

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

AILSON SANTANA DA SILVA FILHO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO:** estudo  
de caso em um comércio de tecidos no Agreste pernambucano

Caruaru

2021

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

AILSON SANTANA DA SILVA FILHO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO:** estudo de caso em um comércio de tecidos no Agreste pernambucano

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Qualidade de Serviço.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo.

Caruaru

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva Filho, Ailson Santana da.

Avaliação da percepção da qualidade do serviço: estudo de caso em um comércio de tecidos no agreste pernambucano / Ailson Santana da Silva Filho.  
- Caruaru, 2021.

58, tab.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração - Bacharelado, 2021.

Inclui referências, apêndices.

1. Setor têxtil. 2. Qualidade. 3. SERVPERF. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

AILSON SANTANA DA SILVA FILHO

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO:** estudo de caso em um comércio de tecidos no Agreste pernambucano

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

Aprovado em: 22/12/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Universidade Federal de Pernambuco

**Orientadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Cramer

Universidade Federal de Pernambuco

**Banca**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alane Alves Silva

Universidade Federal de Pernambuco

**Banca**

## RESUMO

O Brasil é um dos países de maior desenvolvimento do setor têxtil no mundo, cuja indústria apoia-se em polos distribuídos por todo o país. O Polo Têxtil do Agreste Pernambucano (PTAP) é um deles, concentrado nas cidades de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, no Agreste do estado de Pernambuco. Nesse mercado, altamente competitivo, é necessário análise constante e proposição de melhorias que assegurem às empresas saúde financeira no longo prazo. Nesse contexto o objetivo deste trabalho é analisar a qualidade do serviço de uma empresa têxtil de pequeno porte no PTAP com base no modelo SERVPERF e propor melhorias aos serviços prestados. O SERVPERF tem 5 dimensões da qualidade distribuídas em 22 itens, para os quais os clientes escolhem uma pontuação em uma escala do tipo Likert, baseada no nível de concordância com a assertiva em questão. Este trabalho trata-se de um estudo de caso baseado em um questionário do modelo SERVPERF contendo 22 assertivas, com respostas graduadas de 1 (total discordância) a 5 (total concordância). O questionário foi aplicado a clientes de um estabelecimento comercial do setor têxtil inserido no PTAP, tendo sido utilizada estatística descritiva e análise univariada para tratamento dos dados. O questionário foi aplicado em novembro de 2021, resultando em 59 respostas válidas. A maioria (58%) foi do sexo masculino e parcela considerável (41%) tinha 40 anos ou mais. Acerca das 5 dimensões do SERVPERF, a média final de cada uma foi: Tangíveis: 4,84; Confiabilidade: 4,87; Capacidade de resposta: 4,90; Garantia: 4,93 e Empatia: 4,96. Os clientes da empresa estudada demonstraram alto nível de concordância com os itens das dimensões dependentes dos recursos humanos, como Empatia e Capacidade de Resposta. Entretanto, demonstrou-se necessidade de melhorias em aspectos físicos, de layout e de organização/modernização dos equipamentos, conforme a categoria Tangíveis deixou evidente.

**Palavras-chave:** setor têxtil; qualidade; SERVPERF.

## **ABSTRACT**

Brazil is one of the most developed countries of textile sector in the world, whose industry rely on poles distributed throughout the whole country. The Textile Pole of Agreste Pernambucano (TPAP) is one of them, based in the cities of Toritama, Santa Cruz do Capibaribe and Caruaru, in the Agreste region of Brazilian state of Pernambuco. In this market, highly competitive, constant analysis and improvement proposal are necessary in order to ensure long-term financial health for companies. In this context, the objective of this dissertation is to analyze service quality in a small-sized textile company in TPAP based on the SERVPERF model and propose improvements of services provided. The SERVPERF is composed of 5 quality dimensions distributed in 22 items, for which customers choose a score on a Likert-like scale, based on the level of agreement with the statement considered. This is a case study based on a SERVPERF model questionnaire composed of 22 statements, whose responses were graduated from 1 (total disagreement) to 5 (total agreement). The questionnaire was applied to customers of a textile sector commercial establishment in the TPAP and descriptive statistics and univariate analysis were used for data processing. The questionnaire was applied in November 2021, resulting in 59 valid answers. The majority (58%) were male and a considerable portion (41%) were at least 40 years old. Regarding SERVPERF 5 dimensions, final average of each one were: Tangibles: 4.84; Reliability: 4.87; Responsiveness: 4.90; Assurance: 4.93 and Empathy: 4.96. The clients of this company demonstrated a high level of agreement with items of human resources-dependent dimensions, such as Empathy and Responsiveness. However, it has been demonstrated need for improvements in physical aspects, layout and organization/modernization of equipment, as the Tangible category made clear.

**Keywords:** textile sector; quality; SERVPERF.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Trinômio qualidade-competitividade-productividade	20
Quadro 1 –	As oito dimensões da qualidade de Garvin	21
Quadro 2 –	Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra	38
Figura 2 –	Distribuição gênero	39
Figura 3 –	Distribuição por idade	40
Figura 4 –	Distribuição pela renda mensal	40
Figura 5 –	Distribuição pelo tempo em que é cliente	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	Tangíveis	42
Tabela 2 –	Confiabilidade	43
Tabela 3 –	Capacidade de resposta	44
Tabela 4 –	Garantia	45
Tabela 5 –	Empatia	46
Tabela 6 –	Ranking final das cinco dimensões	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>14</b>
2.1	SERVIÇOS	15
2.2	QUALIDADE	17
2.3	QUALIDADE EM SERVIÇOS	22
2.4	MODELO SERVPERF	26
2.5	GESTÃO OPERACIONAL DE PEQUENAS EMPRESAS	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.3	ANÁLISE DE DADOS	34
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTUDO DE CASO	34
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
<b>3.5.1</b>	<b>Universo da pesquisa</b>	<b>36</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Tamanho da amostra</b>	<b>36</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Determinação do tamanho da amostra para populações finitas</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>39</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	39
4.2	AVALIAÇÃO DAS CINCO DIMENSÕES	41
<b>4.2.1</b>	<b>Tangíveis</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Confiabilidade</b>	<b>42</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Capacidade de resposta</b>	<b>44</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Garantia</b>	<b>45</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Empatia</b>	<b>46</b>
4.3	RANKING DAS CINCO DIMENSÕES	47
4.4	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	48

<b>4.4.1</b>	<b>Dimensões tangíveis</b>	<b>48</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Dimensão confiabilidade</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Viana, Rocha e Nunes (2008), o Brasil se destaca como o 5º maior produtor têxtil do mundo, devido principalmente por sua produção de algodão ser autossuficiente. No setor da produção de confecção/vestuário, produz cerca de 7,2 bilhões de peças de vestuário por ano, é o 2º maior produtor de índigo do mundo, o 3º maior produtor de malha, o 5º maior produtor de confecção, 7º maior produtor de fios e filamentos e o 8º produtor mundial de tecidos. Em suma, o Brasil figura entre as potências mundiais e serve de referência na indústria têxtil.

Atualmente, no Nordeste brasileiro, está localizado o segundo maior polo produtor nacional, conhecido como Polo Têxtil do Agreste Pernambucano (PTAP). Hoje em dia, em cidades como Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe são produzidas milhões de peças para o mercado nacional e internacional.

Especificamente localizado no Agreste Nordestino, esse polo têxtil é uma indústria que movimenta bilhões de reais por ano. Os números do PTAP são impressionantes: cerca de 800 milhões de peças de vestuário são produzidas todos os anos tanto para o comércio nacional quanto para o internacional (AGRESTETEX, 2019).

Estima-se que 18 mil empresas têxteis estejam localizadas nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Surubim. No fim do ano de 2017, o polo acumulou um faturamento de 3,5 bilhões de reais durante 12 meses corridos. Além disso, certamente há um crescimento substancial da economia, pois o setor local emprega mais de 120 mil pessoas (AGRESTETEX, 2019).

Como mostrado, não só o PTAP como todo o Brasil são potências do setor têxtil, o que levante questões concernentes à manutenção e crescimento das empresas que sustentam esses números. Isso no contexto da sociedade globalizada, baseada em tecnologia, velocidade e exigência de qualidade, onde tanto a competitividade quanto o volume de informações crescem de uma forma frenética, torna-se cada vez importante a definição de estratégias que garantam a sobrevivência destas empresas, especialmente as pequenas.

Isso ocorre porque existem diversas variáveis dentro do ambiente empresarial, tanto externo quanto interno, que interferem nos resultados e que, muitas vezes, sequer são monitoradas. Assim, com o crescimento do PTAP, faz-se necessário que as empresas

procurem sempre buscar melhorias em seus processos e na qualidade dos seus serviços para que não se tornem obsoletas e percam seu lugar no mercado altamente segmentado e competitivo no qual estão inseridos.

Dentre as formas de melhorar o gerenciamento da qualidade em uma organização, está a implementação de instrumentos de pesquisa que visem avaliar a percepção dos clientes, suas necessidades e expectativas em relação ao bem ou serviço consumido, anterior e após o momento da venda (FREITAS, 2005).

E há várias formas de mensurar a satisfação do cliente: questionários, entrevistas, urna de sugestões, pesquisa de mercado (bastante oneroso), serviços de atendimento ao consumidor (SAC), mesa redonda com cliente e várias outras. O que importa é que se tenha um ou mais canais abertos para captar essas necessidades e avaliações dos clientes; se isso não ocorrer, a organização pode facilmente ser trocada por outra que ofereça mais vantagens (FREITAS, 2005).

É tendo este cenário nacional e mais especificamente do PTAP como pano de fundo que o presente trabalho está inserido, utilizando um comércio de tecidos como fonte de um estudo de caso. Trata-se de uma empresa têxtil de pequeno porte, contando com 12 colaboradores e assessoria contábil e instalada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE.

Para realizar o estudo de caso, será feita toda a caracterização do referido comércio, obtendo os detalhes necessários para a composição do *status* atual da empresa. Adiante, será averiguada, por meio de um questionário baseado no modelo SERVPERF, a satisfação da qualidade do serviço do comércio de tecidos localizado no PTAP.

Realizado o questionário, serão identificadas as categorias classificadas como pontos de insatisfação existentes. Favorecendo uma tomada de decisão assertiva e baseada em dados confiáveis.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção da qualidade do serviço de uma empresa têxtil de pequeno porte no Polo Têxtil do Agreste de Pernambuco (PTAP) com base no modelo SERVPERF e propor melhorias aos serviços prestados.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver questionário baseado no modelo SERVPERF coerente com o objetivo da pesquisa de avaliar a qualidade do serviço.
- Aplicar o questionário desenvolvido junto aos clientes da empresa têxtil.
- Analisar as respostas dos questionários.
- Estabelecer melhorias para a empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Por meio de uma pesquisa exploratória foi possível constatar que existem milhares de estudos que tentam entender as ações das empresas para tentarem obter vantagem competitiva no mercado. No entanto, essas pesquisas em geral visam grandes organizações ou setores genéricos da economia, não se voltando para estudos de casos de pequenas ou médias empresas.

