	5	38	150	0,51	0	2,58	19,58	77,32
	Conhecimento dos funcionários	0	3	7	55	129	0	1,54	3,6	28,35	66,49
	Imagem da empresa	3	2	3	54	132	1,54	1,03	1,54	27,83	68,04
	Qualidade do serviço/produto	1	0	3	51	139	0,51	0	1,54	26,29	71,64
Empatia	Preocupação da empresa com o cliente	0	0	8	56	130	0	0	4,12	28,86	67,01
	Atenção dada ao cliente no atendimento	1	4	6	58	125	0,51	2,06	3,09	29,89	64,43
Tangível	Limpeza e higiene do ambiente	1	0	4	45	144	0,51	0	2,06	23,19	74,23
	Limpeza e higiene dos equipamentos	2	3	8	46	135	1,03	1,54	4,12	23,71	69,59
	Ambiente agradável	1	0	2	56	135	0,51	0	1,03	28,86	69,59
	Equipamentos modernos	0	7	11	56	120	0	3,61	5,67	28,86	61,85
	Localização viável	2	2	5	49	136	1,03	1,03	2,58	25,26	70,1
	Estacionamento adequado	7	9	16	52	110	3,61	4,64	8,24	26,8	56,7

Fonte: Autoria própria (2019)

Quadro 4.8: Descrição dos dados da pesquisa no que diz respeito à percepção.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)									
		Frequência					Porcentagem (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confiabilidade	Produto oferecido	0	0	8	89	97	0	0	4,12	46,87	50
	Atendimento padronizado	2	5	9	82	96	1,03	2,57	4,64	42,27	49,48
	Confiança no produto/serviço	0	2	8	76	108	0	1,03	4,12	39,17	55,67
	Preço acessível	1	10	14	98	71	0,51	5,15	7,22	50,51	36,59
Responsabilidade	Tempo de preparo	7	20	30	88	49	3,6	10,3	15,46	45,36	25,25
	Problemas dos clientes	1	7	36	74	76	0,51	3,6	18,55	38,14	39,17
	Horários e dias de funcionamento	2	5	5	71	111	1,03	2,57	2,57	36,59	57,21
Segurança	Dúvidas dos clientes	0	3	11	81	99	0	1,55	5,67	41,73	51,03
	Educação dos funcionários	0	2	5	65	122	0	1,03	2,57	33,5	62,88
	Clareza do atendimento	0	2	8	69	115	0	1,03	4,12	35,56	59,27
	Conhecimento dos funcionários	0	2	6	89	97	0	1,03	3,09	45,87	50
	Imagem da empresa	0	1	7	63	123	0	0,51	3,61	32,47	63,4
	Qualidade do serviço/produto	1	0	6	69	118	0,51	0	3,09	35,56	60,82
Empatia	Preocupação da empresa com o cliente	0	2	7	87	98	0	1,03	3,61	44,89	50,51
	Atenção dada ao cliente no atendimento	0	6	13	90	85	0	3,09	6,7	46,39	43,81
Tangível	Limpeza e higiene do ambiente	1	0	5	69	119	0,51	0	2,57	35,56	61,34
	Limpeza e higiene dos equipamentos	0	2	10	65	117	0	1,03	5,15	33,5	60,31
	Ambiente agradável	0	1	6	83	104	0	0,51	3,09	42,78	53,61
	Equipamentos modernos	0	8	24	90	72	0	4,12	12,37	46,39	37,11
	Localização viável	2	4	10	71	107	1,03	2,06	5,15	36,59	55,15
	Estacionamento adequado	19	18	39	69	49	9,79	9,27	20,1	35,57	25,26

Fonte: Autoria própria (2019)

4.8 Identificação de oportunidades de melhorias para a empresa do ramo alimentício X

Pode-se constatar que os itens de todas as dimensões apresentadas causam insatisfação na avaliação da qualidade de serviços da empresa em estudo, com exceção apenas da imagem da empresa que apresenta um *gap* 0, o que significa que os clientes da empresa estão satisfeitos com esse item. Uma alternativa para auxiliar a empresa é priorizar os itens que podem ser usados na implementação de uma estratégia de melhoria de serviços, ou seja, a análise do conjunto de itens que geram alta expectativa como também dos que demonstram um bom desempenho. Partindo do ponto de que a expectativa do cliente corresponde à importância dada pelo mesmo a cada item.

Dentre os itens sobre os quais existe grande expectativa e possuem *gaps* positivos, os que mais chamam a atenção são os seguintes:

- O preço é acessível (item 4), apresentando um *gap* de 0,32;
- O tempo de preparo é adequado (item 5), apresentando um *gap* de 0,45;
- Quando os clientes têm algum problema para ser resolvido, a empresa se mostra propensa para resolvê-lo (item 6), apresentando um *gap* de 0,40;
- Os funcionários tiram suas dúvidas (item 8), apresentando um *gap* de 0,21;
- A atendente realiza o atendimento com clareza (item 10), apresentando um *gap* de 0,20;
- O atendimento dá atenção exclusiva ao cliente (item 15), apresentando um *gap* de 0,25;
- Os equipamentos da empresa são modernos e de qualidade (item 19), apresentando um *gap* de 0,33; e
- O estacionamento é adequado às necessidades dos clientes (item 21), apresentando um *gap* de 0,71.