Delimitando para uma realidade mais específica, foi possível constatar que não há pesquisas sobre a busca por vantagens competitivas no setor de comércio de tecidos em Pernambuco utilizando como base o modelo SERVPERF. Ademais, a busca por maior competitividade é sobremaneira relevante no contexto do PTAP, dada a quantidade de estabelecimentos pertencentes ao mesmo grande segmento (têxtil). Mais ainda, as empresas de pequeno porte não são comumente alvos de estudos de casos dessa natureza. Desse modo, o estudo visa preencher esta lacuna do conhecimento e poderá servir de base para pesquisas futuras dentro da área de estratégia, qualidade e serviços, especialmente para empresas do setor têxtil de pequeno porte.

A pesquisa em questão ajudará a empresa estudada, utilizando como base o modelo SERVPERF para identificar a avaliação da qualidade do serviço percebida pelos clientes E, por extensão, outras empresas podem ser ajudadas neste mesmo ponto com o estabelecimento de práticas ora abordadas neste trabalho e/ou pela implementação de mais estudos de casos contemplando as referidas empresas.

Nos tempos atuais, isso é ainda mais imprescindível, pois o cliente na era da qualidade torna-se mais exigente e considera a qualidade do produto ou atendimento como um mínimo necessário e, portanto, um mínimo que em hipótese alguma pode faltar em uma empresa que

pretenda continuar e crescer em seu segmento. Para esses clientes da era da qualidade, ainda, os serviços de pós-venda são fundamentais para elevar a satisfação com o produto adquirido, mostrando a complexidade do processo de venda (FREITAS, 2005).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Adiante, serão explicitados alguns conceitos importantes para a elaboração deste trabalho, com foco nos serviços, qualidade, qualidade de serviços e instrumentos para mensuração da qualidade dos serviços.

### 2.1 SERVIÇOS

Antes de adentrar no conceito de serviços, é importante reconhecer que há esforços teóricos consistentes desde pelo menos metade do século XX para estabelecer as bases conceituais do que hoje se chamam de serviços. No entanto, a própria identificação do que é ou não é serviço, além da expansão das atividades econômicas, que reconfigura a todo instante as relações comerciais, faz com que esse tema ainda seja alvo de debates atuais (MEIRELLES, 2006). Portanto, as acepções que o conceito de serviços toma na esfera econômica não devem ser tomadas como exaustivas, servindo apenas para delimitar sob qual base teórica está sendo desenvolvida uma investigação/estudo.

Walker (1985) e outros teóricos diferenciam bens de serviços baseados no resultado do processo de produção, se será de um bem tangível (bem) ou intangível (serviço). Como exemplo, o resultado do processo de trabalho de um operário de uma montadora de veículos será o automóvel, produto concreto, portanto tangível; já o resultado do trabalho de um atendente de *call center* pode ser avaliado de várias formas, mas não um produto tangível, portanto entra na categoria de serviços (MEIRELLES, 2006).

Já a abordagem de Marshall e Wood (1995) acerca dos serviços é focada no conteúdo de informação que eles carregam. Para desempenhar um serviço, é necessário abstrair uma grande carga de informações, atentando para as especificações técnicas e para as necessidades do cliente, visando produzir um produto final o mais adequado possível. Ainda na visão deles, os serviços, sendo intangíveis, precisam ser avaliados de maneira condicional a outros processos e/ou produtos que sejam tangíveis. Então, quanto maior o volume de informação e necessidade de expertise humana para desempenhar um processo, mais esse processo tem de serviço - embora essas características não sejam exclusivas dos serviços (MARSHALL; WOOD, 1995).

Dentre essas várias definições do que seriam serviços, há autores que preferem citar características dos serviços. Assim, Parasuraman (1988 *apud* FREITAS, 2005) define 3 características fundamentais dos serviços: simultaneidade, intangibilidade e heterogeneidade. O primeiro refere-se à instantaneidade do consumo de um serviço tão logo ele seja produzido. A intangibilidade alude à impossibilidade de guardar, estocar, armazenar um serviço, pois não se tratam de bens físicos ("intangíveis", portanto). As variadas formas de se oferecer um serviço, dada a relação com consumidores, dificulta uma padronização e é exemplo da heterogeneidade (FREITAS, 2005).

Assim, como os serviços são experimentados no exato momento em que são produzidos (noção de fluxo contínuo), a mensuração torna-se tarefa de difícil execução, dado que as métricas usadas para avaliar um produto não são aplicáveis a serviços (MEIRELLES, 2006).

Baseando-se na definição de que o serviço é realizado por trabalho (humano ou mecânico), que esse trabalho é dinâmico, ou seja, "trabalho em ação" e que todo serviço é trabalho em ação, mas nem todo trabalho resulta em serviço, Meirelles (2006) propôs uma classificação para os serviços. Para o autor, o serviço pode ser identificado de acordo com o processo econômico no qual está envolvido, restando três grandes categorias: serviço puro, serviço de transformação e serviço de troca e circulação - este último contemplando serviços comerciais.

Assim, o serviço pode ser observado em vários níveis da atividade econômica e ter vários resultados, desde o próprio processo de trabalho até a circulação de produtos. Serviço é, então, "trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço" (MEIRELLES, 2006, p. 134).

Devido à intangibilidade e simultaneidade dos serviços, há certa dificuldade para verificar como os consumidores percebem o serviço e, mais além, avaliam a qualidade dele. A heterogeneidade dos serviços é outro fator limitante na empreitada de avaliá-los, uma vez que isso implica uma não consistência dos serviços oferecidos ao longo do tempo; assim, a comparação longitudinal da qualidade do serviço torna-se um desafio. Ainda, há a inseparabilidade de muitos serviços com outros produtos e mesmo serviços que dependem da colaboração do consumidor, o que introduz vieses muitas vezes sequer considerados,

dificultando também a mensuração da qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHALM; BERRY, 1985).

Por outro lado, com a crescente competitividade e a economia de serviços, é anacrônico classificar alguma atividade como somente de "produção de bens tangíveis" ou "de serviços", geralmente estão todas presentes, com predomínio de um ou outro tipo. Portanto, é preciso a inserção desse conceito de que os serviços permeiam toda atividade econômica e são maneiras de se inserir estrategicamente de maneira diversa no mercado (RENESTO, 2000).

Como dito, os serviços podem e devem estar presentes inclusive onde eles não estariam "oficialmente", como nos produtores de bens tangíveis ou bens de consumo. Renesto (2000, p.2) diz sobre isso:

Todo mundo pode produzir bens, mas a fonte para posição competitiva deve ser encontrada em outro lugar. Os serviços que podem ser acrescentados aos bens produzidos incluem serviços técnicos, de reparo e de manutenção, treinamento aos usuários, consultoria, pesquisa e desenvolvimento, administração de materiais e toda uma gama de outros serviços.

Essa visão vai ao encontro do que afirmam Marshall e Wood (1995), que consideram os serviços como necessariamente interligados aos demais processos produtivos da economia, imbricados de tal forma que fica difícil reduzi-los a unidades separadas para realizar análises de qualidade, por exemplo.

De certo modo, a abordagem de Meirelles (2006) consegue resolver alguns conflitos acerca desses conceitos aparentemente conflitantes. Isso porque a autora propõe que os serviços, enquanto trabalho em ação, estão presentes em vários níveis das atividades econômicas, desde o serviço do trabalho doméstico, que é um fim em si próprio, até os serviços prestados no setor de comércio, que servem de meio entre o produto e o cliente. Assim, onde há "trabalho em ação" e o resultado desse trabalho seja um produto com as características da intangibilidade, simultaneidade, inestocabilidade e outros atributos correlatos, há serviço sendo prestado. Assim, o fato de o serviço poder coexistir com um bem não precisa ser entendido como uma inadequação conceitual, na visão da autora (MEIRELLES, 2006).

## 2.2 QUALIDADE

A “qualidade” consiste em um conceito dinâmico, com várias definições e formas de abordagens, visto que praticamente todos os campos do conhecimento apropriam-se, de um jeito ou de outro, da qualidade, em sentido amplo, com finalidades as mais diversas. Desde qualidade como um "valor" de uma organização até a aferição objetiva de um nível de qualidade de um serviço ou o controle estatístico de qualidade de uma linha de produção, para citar exemplos (GOMES, 2004).

Essa temática, que também compete à Administração desde o início do século XX, associou-se temporalmente com o período de forte expansão industrial e que fez surgir a produção em massa, especialmente no modelo fordista, no início do século passado. Essa produção determinou uma necessidade de controle da qualidade que culminou em três "eras" da qualidade: inspeção, controle estatístico e qualidade total (MAXIMIANO, 2000).

Antes de caracterizar as grandes eras da qualidade é necessário citar contribuições individuais de pesquisadores da área, os quais influenciaram sobremaneira no desenvolvimento das eras da qualidade e de conceitos utilizados até hoje. A explanação está baseada em trabalho de revisão de Gomes (2004) e aborda brevemente, a seguir, os seguintes teóricos: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi e Garvin.

Gomes (2004) cita que um dos primeiros estudiosos do assunto e que contribuiu de forma robusta para desenvolver o conceito de qualidade foi William Deming. Formado na área de controle estatístico da qualidade, Deming contribuiu com os Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial promovendo uma otimização dos processos de fabricação de material militar. Após ida ao Japão, Deming teve contato com ideias de Walter Shewhart, outro estudioso do controle de qualidade com ênfase em manufaturados. Desses contatos e de sua própria experiência, Deming desenvolveu os "14 princípios de qualidade", um conjunto de imperativos voltados especificamente para os gestores.

Na visão de Deming, conforme Gomes (2004) traz em sua revisão crítica, para a melhoria contínua da qualidade ser efetiva era necessário que os gestores, e não somente os funcionários individualmente, fossem sensibilizados, visando promover verdadeira reestruturação da corporação. Isso criaria as condições para que os esforços individuais fossem efetivos. Seus princípios eram voltados, portanto, para os gestores e são usados até

hoje; mas há críticas em relação à sua visão estrita à qualidade enquanto atributo técnico - o que se relaciona diretamente com as experiências prévias do pesquisador no controle estatístico de qualidade (GOMES, 2004).

Joseph Juran, outro estudioso com forte influência na escola japonesa da qualidade, desenvolveu o modelo de custos de qualidade, onde dividiu em falhas internas e externas (que poderiam comprometer a qualidade), prevenção e inspeção (ações justificáveis para reduzir riscos de falhas na qualidade). Os conceitos da Juran estavam, segundo Gomes (2004), mais amadurecidos; o pesquisador desenvolveu bases conceituais de um sistema de gestão de qualidade a ser utilizado pelas organizações.

Adiante, Armand Feigenbaum introduziu o conceito de "qualidade total", atentando para a necessidade de ter uma comunicação efetiva entre todos os estratos da organização e que todos buscassem promover a qualidade. Para tal, seria criado um departamento especialmente voltado para gerir a qualidade. Outro teórico, Phillip Crosby, defendia a tese de "zero defeitos na produção", ou seja, que o produto deveria ter qualidade sempre, de preferência na primeira montagem (evitando inspeções exaustivas de toda a linha de produção. De certo modo, a visão de Crosby era convergente com a de Feigenbaum, principalmente no tocante à concepção da qualidade enquanto contemplação ou não de especificações técnicas (GOMES, 2004).

Kaoru Ishikawa contribuiu com vários novos conceitos teóricos, dentre os quais se destacam o diagrama de causa-efeito (diagrama de Ishikawa), que busca as causas primárias de todos os defeitos de qualidade, e os círculos de qualidade, reunião periódica entre os colaboradores visando identificar e sanar os problemas de qualidade da empresa. Inova ao trazer mais fortemente o consumidor como elemento a ser considerado para a qualidade (GOMES, 2004).

Genichi Taguchi "defende que a qualidade deve ser garantida através do design dos produtos. Se o design não facilitar a produção com qualidade, os esforços de melhoria a nível do processo produtivo vão ser em grande parte frustrados." (GOMES, 2004, p. 16). Seu ponto de inovação foi o conceito de "consistência", segundo o qual a produção devia evitar uma variabilidade excessiva ao longo do tempo. Já David Garvin "democratizou" a discussão acerca da qualidade ao construir novos conceitos, com base em revisão crítica dos teóricos anteriores, como as "dimensões da qualidade". Introduz também a ideia de qualidade enquanto ferramenta de estratégia competitiva da organização (GOMES, 2004).

Pontue-se que novos conceitos e aplicações surgiram quando a qualidade começou a ser analisada em termos da prestação de serviços, o que será explanado em tópico subsequente.

Atendo-se novamente às eras da qualidade, cite-se que

No início a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; num outro momento, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; na etapa seguinte, a qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. Atualmente, o **controle da qualidade** é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado (MACHADO, 2012, p. 35).

A era da inspeção citada acima é caracterizada pela observação direta do produto a ser consumido pelo cliente, por um inspetor de qualidade ou outra pessoa qualquer instruída a procurar defeitos nos produtos. Logo, esse período não era gerador de maior qualidade, apenas identificava os itens defeituosos para retirá-los (MAXIMIANO, 2000).

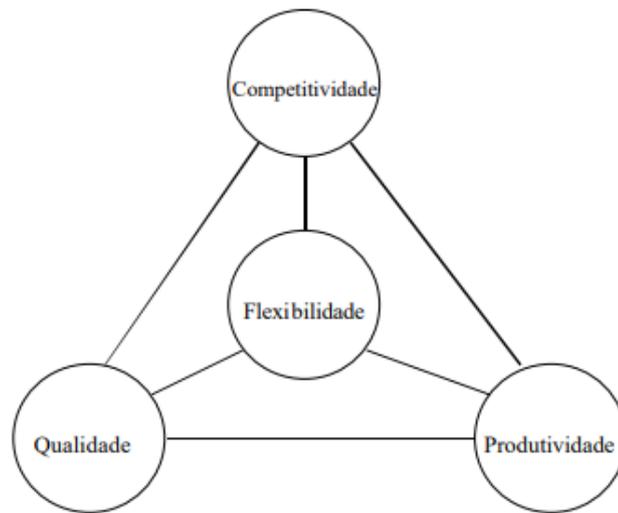
Adiante, a era do controle estatístico usa técnicas de amostragem para selecionar produtos e submetê-los a uma análise, visando, da mesma forma, identificar problemas. Isso foi muito útil em linhas de montagem que produziam dezenas de milhares de itens e inviabilizavam a inspeção unitária de tudo que era produzido. Ganhou forte impulso durante meados do século XX (MAXIMIANO, 2000).

Por fim, a era da qualidade total é pautada por uma mudança de enfoque de onde deve estar a qualidade. Nas eras anteriores, o produto ou serviço deveria ser possuidor da qualidade mais elevada possível. Na qualidade total, a necessidade de se garantir qualidade perpassa todos os níveis da empresa e é um problema de todos. Parte-se da premissa de que se uma empresa tem um sistema de qualidade em todas as suas instâncias, logo, os produtos e serviços por ela oferecidos serão de qualidade elevada (MAXIMIANO, 2000).

Desse modo, até pelo menos o final de década de 1960, o elemento central na busca por melhor competitividade era o preço do bem ou serviço. Com mudanças nos padrões de consumo e aumento do número de empresas é que o tema da qualidade passa a ser fundamental para garantir competitividade (FREITAS, 2005).

Mas não só a qualidade era um atributo necessário, conforme pode-se ver na figura 1 a seguir, o trinômio qualidade-produtividade-flexibilidade era o modelo mais adotado pelas organizações para melhorar a inserção no mercado e ter diferenciais nessa segunda metade do século XX (FREITAS, 2005).

**Figura 1** – Trinômio qualidade-competitividade-produtividade



(Fonte: Freitas, 2005, p. 3.)

Como visto, a qualidade é um conceito bastante amplo e que mudou com o tempo. Apesar dessa variedade, um elemento central que perpassa por quase todas é a qualidade enquanto busca por excelência, dadas as necessidades do mercado. A busca pela qualidade pode ser subdividida em etapas: planejamento, controle e aprimoramento de qualidade, todas devendo funcionais ao mesmo tempo e se retroalimentando (RENESTO, 2000).

Outra característica atrelada à qualidade é a inovação. Até fins dos anos 90 acreditava-se que o mero preenchimento de requisitos técnicos (normas de segurança do trabalho, ambiência, organização de pessoal etc.) indicava necessariamente uma alta qualidade (RENESTO, 2000).

Isso fica evidente quando observamos as proposições dos primeiros teóricos da qualidade, os quais davam atenção especial a processos que culminavam em maior ou menor adequação do produto às características pré-estabelecidas (GOMES, 2004).

Entretanto, as relações entre consumidores e serviços são mais complexas que isso. A inovação funciona para que essa qualidade técnica se apresente de variadas formas à experiência do cliente, de maneira personalizada, criativa (RENESTO, 2000).

Na visão de Freitas (2005), o processo de melhoria da qualidade pode ser sistematizado em seis etapas: identificação, onde são elencados os pontos principais a serem melhorados e com maior impacto imediato; análise, baseada em dados e fatos e que ajudem a entender quais as causas dos problemas; planejamento, onde são aventadas as possibilidades de intervenção no problema, observando a relação entre recursos alocados e ganhos esperados; execução, onde as ações serão feitas; avaliação, onde se deve determinar se de fato as ações estão surtindo o efeito esperado; padronização, que ocorre se de fato as ações resolveram os problemas identificados inicialmente e, se sim, devem ser padronizados.

Em suma, como argumenta Machado (2012), há várias definições para qualidade e é impossível reduzir o conceito a um único e universal. Ao longo dos tempos, os conceitos foram evoluindo sempre como resposta a necessidades impostas pelo mercado. Principalmente a partir da metade do século XX, com o período pós-Guerra de forte expansão industrial e alargamento do mercado consumidor, novas demandas de controle de qualidade e qualidade de produtos surgiram (MACHADO, 2012; MAXIMIANO, 2000).

Várias dessas mudanças culminaram na gênese de uma nova área, a qualidade voltada para os serviços. Essa parte será discutida no tópico adiante.

Para David Garvin (1987), os movimentos da qualidade até então concebiam a qualidade apenas como um problema a ser resolvido ou algo que se fosse ignorado levaria a prejuízos às empresas. Segundo ele afirma, foi observando os produtos importados do Japão que os gerentes norte-americanos perceberam que os asiáticos usavam a qualidade não como mero aspecto técnico, mas como um potencial competitivo. A relação entre mais qualidade (além do mínimo para evitar defeitos) e maior satisfação do cliente ficava cada vez mais evidente (GARVIN, 1987).

Ainda de acordo com Garvin (1987), para que os gerentes usassem a qualidade como uma estratégia competitiva seria necessário primeiro defini-la em termos muito claros, visando levar ao engajamento dos colaboradores, e segundo, que era preciso dividi-la em termos menores e gerenciáveis. Foi daí que ele propôs as 8 dimensões da qualidade, como observado no quadro 1. Um ponto interessante é que ele afirmava que uma dimensão da qualidade só poderia ser melhorada às custas de outra(s) (GARVIN, 1987).

**Quadro 1** – As oito dimensões da qualidade de Garvin

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Desempenho	Características operacionais do produto; aquilo para que ele foi feito. A percepção de finalidade de desempenho pode variar de cliente para cliente.
Recursos	São características secundárias do produto que também elevam seu desempenho; é o “algo a mais” que agrega valor e sensação de <i>performance</i> para o cliente.
Confiabilidade	A probabilidade de um produto funcionar bem ou mal em um período de tempo. Quanto mais confiável, menor a taxa de falha por unidade de tempo e maior o tempo até a primeira falha. Dimensão muito valorizada em bens duráveis.
Conformidade	Herdada da escola mais antiga da qualidade, como a de Juran, alude ao respeito às normas técnicas e padrões estabelecidos para o produto. As especificações são um alvo a ser atingido, tolerando-se resultados levemente desviados. Mas deve haver cuidado com a sobreposição de pequenos desvios (“empilhamento de tolerância”), que combinados podem gerar um produto fora dos padrões.
Durabilidade	É o tempo de vida de um produto, seja até ele quebrar, seja até ele se deteriorar de tal modo que seja mais vantajoso comprar um novo que consertá-lo. Dialoga diretamente com a confiabilidade.
Facilidade de manutenção	Envolve desde o contato com a empresa após um defeito até o momento de entrega do mesmo consertado. Velocidade de resposta, tempo de inatividade, taxa de solução de problemas e outros são atributos que interferem na dimensão da assistência técnica e, também, na avaliação geral do produto e da empresa.
Estética	Trata-se de uma percepção bastante subjetiva, baseada no que o produto gera de sensações e experiência de uso no cliente. Como é impossível uma “receita” para agradar a todos, a empresa deve procurar nichos onde os padrões estéticos tenham uma certa concordância entre si – apesar da subjetividade.
Qualidade percebida	Tem muito a ver com a reputação do produto e principalmente da empresa. A propaganda, a indicação, a marca e outros elementos contribuem para formar no cliente o conceito de boa reputação e boa qualidade, mesmo que não seja exatamente assim na realidade. Portanto, também é bastante subjetivo e depende da experiência real de uso do produto e de todos os signos representados nele.

Fonte: próprio autor, com base em Garvin, 1987

### 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade em serviços é uma das temáticas mais estudadas das atividades econômicas, figurando como um imperativo para as empresas que visam obter diferenciais e vantagens competitivas em um mercado globalizado e de extrema concorrência. Atualmente há várias abordagens teóricas do que seria a qualidade em serviços, mas até cerca de 50 anos atrás os estudos eram muito escassos nessa área (KHADER; MADHAVI, 2017).

O princípio fundamental desses primeiros estudos era pressupor a qualidade em serviços como uma relação entre serviço esperado e serviço recebido/entregue ao cliente. Essa forma de abordar a qualidade dos serviços como uma contraposição entre expectativa e desempenho real é chamado do "paradigma da desconfirmação", onde cada corrente teórica aborda essa relação de uma forma específica (KHADER; MADHAVI, 2017).

Vale salientar que para um serviço se propor a ser de alta qualidade precisa antes ser de alta confiabilidade. Isso porque os clientes jamais creditam qualidade a um serviço no qual não confiam (RENESTO, 2000). Continua o autor: "os serviços de qualidade têm de estar apoiados na confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade - os princípios da criação da excelência em serviços. Sem esses princípios torna-se impossível manter a confiança dos clientes" (RENESTO, 2000, p. 11).

O ponto em comum das diferentes correntes ou teorias da qualidade de serviços é encontrar formas de objetivar a experiência de consumo de serviços, tornando-a mensurável e, portanto, passível de intervenções mais assertivas que busquem melhorar essa qualidade (KHADER; MADHAVI, 2017).