Diante destes dados, pode-se recomendar que a empresa busque guiar suas estratégias de aperfeiçoamento da qualidade de seus serviços, inicialmente, acerca destes itens.

Exemplificando as possíveis intervenções a serem realizadas, para intervir sobre o problema da clareza no atendimento (item 10), podem-se realizar reuniões com os funcionários determinando normas de atendimento.

Com relação à questão de resolução dos problemas dos clientes, apresentada no (item 6), a empresa poderia dar autonomia para que seus funcionários possam resolver os problemas, desta forma não ficaria apenas uma pessoa responsável por essa questão.

Quanto ao (item 15), falta de atenção ao cliente na realização do atendimento, a empresa pode realizar um treinamento/capacitação com seus funcionários para aperfeiçoar as habilidades dos mesmos.

Para reparar o problema do estacionamento (item 21), a empresa pode averiguar a viabilidade de um convênio com algum estacionamento próximo, disponibilizando vagas a seus clientes, uma vez que seus clientes estacionam na rua que fica em frente ao estabelecimento.

Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações, para tentar evitar a má qualidade dos serviços, dentre eles está: transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los.

Por fim, considerando a amplitude da pesquisa, acredita-se que os determinantes da qualidade apresentados podem ser, em sua generalidade, julgados inclusive por outras empresas do setor.

O capítulo seguinte refere-se às considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este trabalho, é necessário avaliar se os objetivos propostos inicialmente foram de fato atingidos. As concepções de conclusão são mostradas de modo a tratar dos assuntos definidos pelos objetivos dessa pesquisa, desta forma os objetivos serão conformados aos resultados alcançados.

5.1 Conclusões

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar como a qualidade no atendimento proporciona um diferencial competitivo numa empresa do ramo alimentício na cidade de Brejo da Madre de Deus, no Agreste de Pernambuco. Porém através dos resultados obtidos na pesquisa é perceptível que os clientes da empresa não demonstram nenhum grau de satisfação com relação ao atendimento na maioria dos itens, tendo apenas um item com exceção que obteve clientes satisfeitos, demonstrando a necessidade de serem realizadas urgentemente ações de melhorias para que a empresa possa se manter no mercado, e que não perca seus clientes diante ao cenário competitivo atual. Deste modo a empresa não possui um diferencial competitivo decorrente da qualidade de seu atendimento.

Acredita-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido, porém não foram obtidos os resultados esperados. As metas estabelecidas nos objetivos específicos foram alcançadas, apoiadas na base conceitual abordada na revisão bibliográfica e na escolha do método utilizado.

Para alcançar os objetivos específicos determinados, primeiramente, foi realizada a fundamentação teórica deste trabalho de pesquisa, com os temas que formam a base principal deste trabalho, com os seguintes temas: Qualidade, Serviço, Qualidade em serviço, Estratégia competitiva e SERVQUAL. Depois, de acordo com a fundamentação elaborada foi criado o questionário de pesquisa, e o passo seguinte foi fazer a coleta de dados na empresa. Os resultados dos questionários foram analisados através da homogeneização das respostas obtidas. O nível de satisfação dos clientes foi medido através das respostas obtidas no questionário, onde foram medidas suas

expectativas, como também o nível de satisfação dos mesmos. Foi possível conhecer os aspectos positivos e negativos através da análise do questionário, que apresentou os *gaps* existentes entre a expectativa e o desempenho.

No presente trabalho também são abordadas questões que viabilizam trabalhar a qualidade como uma ferramenta de estratégia, diante do cenário atual caracterizado pela competitividade do mercado.

Existindo a necessidade de sua mensuração, em busca de realizar a correção dos erros existentes e o aperfeiçoamento de seus pontos fortes. O meio usado para mensurar, foi à aplicação do modelo SERVQUAL, onde foi possível verificar a discrepância entre a percepção e a qualidade.

Mediante a análise dos dados coletados nesta pesquisa, possibilitou a identificação dos itens apresentados, como: pontos críticos e pontos fortes, dos serviços oferecidos pela empresa, conforme a expectativa e percepção de seus clientes.

Percebeu-se que a maior média relacionada à percepção dos clientes foi acerca da boa imagem da empresa, que obteve um *gap* igual a zero significando que a empresa pode usar isso a seu favor, aperfeiçoando seus pontos críticos e mantendo da melhor forma os quesitos que possui como pontos fortes, mantendo assim essa ideia na mente de seus clientes.

Dentre as menores médias de percepção apresentadas a que chama mais atenção nesse estudo é a falta de estacionamento, o que nos demonstra que os clientes dão importância a questões que diz respeito à dimensão de tangibilidade.

Levando em consideração que as pessoas possuem opiniões distintas com relação a um mesmo aspecto e que a percepção e expectativa reproduzem características dinâmicas, desta forma é possível concluir que a autenticidade desse estudo não é absoluta, mas sim temporária, neste sentido deve ser considerado o período em que foi realizada a coleta de dados; frisando a recomendação de uma nova aplicação, para que assim haja uma comparação entre os períodos.