O primeiro modelo estrutura de qualidade de serviços foi o de Gronroos, proposto em 1982, ou "modelo nórdico". Nesse modelo, a qualidade está inserida no paradigma da desconfirmação, onde o cliente faz um contraponto entre sua expectativa e o a realidade, ou seja, o serviço recebido. O autor identifica três dimensões que influenciam nessa percepção:

- 1) Qualidade funcional: é como o serviço é prestado.
- 2) Qualidade técnica: é o que o cliente recebe do serviço prestado.
- 3) Imagem: influencia nas duas dimensões anteriores; trata-se da percepção prévia da empresa, baseada na propaganda, nos relatos de outros consumidores, em questões culturais e sociais etc.

O próximo modelo e um dos mais influentes até hoje é o SERVQUAL. Nele, a qualidade do serviço é fruto de um julgamento do cliente, que compara a diferença entre o serviço esperado e recebido (PARASURAMAN; ZEITHALM, BERRY, 1985). E isso precisa ser medido: as atividades econômicas de modo geral devem contar com mecanismos capazes de mensurar a qualidade percebida pelos consumidores e confrontar isso com suas próprias expectativas (PELLISSARI et al., 2009).

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) propuseram o conceito de "gap", que pode ser entendido como uma lacuna no serviço. Os *gaps* são numerados de 1 a 5, sendo o *gap* 5 entendido como a lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção do que foi entregue a ele; a relação entre os *gaps* é a seguinte:

$$\text{Gap 5} = \text{Gap 1} + \text{Gap 2} + \text{Gap 3} + \text{Gap 4}.$$

Além do conceito de *gap*, os autores originais também instituíram as 10 dimensões da qualidade, que seriam capazes de determinar a qualidade dos serviços e embasariam a construção de uma escala baseada no SERVQUAL. Com base nisso, foi então proposta a Escala SERVQUAL, um questionário contendo 22 afirmativas com respostas do tipo Likert, enumeradas de 1 a 5. A escala é amplamente utilizada e tem uma capacidade de apontar quais os principais gaps na qualidade de um serviço (PELLISSARI et al., 2009).

A Escala SERVQUAL analisa os 5 principais determinantes da qualidade dos serviços, quais sejam: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis (itens) (PELLISSARI et al., 2009). O questionário baseado na Escala SERVQUAL deve ser aplicado em dois momentos junto aos clientes: primeiro para avaliar quais são as suas e, depois, aplicado após o mesmo usar o serviço. Assim, faz-se a relação entre a expectativa de qualidade e a qualidade percebida no serviço real (RAMOS, 2017).

Temporalmente, o próximo grande modelo foi o proposto por Cronin e Taylor (1992), o chamado SERVPERF, ou “modelo de desempenho”. Os autores focaram a avaliação da qualidade do serviço enquanto medida de desempenho, tecendo críticas sobre a conceituação e operacionalização do modelo SERVQUAL, que seria mais abstrata e, portanto, difícil de medir com acurácia (KHADER; MADHAVI, 2017). Mais adiante, em tópico específico, o modelo SERVPERF será retomado com mais detalhes.

Em sua revisão crítica, Khader e Madhavi (2017) ainda citam outros modelos, muitos dos quais refinamentos dos já existentes, com novas abordagens metodológicas. São eles:

- Modelo de desempenho e qualidade normativa, de Teas (1993), também foi feito a partir de críticas ao SERVQUAL, onde o autor propôs dois modelos de avaliação (modelo de desempenho e qualidade normativa), confrontando com a escala SERVQUAL em estudos empíricos.
- Modelo de três de componentes, de Rust e Oliver (1994), onde foram propostos 3 componentes do serviço: a interação cliente-funcionário (qualidade

funcional), o resultado do serviço (qualidade técnica) e o ambiente de serviço. Dialoga muito com os estudos de Gronroos citados anteriormente.

- Modelo multinível, de Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996), que argumentaram que a percepção da qualidade era desmembrada em várias subdimensões e facetas, criando assim um modelo hierarquizado. O modelo reconhecia 5 dimensões e 6 subdimensões, revisando criticamente e expandido a escala SERVQUAL para uma nova com 28 itens.
- O modelo do fator de terceira ordem, ou “modelo de Brady e Cronin” (2001), que sugerem três dimensões principais (qualidade de interação, ambiental e de resultado), cada qual com mais 3 subdimensões, totalizando 9 subdimensões. E cada subdimensão é avaliada em termos de 3 itens: confiabilidade, responsividade e empatia.

A existência dos vários modelos que buscam conceituar e medir a qualidade dos serviços, como mostrado anteriormente, é sinal da relevância dessa área de estudos. O aumento das expectativas dos clientes e o cenário de acirramento da competição explicam em grande parte a busca por melhorar a qualidade dos serviços. As empresas buscam aumentar a participação no segmento de mercado em que estão, fidelizar os clientes, aumentar a venda agregada, melhorar a imagem, e vários outros fatores que, em última análise, aumentam a lucratividade (BENAZIC; DOSEN, 2012).

Sobre a questão da imagem, é um dos pontos mais subjetivos e de difícil mensuração, dada a intangibilidade. No entanto, como tem um alto potencial de interferir na avaliação da qualidade pelos clientes, deve ser fortalecida em diversas frentes. Uma delas, inclusive, é o próprio processo de prestação de serviços, que pode ser positivo ou negativo e influir em futuras decisões de compras pelo cliente (BENAZIC; DOSEN, 2012).

Mais recentemente, as pesquisas em qualidade de serviços visam fazer correlações com outras variáveis (para além do julgamento do cliente sobre sua percepção de qualidade), como a retenção do cliente (fidelidade) e o índice de recompra (KHADER; MADHAVI, 2017). Somem-se outras variáveis que impulsionam a qualidade dos serviços e que estão no rol de expectativas dos clientes contemporâneos, como o atendimento personalizado, a interação em ambientes digitais, a acessibilidade e conforto ao solicitar o serviço, a comunicação clara, o atendimento de excelência e outras (KHADER; MADHAVI, 2017).

Em síntese, maximizar a qualidade dos bens ou serviços ofertados requer uma abordagem sistemática e complexa do negócio. Dentre vários fatores que contribuem para a qualidade real do produto e a qualidade percebida pelos clientes está a motivação dos colaboradores. Especialmente no setor de serviços, onde os produtos não são tangíveis (apenas o ambiente e sua estrutura), a interação com os colaboradores é notadamente relevante para a qualidade percebida do serviço. E tanto mais produtiva e com mais qualidade agirá uma equipe de colaboradores quanto maior for a sua motivação (STADLER, 2011).

## 2.4 MODELO SERVPERF

Como exposto na seção anterior, os estudos visando avaliar a satisfação e/ou percepção da qualidade dos clientes ganharam impulso na década de 1980. Um dos instrumentos mais conhecidos, utilizado até hoje, é o SERVQUAL, que posteriormente deu origem, através de um estudo comparativo, ao SERVPERF – instrumento utilizado neste trabalho.

Cronin e Taylor (1992) realizaram um estudo visando comparar a confiabilidade da Escala SERVQUAL com uma nova proposta por eles: o SERVPERF.

O SERVPERF foi um instrumento desenvolvido para avaliar a qualidade do serviço com base na percepção de desempenho. O que foi na realidade uma resposta ao modelo de *gaps* desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985), base do modelo SERVQUAL. A maior crítica ao SERVQUAL é que ele baseia a percepção da qualidade como uma diferença entre a expectativa e a experimentação real do serviço, o que não encontrara evidências teóricas ou empíricas suficientes para sustentar essa tese, segundo argumentaram Cronin e Taylor (1992).

Na visão dos autores, há diferenças conceituais e práticas entre a percepção da qualidade do serviço e a satisfação, este último relacionado ao desempenho percebido e, por hipótese, mais determinante na experiência do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992). Além disso, no estudo empírico de Cronin e Taylor (1992) ficou demonstrado que a escala SERVPERF é mais acurada para explicar a variação na qualidade de um serviço que a SERVQUAL.

Nas investigações, os autores também afirmaram que a qualidade dos serviços, que antecedem a satisfação, na verdade guarda uma relação de causa e efeito, onde a qualidade leva à satisfação (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

Salomi, Miguel e Abackerli (2005, p. 283) resumem os resultados da investigação de Cronin e Taylor (1992), na forma de sentenças, na seguinte sequência (referentes às hipóteses do estudo):

- a) Na ausência de experiência prévia com um fornecedor, somente a expectativa inicial define o nível de qualidade perceptível;
- b) Experiências subsequentes com o fornecedor conduzem a novas não-confirmações de expectativas, modificando o nível de qualidade perceptível do serviço; e
- c) O nível de qualidade perceptível do serviço redefinido modifica a intenção de recompra de um cliente.

Portanto, é um modelo que analisa percepções, no qual a qualidade é tomada como igual ao desempenho, não atentando para questões de expectativas.

Além dos diferenciais citados acima, o SERVPERF tem uma aplicação muito mais rápida, pois tem menos questões (5, ante 22 da SERVQUAL) e aplica-se somente uma vez, facilitando também as análises estatísticas sem perder em qualidade de mensuração da percepção da qualidade - quando comparado ao SERVQUAL.

## 2.5 GESTÃO OPERACIONAL DE PEQUENAS EMPRESAS

A gestão operacional contempla todas as áreas de atividade da empresa, tais como administração organizacional, recursos humanos, finanças, custos, vendas, *marketing* e execução de serviços (F. SCHUMACHER; G. SCHUMACHER; MARIO FILHO, 2011).

Segundo Oliveira (1993) uma característica das pequenas empresas é o foco predominante no produto e não no mercado. Dessa forma, voltando-se para as ações focadas nos processos internos, essas empresas acabam por gerar um “descompasso”. Isso porque os clientes buscam bens e serviços que se adequem às suas necessidades e essa é uma característica extrínseca ao produto, ou seja, depende de outras variáveis para além do

produto; além do que as empresas concorrentes têm vantagem quando a empresa foca apenas no produto comercializado.

De modo geral, as pequenas empresas ou não apresentam ou apresentam uma gestão financeira incipiente, o que, junto com a precariedade de planejamento, determina uma condição de extrema vulnerabilidade a flutuações do mercado, crises financeiras e/ou problemas internos de capital. Além disso, o desconhecimento e os erros no direcionamento de recursos ocasionam o desperdício e colocam o fluxo de caixa das empresas em constante desequilíbrio, outro fator agravante desta condição de vulnerabilidade (OLIVEIRA, 2003).

Ainda neste âmbito organizacional de pequenas empresas, Silva (2005) assevera que muitos serviços executados nesses empreendimentos são feitos de forma artesanal, rudimentar. Um exemplo é a falta de planejamento de execução de uma obra, ausência de compromisso do cumprimento do prazo previamente estabelecido e deficiência na estimativa do custo total da obra. Todas essas variáveis são “ajustadas” no decorrer do processo, o que pode gerar custos totalmente fora da curva para a empresa, retrabalhos, descumprimento de prazos e insatisfação de colaboradores e clientes.

Esse é um dos principais aspectos da curta duração dessas empresas no mercado. Elas fogem do planejamento por que seus gestores supõem mais fácil ou cômodo dirigir o presente do que pensar no futuro. Dessa maneira, os serviços passam a ter uma sequência ou uma rotina diária de improviso e indeterminação, saindo de uma programação ou de um cronograma previamente elaborado (SILVA, 2005).

Contudo, para entender e intervir de maneira eficiente nesta situação das pequenas empresas (e uma das formas é justamente empreender ações de gestão operacional estruturada) é necessário salientar que muitas dessas empresas já nasceram e cresceram assim, sem sequer ter condições de mudar. É o caso de quase todas as empresas familiares de pequeno porte no Brasil (F. SCHUMACHER; G. SCHUMACHER; MARIO FILHO, 2011).

Some-se a tudo o exposto neste tópico a problemática envolvendo a gestão de recursos humanos, que também está dentro da gestão operacional. Empresas de pequeno porte são as que mais empregam quantitativamente falando e são a maioria dos estabelecimentos em todo o país. No entanto, a qualificação profissional e preocupação com a gestão de pessoal é algo geralmente alheio às preocupações dos gestores (F. SCHUMACHER; G. SCHUMACHER; MARIO FILHO, 2011).

Portanto, é necessário reconhecer que as ações da gestão operacional visam dar racionalidade, previsibilidade e segurança aos processos da empresa, padronizando e tornando a comunicação interna, entre colaboradores, e externa, com cliente, mais eficiente inclusive. Sem essa preocupação, as empresas pequenas, naturalmente com capital e capacidade de suportar crises reduzidos, tendem a sofrer mais quando inseridas no mercado altamente competitivo de hoje em dia. E isso é um fator crucial para decidir qual o futuro provável da empresa, conforme ratificado a seguir:

A ausência de uma visão de médio e longo prazo é um fator crítico no processo de gestão das pequenas empresas, levando a uma situação onde a atuação gerencial se caracteriza por ações de improviso, que se sobrepõe permanentemente às ações planejadas. Esta atitude eleva substancialmente o risco de erros nas decisões gerenciais, produzindo muitas vezes resultados bastante aquém do esperado, quando não comprometem recursos escassos ou inexistentes (F. SCHUMACHER; G. SCHUMACHER, MARIO FILHO, 2011, p. 184).

Um outro ponto que dialoga com o nível e complexidade das ferramentas de gestão é o tamanho da empresa e a quantidade de relações com os consumidores (que depende da quantidade de produtos serviços ofertados, quadro de funcionários, faturamento etc.). Como isso cresce em nível exponencial, o limite entre a gestão adequada e a insuficiente é dinâmico e muda a qualquer momento, mediante, por exemplo, a diversificação de serviços ou um aumento repentino da demanda (EDUARDO; ANDRÉ; ARIANE, 2017).

Finalizando, conforme dissertam Kremer et al. (2020, p. 66),

[...] minimizar os problemas e manter a eficiência e eficácia dos processos, o uso de controles internos em micro e pequenas empresas é essencial para garantir sua sobrevivência, tornando-se fundamental para a continuidade e o sucesso da empresa [...].

Todas essas ferramentas e mais outras expostas neste tópico estão inseridas no que se chama de gestão operacional e, no tocante às pequenas empresas, parece ser um dos elementos-chave para o insucesso de boa parte delas (KREMER et al., 2020).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os processos metodológicos adotados para a pesquisa. Inicialmente, será feita a caracterização da pesquisa, em termos de abordagem, objetivos, natureza e procedimentos.

Após, é feita a descrição do caso, com as características da empresa estudada. Por fim, são explicados os instrumentos de coleta de dados e a forma como serão organizados e analisados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2002, p. 17) caracteriza a pesquisa como "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". Em outras palavras, são usadas técnicas, métodos, procedimentos, que visam organizar ou gerar informações que sejam suficientes para responder um problema proposto (GIL, 2002).

Para Silveira e Córdova (2009, p. 31) a pesquisa "é a atividade nuclear da Ciência" e "possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar".

Um conceito que engloba o estudo desse conjunto de ferramentas é "metodologia". Para Gerhardt e Souza (2009, p. 13), a metodologia "se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa" e denota "a escolha teórica realizada pelo pesquisador". As autoras asseveram que difere de "método", entendido como a explicação dos procedimentos e técnicas utilizados na pesquisa.

Assim, cada pesquisa em específico pode selecionar uma ou várias técnicas para coletar os dados, processá-los e responder aos problemas de pesquisa. A pesquisa é então categorizada conforme critérios, sendo a mais utilizada a que divide em quatro esferas: abordagem, objetivos, natureza e procedimentos (GERHARDT; SOUZA, 2009; OLIVEIRA, 2011). Após as explicações essa pesquisa será classificada de acordo com esses critérios apresentados.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, ou ainda mesclar técnicas das duas modalidades numa pesquisa quali-quantitativa. Segundo Silveira e Córdova (2009, p.32),

[...] a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa pra todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Oliveira (2011) ainda afirma que o pesquisador deve ter contato direto com o ambiente no qual está se passando a investigação - o que também aumenta as possibilidades de interação entre os dados coletados e o investigador, uma vez que ele passa à posição de objeto da pesquisa.

A quantitativa, por sua vez, lança mão de métodos matemáticos e estatísticos para selecionar uma amostra de uma população e gerar resultados que sejam extrapoláveis para o todo. Centrada na objetividade, no pensamento lógico e no método dedutivo, a pesquisa quantitativa em geral tem uma metodologia mais rigorosa e com menos interferência de variáveis externas - como o próprio pesquisador. (OLIVEIRA, 2011; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

No entanto, é errôneo achar que uma abordagem é superior a outra, são usadas apenas com objetivos diferentes e, quando utilizadas em conjunto, aumentam o poder de análise do objeto estudado (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

No tocante aos objetivos da pesquisa, costuma-se dividir em três tipos principais: exploratória, descritiva e explicativa. Gil (2002, p. 41) esclarece que o objetivo da pesquisa exploratória é "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses". Decorre dessa finalidade que a estruturação e escolha dos métodos de pesquisa podem ser mais "flexíveis", justamente para dar conta de dessa busca, "exploração" que se faz acerca de um tema. Não é obrigatório criação de hipóteses e as fontes de dados são variadas. Comumente são pesquisas geradoras de hipóteses e/ou caminhos de pesquisas a serem seguidos por outros pesquisadores interessados (OLIVEIRA, 2011).

Já a descritiva "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis"

(GIL, 2002, p. 42). Geralmente utilizam instrumentos de coleta de dados mais rígidos, como questionários estruturados ou observação sistemática. Tem um caráter mais expositivo. Como exemplos de estudos de caso, Silveira e Córdova (2009) citam o estudo de caso, a análise documental e a pesquisa ex-post-facto. Caso os métodos não sejam bem escolhidos, pode ocorrer da obtenção de resultados muito equivocados.

Por fim, no tocante aos objetivos, há a pesquisa explicativa. Também conforme Gil (2002, p. 42), esse tipo de pesquisa "tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos" e pontuam que

esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Oliveira (2011) também usa o termo "causal" para a pesquisa explicativa, justamente pelo caráter de tentar tecer relações de causa e efeito entre variáveis e eventos. Presumidamente, é necessário desenvolver um problema de pesquisa, hipóteses, métodos de coleta e análise de dados extremamente rigorosos e específicos.

Importante pontuar que os três objetivos de pesquisa podem coexistir, sendo mais acertado delimitar como uma pesquisa "prioritariamente" exploratória, descritiva ou explicativa, uma vez que há dificuldades em demarcar onde começa e termina a outra (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Adiante, a natureza da pesquisa pode ser de dois tipos: básica ou aplicada. a diferença marcante é que na básica o intuito não é de aplicação imediata dos conhecimentos gerados, mas sim contribuir para o avanço do campo de pesquisa em questão. No caso da pesquisa aplicada, a necessidade maior é produzir conhecimentos aplicáveis prontamente à realidade, de preferência a mesma estudada. A pesquisa básica envolve interesses "universais", enquanto a aplicada, interesses "locais" (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Finalizando, a caracterização da pesquisa pelo critério de procedimentos reconhece que há dezenas de tipos, muitos dos quais utilizados em conjunto em uma mesma investigação. Nessa mesma linha, Silveira e Córdova (2009, p. 36) afirmam que "é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar [...] de acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa". Gil (2002) prefere o

termo “delineamento” da pesquisa, onde o pesquisador delimita e define o objeto de estudo e seleciona as melhores técnicas para estudá-lo.

A presente pesquisa, por exemplo, utiliza pesquisa bibliográfica (para compor o quadro teórico do trabalho), pesquisa documental (coleta de dados primários, ainda não tratados analiticamente, quais sejam os dados coletados junto à empresa) e estudo de caso (investigação profunda de um ou poucos objetos de forma que permita seu conhecimento detalhado), conforme as proposições de Gil (2002). Ainda é possível usar de vários outros procedimentos de forma acessória, pois, como no caso dos objetivos da pesquisa, nem sempre é tão trivial definir exatamente quais os procedimentos utilizados, podendo coexistir vários (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Como dito no parágrafo anterior, a presente pesquisa lança mão da pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso (procedimentos), além de fazer uma abordagem quali-quantitativa, através da aplicação da Escala SERVPERF e quantificação dos resultados obtidos (abordagem). Trata-se de pesquisa aplicada (natureza), uma vez que objetiva aplicação imediata na realidade estudada. E, por fim, pode ser caracterizada como pesquisa de caráter descritivo-explicativo (objetivos), com predomínio descritivo, uma vez que busca, além de expor relações entre variáveis, tecer considerações críticas entre elas e buscar explicações para os resultados encontrados.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi desenvolvido um questionário baseado no já exposto modelo desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), o SERVPERF. Na primeira parte do questionário, os clientes responderam às perguntas para preencher variáveis sociodemográficas. Adiante, um bloco de perguntas acerca do relacionamento prévio com o comércio estudado, onde responderam se já eram clientes ou estão na primeira visita, se foram por indicação de terceiros ou não etc. Por fim, no terceiro bloco de perguntas, são contempladas as 5 dimensões da qualidade propostas por Cronin e Taylor (1992) em seu modelo original, com as alterações pertinentes; neste bloco, as proposições estavam em forma de afirmativas e os clientes responderam conforme uma escala Likert com 5 níveis, de acordo com o nível de concordância com a assertiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados dos questionários foram transpostos e tabulados para o *software* Microsoft Office Excel 2010©, onde foram organizados para realizar as análises estatísticas.

Lançou-se mão de ferramentas da estatística descritiva, como medidas de tendência central simples (média, moda, mediana), bem como cálculo de desvio-padrão. O objetivo das medidas de tendência central é sintetizar todo um conjunto de dados em um único valor. No caso da média aritmética simples, pode-se inferir qual a avaliação global dos clientes acerca de cada item, dimensão e geral (compondo com as três dimensões). Já a moda é o elemento que mais se repete, ajudando também na tomada de decisões. A mediana, por sua vez, fornece o elemento central de um conjunto de dados quando estes são colocados em rol. Sendo o ponto médio do conjunto de dados, é possível inferir que metade das avaliações estão acima, enquanto outra metade está abaixo deste valor, possibilitando interpretar esse valor médio é satisfatório ou não (SALSA; MOREIRA; PEREIRA, 2005).

Por fim, o desvio-padrão é uma medida de dispersão que calcula o comportamento dos dados em relação à média aritmética; se os dados forem em geral muito próximos da média, o desvio-padrão será pequeno; caso sejam muito “dispersos”, o desvio-padrão será elevado. No primeiro caso, o desvio-padrão baixo possibilita analisar as medidas de tendência central de maneira mais confiável, posto que os elementos se mostraram consistentes (SALSA; MOREIRA; PEREIRA, 2005).