5.2 Limitações do estudo

O suporte teórico e o modelo pelo qual o trabalho foi orientado foram suficientes para a conclusão de seus objetivos. As dificuldades encontradas foram com relação à literatura a respeito do modelo SERVQUAL, dado que sua bibliografia é mais comum, em inglês. Já com relação aos temas: qualidade, serviços e vantagem competitiva existe uma bibliografia vasta, como também uma grande parcela de autores que abordam esses assuntos, fazendo-se necessário restringir alguns pontos.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se que seja dada a continuidade desse estudo, com pesquisas voltadas a mensuração da qualidade, especialmente no campo do serviço, que vem crescendo e ganhando muita importância no cenário atual, apresentando uma participação importante na economia do país.

Também é sugerido que a ferramenta SERVQUAL seja utilizada como base de artigos, visto que sua bibliografia é mais vista em estudos em inglês, promovendo sua prática direcionada aos setores mais carentes de materiais a respeito do assunto.

As Referências Bibliográficas e o Apêndice do trabalho são apresentados a seguir.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**, 5^a ed. Editora Pioneira, 256p., 1998.

ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção**, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

CAMPELLO DE SOUZA, Fernando Menezes; CAMPELLO DE SOUZA, Bruno; SILVA, Alexandre Stamford. **Elementos da Pesquisa Científica em Medicina**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, 1992, p. 20-145.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.

CARDOSO, C. M. M.; CUNHA, F. C. Da. **Parceria com o Cliente**. 2 ed. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 2005.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade, Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

CARVALHO, M. **Mapeando a ISO 9001 para o CMMI**, Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. **Strategy Under Uncertainty**. Harvard Business Review, p. 67-79, november/december 1997.

DRUCKER, P. **The theory of business**. Harvard Business Review, p.95-104, sep./oct., 1994.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, C. A. F. de. **Qualidade no prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 09, n. 3, p. 53-64, julho/ setembro. 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAHEY, L. **MBA Curso Prático: Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FARIAS, S. A. **Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor: um estudo no segmento da terceira idade**. 1998. 218 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIANESI, I. CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

IPQ. **Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005)**, 2ed., Caparica/Portugal: IPQ, 2005.

JOHNSTON; CLARK. **Administração de Operações de Serviços**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 1-164.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3 ed. São Paulo: Ed. Pinoneira, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, HAYES, Thomas, BLOOM N. Paul. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2ª Ed. Barueri: Manole, 2002.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre luzzi. **Marketing de Serviços**. 5ª edição. São Paulo, 2010.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- LOBOS.J. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7.ed., São Paulo: 1993.
- LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, P.; LAUGENI, F. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OHMAE, K. **Voltando à estratégia**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo : Atlas, 1990.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**, Journal of Marketing, pp.41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, vol. 64, nº 1, pp. 12-40, 1988.
- PORTER, M. E.; **Competitive strategy**. New York: The Free Press. 1980.
- PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: The Free Press, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SARQUIS. **Estratégias de Marketing para Serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMENNER, R. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**, Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SLACK, Nigel et alii. **Administração da produção**. Trad. Ailton Bomfim Brandão et alii. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TRACY, M., WIERSEMA, F. **The discipline of the market leaders**. Reading: AddisonWesley, 1995.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 7a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L.. **Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman: 2001.

ZEITHANL, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CAA

NÚCLEO DE GESTÃO – ADMINISTRAÇÃO

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu trabalho de conclusão de curso cujo tema é: **A qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso numa empresa do ramo alimentício**; e suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo! Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

Questionário

Responda o questionário abaixo, utilizando as seguintes escalas:

(1) Discordo Fortemente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo Fortemente

Âmbito	EXPECTATIVA (E)	Meu nível de serviço desejado é:	O nível do serviço prestado pela empresa é:
CONFIABILIDADE	A empresa entrega o serviço/produto que oferece.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O atendimento é padronizado, sem distinção.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Confia no serviço/ produto oferecido	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O preço é acessível.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
RESPONSABILIDADE	O tempo de preparo é adequado.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Quando os clientes têm algum problema para ser resolvido, a empresa se mostra propensa a resolvê-lo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os horários e os dias de funcionamento são convenientes.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
SEGURANÇA	Os funcionários tiram suas dúvidas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os funcionários são educados.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	A atendente realiza o atendimento com clareza	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	Os funcionários tem o conhecimento necessário para atendê-lo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	A empresa possui uma boa imagem.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O serviço oferecido pela empresa possui qualidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
EMPATIA	A empresa está preocupada em atender/oferecer ao cliente o que foi prometido.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O atendimento dá atenção exclusiva ao cliente	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
TANGIBILIDADE	A limpeza e higiene do ambiente são adequadas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	A limpeza e higiene dos equipamentos são adequadas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O ambiente da empresa é agradável.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

	Os equipamentos da empresa são modernos e de qualidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	A localização da empresa é viável.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
	O estacionamento é adequado às necessidades dos clientes.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)