Lançou-se mão de ferramentas da estatística descritiva, como medidas de tendência central simples (média, moda, mediana), bem como cálculo de desvio-padrão. Os resultados foram dispostos em tabelas, elementos também da estatística descritiva. As variáveis foram analisadas uma a uma, ou seja, uma análise univariada de dados.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTUDO DE CASO

Trata-se de uma empresa do setor de serviços, especificamente da área de comércio de têxteis em atacado e varejo. É localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, Agreste de Pernambuco, que junto com Caruaru e Toritama formam o *triângulo têxtil* do estado de

pernambucano. Sua fundação data do ano de 1990 e atualmente conta com um quadro de 8 funcionários, além de prestadores de serviços terceirizados pontualmente contratados. Isso delimita a empresa como uma Microempresa (ME), que são aquelas com até 9 empregados no setor de comércio e serviços, conforme o Sebrae (2013).

Quando ao corpo de colaboradores citados anteriormente, tem-se

- 1 entregador
- 2 balconistas
- 5 atendentes

A localização da empresa é a mesma desde sua fundação, a qual foi criada na casa da família do proprietário em 1990. Ao longo dos anos, pequenas reformas e modernizações nas instalações foram realizadas. Em 2015, a empresa passou por uma expansão mais relevante de suas instalações físicas, visto que os proprietários compraram uma casa vizinha ao estabelecimento e fizeram uma fusão de ambos os imóveis.

A empresa é associada à Câmara Dirigente dos Lojistas (CDL) de Santa Cruz do Capibaribe, que realiza várias ações para melhorar o atendimento, organização e saúde financeira da empresa. Um exemplo são os treinamentos periódicos fornecidos pela CDL para capacitar os balconistas e vendedores.

Ademais, a empresa trabalha com um sistema comercial informatizado, onde realiza o fluxo de caixa, pedidos, organização de fornecedores etc. Quanto às formas de pagamento aceitas pelo estabelecimento, estão venda em crédito ou débito no cartão, boleto bancário, transferências por PIX e dinheiro em espécie. Finalizando, como se trata de uma empresa familiar tradicional na cidade, a proximidade e conhecimento dos clientes permite realizar um atendimento personalizado e que busca antecipar as necessidades dos clientes.

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa, utilizou-se das dimensões do modelo Servperf (Cronin e Taylor, 1992). O questionário utilizado nesta pesquisa está apresentado na forma de Apêndice, ao final deste trabalho.

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.

### **3.5.1 Universo da pesquisa**

A referência adotada para se calcular a quantidade de clientes que procuram a loja analisada neste estudo de caso foi baseada na quantidade média de clientes que a loja atende e vende por semana (70 clientes= 10 clientes por dia x 07 dias na semana)

Assim, compreende-se que o universo da pesquisa pode ser representado por uma totalidade aproximada de 300 clientes por mês (10 clientes atendidos ao dia pelos 30 dias do mês).

Dado obtido na própria empresa.

### **3.5.2 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 se deve aceitar que a utilização de uma amostra implica em uma margem de erro conhecido 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.

### 3.5.3 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.

**Equação 1:** Fórmula para determinação do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na estimativa da média populacional.

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

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 2.

**Quadro 2** – Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra

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

Fonte: Triola (1999)

Se “p” e “q” não forem conhecidos, a equação 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 loja atende em uma semana, ou seja, 70 clientes. Além disso, assumindo um erro de 0,05% e um grau de confiança de 95% foi calculada uma amostra de tamanho 59. Com os seguintes valores,  $Z= 1,96$ ;  $e= 0,05$ ;  $p= 0,5$ ;  $q= 0,5$ ;  $N= 70$ ;  $n= 59,34$ .

Portanto, o número de entrevistas a serem realizadas terá como base a quantidade de clientes semanais da loja estudo de caso, representando, então, uma totalidade de 59 questionários a serem aplicados.

A coleta dos dados foi realizada através de questionário estruturado, que, consiste em perguntas elaboradas, seguindo uma mesma ordem e opções de respostas, entregues a todos os respondentes, com o objetivo de padronizar e ter certeza de todos estarem respondendo às mesmas perguntas.

Devido à facilidade no acesso aos clientes, optou-se por entregar pessoalmente os questionários no decorrer do dia. Assim, durante a visita ao ponto comercial, os clientes que chegassem eram convidados a participar da pesquisa. Os questionários foram aplicados entre os dias 04 de novembro de 2021 e 12 de novembro de 2021, durante o horário comercial, totalizando 59 questionários respondidos.

O questionário utilizado nesta pesquisa está apresentado na forma de Apêndice, ao final deste trabalho.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

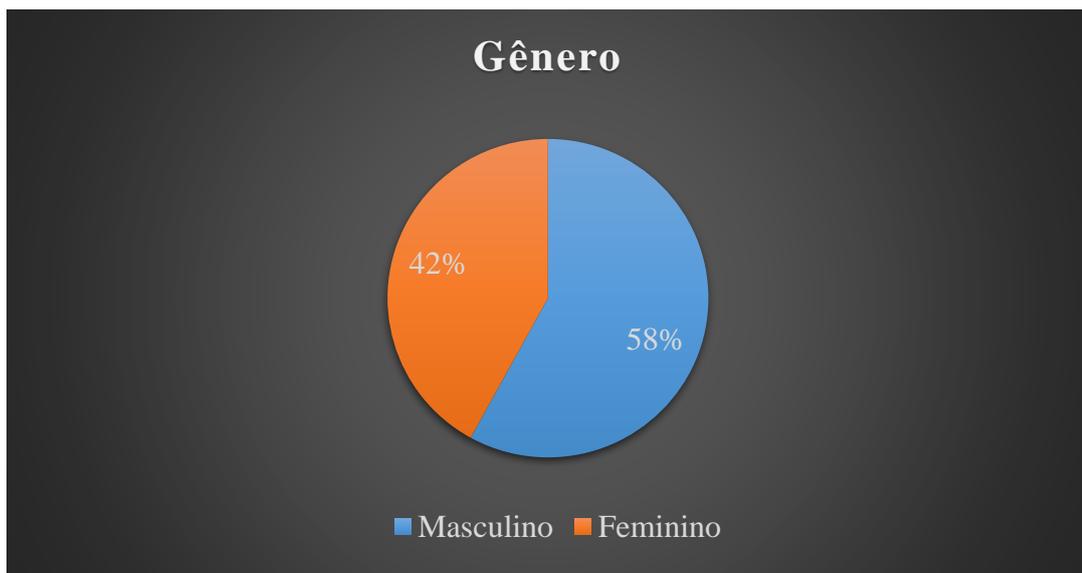
Nesta seção serão apresentados os resultados da coleta de dados, com a caracterização da amostra, identificação da avaliação dos clientes em relação às cinco dimensões e discussão destes resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os respondentes do questionário eram clientes que estavam dentro do estabelecimento no momento da abordagem. Foi-lhes explicado brevemente o tema e o objetivo da pesquisa e feito o convite para participarem como voluntários. Também foi explicado acerca do total anonimato e confidencialidade, não restando possibilidade de identificação individual, além do que os dados seriam tratados única e exclusivamente com a finalidade descrita da pesquisa. Ao todo, 59 respostas válidas foram coletadas.

Na figura 2 está caracterizado o gênero dos respondentes, sendo que 42% foram do sexo masculino e 58%, do feminino.

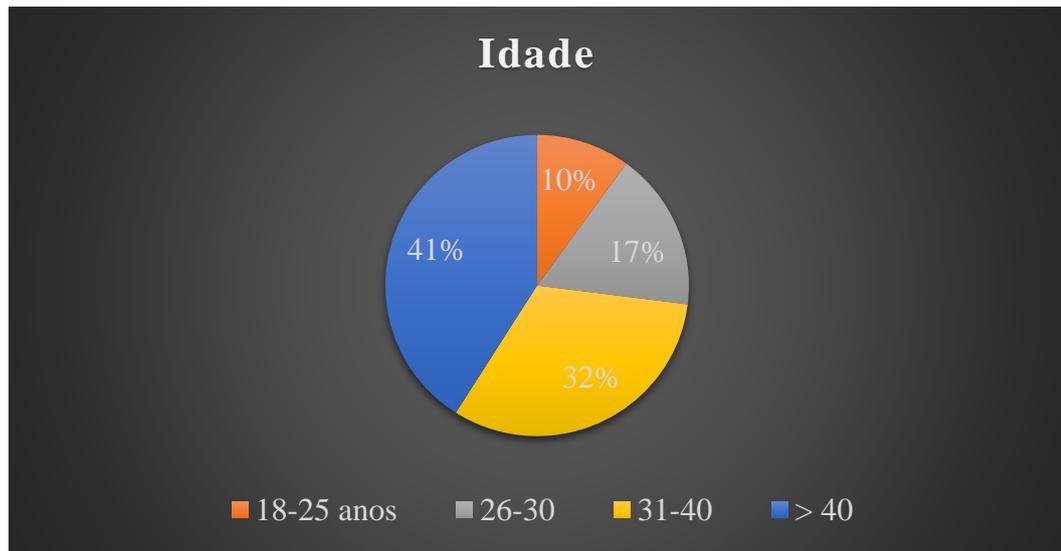
**Figura 2** – Distribuição por gênero



Fonte: O autor, 2021.

Em relação à idade, o maior grupo está naquelas com mais de 40 anos, correspondendo a 41%, enquanto o menor grupo é o dos adultos jovens, entre 18 e 25%, correspondendo a 10% da amostra. Mais 17% estão na faixa de 26 a 30 anos e outros 32% entre 31 e 40 anos. Esses dados estão mostrados na figura 3 abaixo.

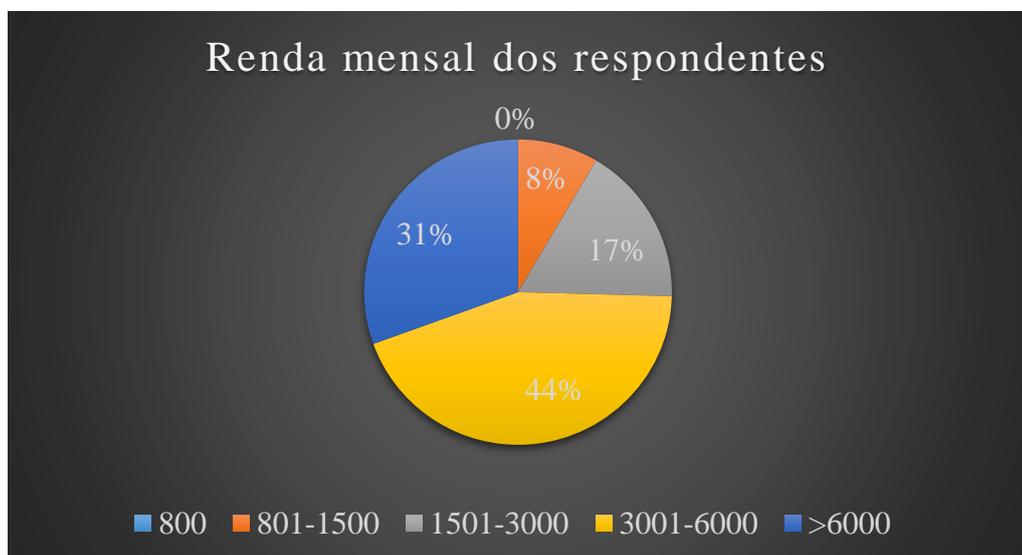
**Figura 3** – Distribuição por idade



Fonte: O autor, 2021.

Com relação à renda mensal dos clientes da loja, 44% diz ganhar entre R\$3001,00 e R\$6000,00 de proventos mensais. De outro lado, apenas 8% relataram ter renda mensal entre R\$801,00 e R\$1500,00. Nenhum entrevistado alegou receber menos que R\$800,00. A figura 4 representa esses dados.

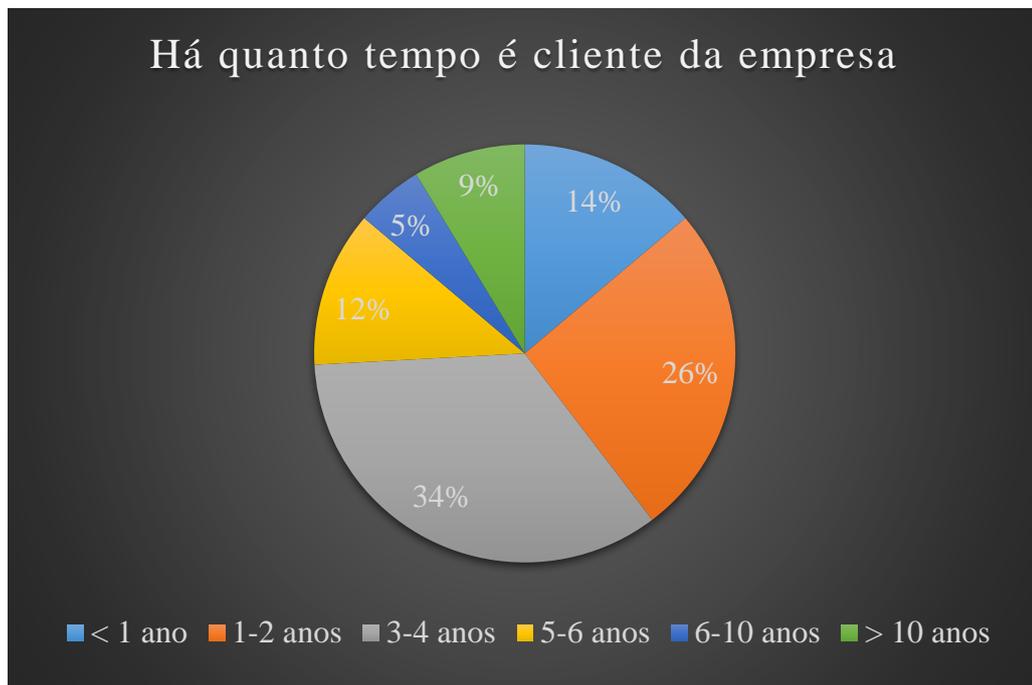
**Figura 4** – Distribuição pela renda mensal



Fonte: O autor, 2021.

Acerca do tempo em que o entrevistado é cliente da empresa, a figura 5 mostra as seis classes que foram criadas. Começando pelos que são clientes há mais tempo, 9% referem que compram no estabelecimento há mais de 10 anos, seguido por 5% que são clientes entre 6 a 10 anos. Dos que são clientes mais recentes, 14% referem que frequentam o comércio há menos de 1 ano, seguido por 26% que são clientes entre 1 e 2 anos. O índice maior foi visto entre os que são clientes entre 3 e 4 anos, com 34% dos respondentes optando por essa alternativa.

**Figura 5** – Distribuição pelo tempo em que é cliente da empresa



Fonte: O autor, 2021.

## 4.2 AVALIAÇÃO DAS CINCO DIMENSÕES

Os clientes responderam a um questionário com perguntas baseadas nas 5 dimensões do modelo SERVPERF: Tangíveis, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia (CRONIN; TAYLOR, 1992). Para cada assertiva, havia cinco opções de respostas, indo desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, evidenciando completa discordância ou concordância com a afirmativa.

### 4.2.1 Tangíveis

Nesta seção, estão os resultados da avaliação pelos clientes das assertivas referente à dimensão Tangíveis (tabela 1), que se refere aos aspectos físicos da loja, instalações, equipamentos, organização e afins.

**Tabela 1 – Tangíveis**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Instalações físicas atraentes	4,76	5	5	0,50
Funcionários bem vestidos	4,88	5	5	0,32
Equipamento atualizado	4,86	5	5	0,34
Instalações físicas adaptadas ao negócio	4,88	5	5	0,32

Fonte: O autor, 2021.

Como pode ser visto, os clientes avaliaram as instalações físicas adaptadas ao tipo de negócio (comércio têxtil) e as vestimentas dos funcionários com a melhor média dentre os 4 itens desta dimensão, com 4,88. Em todos os itens, a moda foi a nota máxima (5), bem como a mediana. Em relação à atualização dos equipamentos, a média também não foi muito discrepante, denotando uma boa concordância (média 4,86). Por fim, a atratividade das instalações físicas recebeu, apesar de ainda alta, a menor média dentre os 4 itens, com 4,76, também com um maior desvio-padrão (DP = 0,50).

### 4.2.2 Confiabilidade

Esta outra dimensão é extremamente importante, posto que se refere à capacidade de entregar aquilo que foi prometido ou que o cliente espera que lhe seja entregue. Portanto, lida diretamente com expectativas, ponto central da avaliação de desempenho por parte da

clientela (CRONIN; TAYLOR, 1992). A tabela 2, abaixo, sintetiza os resultados dos itens desta dimensão.

**Tabela 2 – Confiabilidade**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Resolução dos problemas dos clientes	4,86	5	5	0,34
Funcionários qualificados para atender	4,86	5	5	0,34
Entrega o pedido correto desde a primeira vez	4,91	5	5	0,33
Atende ao prazo prometido	4,84	5	5	0,40
Realiza seus serviços livres de erros	4,88	5	5	0,37

Fonte: O autor, 2021.

O item com a melhor média neste quesito é a “entrega do pedido correto desde a primeira vez”, com resultado de 4,91 e moda de 5. Esse resultado favorece, por exemplo, que o cliente seja fidelizado, uma vez que suas expectativas a respeito das características do produto estão sendo cumpridas desde o início da interação com a loja. Por outro lado, o prazo de entrega foi o item que recebeu a menor média desta dimensão, com 4,84. Apesar disso, também teve como moda a nota 5, mostrando ainda alta concordância dos clientes com a assertiva.

Entregar aquilo que o cliente espera é uma das formas de aumentar as chances de o cliente tornar-se leal ao comércio, ou em outras palavras de se tornar um cliente fidelizado. A construção desta relação de confiança pode ser comprometida a qualquer momento, uma vez que à medida que o cliente se torna cliente constante, também tem suas expectativas sempre aumentadas (EDUARDO; ANDRÉ; ARIANE, 2017).

### 4.2.3 Capacidade de resposta

A capacidade de resposta ou “presteza” (tabela 3) diz respeito à prontidão em conseguir resolver as dúvidas dos clientes, auxiliando-os a ter uma experiência de compra o mais natural e simples possível; esta dimensão dialoga diretamente com a capacidade de os colaboradores da empresa responderem aos anseios dos clientes, portanto uma dimensão atrelada aos recursos humanos da empresa (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

**Tabela 3** – Capacidade de resposta

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Oferece informações precisas sobre o produto	4,91	5	5	0,28
Funcionário atende rapidamente as demandas do cliente	4,94	5	5	0,22
Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar	4,89	5	5	0,30
Os funcionários nunca estão ocupados demais para atender	4,84	5	5	0,40

Fonte: O autor, 2021.

Nesta dimensão, o item que recebeu a maior média foi a rapidez com que os funcionários atendem às demandas dos clientes, com resultado de 4,94 e moda de 5, além de baixo desvio-padrão (DP = 0,22). Recebeu 4,84 de média o item “os funcionários nunca estão ocupados demais para atender”, assertiva que se refere à categoria de prontidão, ou seja, de o colaborador está disponível imediatamente após o cliente julgar que necessita de ajuda. Os outros 2 itens também receberam média mais altas quando comparados a assertivas de outras dimensões até agora analisadas.

#### 4.2.4 Garantia

Conforme Salomi, Miguel e Abackerli (2005), a garantia se refere ao conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança. Como evidenciado nos itens da tabela 4, também tem a ver com a forma como os funcionários se relacionam com os clientes, prezando sempre pela gentileza e educação, o que auxilia na formação do conceito de confiança e garantia.

**Tabela 4 – Garantia**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Os funcionários transmitem confiança	4,94	5	5	0,22
Os funcionários são gentis	4,93	5	5	0,25
Os funcionários sabem responder perguntas	4,91	5	5	0,28
Segurança nas transações com a empresa	4,96	5	5	0,18

Fonte: O autor, 2021.

Nesta dimensão, todos os itens receberam média  $> 4,90$ , com destaque para a “segurança nas transações com a empresa”, com média de 4,96 e DP = 0,18. Certamente, qualquer empresa que queira se consolidar no mercado necessita ser bem avaliada neste quesito, visto que a confiança e garantia são valores muito considerados pelos clientes para decidirem se continuam ou não interagindo com aquela empresa (EDUARDO; ANDRÉ; ARIANE, 2005).

#### 4.2.5 Empatia

A empatia engloba categorias como “cuidado” e “atenção” dispensadas aos clientes (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005). Também é um ponto crítico de construção de uma boa relação entre cliente e empresa. A tabela 5 a seguir mostra a avaliação de 5 itens desta dimensão.

**Tabela 5 – Empatia**

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Oferece atenção individualizada	4,94	5	5	0,22
Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes	4,96	5	5	0,18
Os funcionários demonstram interesse em atender	4,98	5	5	0,13
O horário de funcionamento é conveniente para os clientes	4,98	5	5	0,13
A empresa tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes	4,94	5	5	

Fonte: O autor, 2021.

Também é evidente que nesta dimensão os clientes mostram uma avaliação muito positiva, com alguns itens quase atingindo nota máxima e com um baixo desvio padrão, demonstrando uma consistência nas opiniões dos respondentes. O item “horário de funcionamento”, por exemplo, recebeu 4,98 de média, mesmo índice atingido pelo item “os funcionários demonstram interesse em atender”. Os outros itens que versam diretamente sobre os funcionários demonstram que os recursos humanos desta empresa estão atentos e de prontidão para mitigar as dúvidas e anseios dos clientes.

### 4.3 RANKING DAS CINCO DIMENSÕES

Na tabela 6, a seguir está evidenciada, de forma crescente de média geral, o ranking com as 5 dimensões analisadas na empresa, conforme questionário aplicado com base no SERVPERF.

**Tabela 6** – Ranking final das cinco dimensões

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>
Tangíveis	4,84
Confiabilidade	4,87
Capacidade de resposta	4,90
Garantia	4,93
Empatia	4,96

Fonte: O autor, 2021.

É possível inferir diretamente da tabela 6 acima que a avaliação crítica dos clientes foi mais rigorosa com os itens da dimensão Tangíveis, com média final de 4,84. Também foi dessa dimensão que veio o item individual com pior avaliação, sendo o mesmo “instalações físicas atraentes”, com média de 4,76. A Confiabilidade recebeu média geral de 4,87, bem próxima de Tangíveis, também merecendo atenção.

Por outro lado, partindo da maior média, Empatia recebeu 4,96, com avaliação bem próxima da nota máxima. Levando em conta que foram 59 respostas válidas coletadas pelo questionário, é possível afirmar que a empresa tem excelentes resultados nesta interação com o cliente. Além disso, quando se analisam as dimensões que têm uma relação direta com os recursos humanos, é possível perceber que foram justamente as que receberam melhores avaliações críticas. Ao passo que as dimensões que dependem do ambiente físico e de valores mais subjetivos (Confiabilidade e Tangíveis) receberam médias menores. Esses resultados

subsidiar uma conclusão de onde está a melhor alocação dos recursos visando a melhoria da avaliação geral do estabelecimento. Algumas dessas propostas são evidenciadas na seção a seguir.

#### 4.4 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A seguir, serão propostas melhorias para a empresa estudo de caso, de acordo com as 02 dimensões analisadas neste trabalho, que obtiveram as menores médias que são: Tangíveis e Confiabilidade.

##### 4.4.1 Dimensão Tangíveis

Conforme pesquisa de Carvalho et al. (2019), a dimensão Tangíveis, especificamente o item “instalações físicas atraentes” costuma receber uma avaliação crítica maior por parte dos clientes varejistas. Assim, é fundamental atentar para esses pontos para melhorar a satisfação geral do cliente final, sendo algumas medidas sugeridas as seguintes, também com base em Miguelão (2017)

- Atualização/restauração de equipamentos: fazer um inventário de todos os equipamentos que compõem o comércio, incluindo gôndolas, expositores, prateleiras e afins, visando identificar se são adequados para o ambiente, se estão avariados (e a partir daí decidir pela restauração ou troca), se favorecem uma boa ambiência para o cliente. Assim, os equipamentos que estejam em desacordo com algum desses itens e que não favoreçam a criação de uma imagem positiva devem ser repensados em termos de restauração ou troca por equipamentos mais novos e adequados.
- Fachada: como outra sugestão para melhorar a imagem inicial que o cliente tem da loja, sugere-se a revitalização da fachada da mesma. Foi observado *in loco* que a mesma não permite uma identificação clara e simples do nome da empresa devido ao desgaste com o tempo. Portanto, surge como uma das medidas de impacto a serem consideradas para modernizar a identidade visual.

- Iluminação: a instalação de mais pontos de luz como fator de melhora da iluminação e da ambiência do varejo, conforme Mighelão (2017) também propõe.
- Vitrinismo: sugere-se ainda a atualização e correta utilização de técnicas de vitrinismo, como uso correto e chamativo de cartazes, ofertas, sinalização de setores da loja e afins. Segundo Lourenço e Sam (2011), técnicas de vitrinismo bem aplicadas são capazes de aumentar o fluxo de clientes no estabelecimento e aumentar a probabilidade de compra.
- Funcionários: também é sugerida uma atualização dos fardamentos e estímulo a que sejam utilizados por todos os colaboradores. Além disso, a identificação clara e direta do nome do(a) colaborador(a) e sua função através de um crachá.

#### 4.4.2 Dimensão Confiabilidade

Essa dimensão diz respeito à capacidade de entregar uma resposta rápida, precisa e eficiente ao cliente, conforme sua expectativa (CRONIN; TAYLOR, 1992). É, portanto, uma dimensão fundamental para a construção de uma relação cliente-estabelecimento de longo prazo. Como foi a segunda menor média dentre as cinco dimensões neste estudo, são propostas algumas intervenções para melhorar esses aspectos, a saber:

- Fluxograma de entrega de produtos: o item que recebeu menor média nesta dimensão foi o de atendimento ao prazo de entrega. Assim, é sugerido que se crie um fluxograma que estabeleça o tempo máximo entre o pedido do cliente (por bem ou serviço) e a integralização do mesmo. Pode ser dividido em tempo máximo para entrega no varejo e no atacado, por exemplo. Para isso, também é necessário instaurar um procedimento de checagem, que pode ser feito rapidamente ao final de cada dia útil, buscando verificar se há solicitações em aberto e colocando as que estiverem mais próximas do prazo final para serem resolvidas primeiro. Também é útil deixar claro para a clientela os prazos da empresa, pois cada vez que forem cumpridos confirmarão para os clientes o compromisso com os referidos prazos.
- Capacitação de colaboradores: outro ponto que recebeu uma média inferior foi a capacidade de resolver problemas por parte dos funcionários. Como sugestão,

indica-se que sejam feitas reuniões semestrais, onde a equipe chegará a um consenso de quais pontos precisam ser melhorados. A partir daí, devem ser buscados cursos de capacitação e atualização naquela área específica; aventa-se a possibilidade de cursos *online*, visto que é um mercado crescente e que permite maior flexibilidade e adequação à rotina dos colaboradores. Por fim, ao final de cada ciclo de capacitação, deve ser feita uma reunião para discutir os resultados obtidos e planejar as próximas ações.

- Comunicação: outro ponto fundamental destacado por Silva et al. (2010) e que está dentro da dimensão Confiabilidade é a comunicação. O item realiza seus serviços livre de erros denota a percepção do cliente acerca da adequação do serviço prestado pelo colaborador. Se durante o atendimento o cliente for devidamente perguntado se suas necessidades estão sendo atendidas, a chance de que considere que houve erro é drasticamente diminuída, pois se houver tenderá a apontar e haverá tempo hábil para corrigi-lo. Assim, também é sugerida a capacitação na área específica de comunicação no varejo, além da de reuniões periódicas entre colaboradores para discussão de estratégias de comunicação mais efetivas.

Ademais, outras intervenções podem ser consideradas para as demais dimensões, a despeito de terem recebido avaliações críticas mais positivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos acerca da qualidade em serviços e da percepção dos clientes durante as experiências de compra foram fundamentais em meados do século XX para impulsionar a competitividade e melhorar consideravelmente os serviços prestados pelas empresas, desde as de pequeno porte até as grandes corporações (KHADER; MADHAVI, 2017). Faz parte deste processo a criação de métricas para quantificar e subsidiar mudanças propositivas, como o faz o modelo SERVPERF e vários outros apresentados no decorrer deste estudo.

Como resultados principais encontrados por esta investigação, estão: as categorias do SERVPERF que receberam as menores notas (apesar de ainda serem consideradas altas) pelos clientes da loja em estudo foram aquelas relacionadas com os elementos físicos da loja (Tangíveis). A dimensão Confiabilidade também recebeu a segunda menor média geral, denotando a necessidade de melhora nesse ponto, conforme proposta na seção anterior a esta.

Já as categorias relacionadas direta ou indiretamente com os recursos humanos da empresa receberam avaliação crítica positiva, com destaque para a dimensão Empatia, com média geral 4,96. Ainda, Garantia (4,93) e Capacidade de Resposta (4,90) receberam as maiores médias, todas com a moda sendo a nota máxima (5).

Assim, com base no questionário construído a partir do modelo SERVPERF, foi possível consultar a percepção da qualidade dos clientes do comércio têxtil alvo desta pesquisa. A partir dos resultados, foi possível analisar as respostas utilizando medidas de tendência central e de dispersão, possibilitando inferir quais os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados. Medidas foram propostas visando melhorar aqueles itens e dimensões que receberam menores médias usando, para isso, literatura existente sobre o tema. Espera-se que esses pontos sejam melhorados e que, com aplicações seriadas do questionário ora aplicado, seja possível inferir se os resultados estão sendo alcançados ou não.

Levando tudo isso em conta, o objetivo geral do trabalho foi alcançado, qual seja *“Analisar a percepção da qualidade do serviço de uma empresa têxtil de pequeno porte no Polo Têxtil do Agreste de Pernambuco (PTAP) com base no modelo SERVPERF e propor melhorias aos serviços prestados”*.

Do ponto de vista de limitações deste estudo, pode-se citar um possível viés de respostas por parte dos clientes, visto que boa parte conheciam o pesquisador e, em tese,

podem ter feito uma análise crítica mais positiva da qualidade do serviço. Além disso, considerar uma escala Likert com 7 níveis, ao invés de 5, poderia dar mais noção de quais itens e dimensões foram bem ou mal avaliados, visto que haveria uma amplitude maior de notas possíveis.

Como sugestões para futuros trabalhos nesta temática, indica-se que a aplicação do questionário seja feita por terceiro, para evitar possíveis vies de respostas por parte dos clientes. Também, pré-estabelecer um N de acordo com os subgrupos de renda, idade, gênero e tempo em que é cliente do estabelecimento favorece análises mais aprofundadas, utilizando para isso estatística multivariada.

## REFERÊNCIAS

- BENAZIC, D.; DOSEN, D. O. Service quality concept and measurement in the business consulting market. **TRŽIŠTE**, vol. XXIV, v. 1, n. 47, 2012.
- BONGANHA, C. A. Gestão operacional de serviços baseada no Balanced Scorecard: um estudo de caso de um distribuidor de combustíveis no município de Pirassununga/SP. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 2, n. 5, 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.
- CARIBE, R. C. V. Sistemas de indicadores: uma introdução. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n. 2, 2009.
- CARVALHO, M. L. F. *et al.* Aplicação da ferramenta servqual para a análise da qualidade em serviços e benchmarking: estudo de caso em empresas varejistas. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, s/v, n. 1, 2019.
- COSTA, L. F. **Estudo de caso**: análise de indicadores de desempenho em inovações de processos. 2018. 67f. Projeto de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2018.
- CRONIN, J. J.; TALYOR, S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, 1992.
- EDUARDO, R. M.; ANDRÉ, T. U.; ARIANE, S. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, 2017.
- FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 5, n. 1, 2005.
- GARVIN, D.A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, v.65, n.6, 1987.
- GOMES, P. J. P. **A evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufacturados aos serviços de informação. Cadernos BAD 2, 2004.
- KHADER, A.; MADHAVI, C. Progression of Service Quality Concepts. **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, v. 17, n. 6, 2017.
- KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 118f. Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2001.
- KREMER, J. T. et al. Controles internos em micro e pequenas empresas: uma investigação na percepção de gestores de Assis Chateaubriand. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**, v. 7, n. 13, 2020.
- LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- LOURENÇO, F.; SAM, J. O. **Vitrina**: veículo de comunicação e venda. São Paulo: Editora SENAC, 2011.
- MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- MARSHALL, J. N.; WOOD, P.A. *Services & Space: Key Aspects of Urban and Regional Development*. **Longman Scientific & Technical Publishers**, 1995.
- MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- MIGHELÃO, T. R. **Satisfação do cliente na gestão de serviços**: estudo de caso em uma empresa varejista de confecções. 87f. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality of and its implication for future research. **Jornal of Marketing**, 1985.
- PELISSARI, A. S. *et al.* **Aplicação e avaliação do modelo SERVQUAL para analisar a qualidade do serviço**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.
- RAMOS, D. **SERVQUAL**: um método para avaliar a qualidade do serviço (2017). Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/servqual-um-metodo-para-avaliar-a-qualidade-do-servico/>.
- RENESTO, C. L. **Qualidade em Serviços**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2000.
- SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, 2005.
- SALSA, I. S.; MOREIRA, J. A.; PEREIRA, M. G. Medidas de tendência central: média, mediana e moda. *In*: SALSA, I. S.; MOREIRA, J. A.; PEREIRA, M. G. **Matemática e Realidade**. 2ª ed. Natal: Editora da UFRN, 2005.
- SCHUMACHER, G.; SCHUMACHER, F.; MARIO FILHO, P. J. A gestão operacional e a administração estratégica nas pequenas empresas do Corede Central/RS (2000-2005). **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, s/v, n. 33, 2011.
- SILVA, O. T. *et al.* Varejo estratégico: o papel da comunicação integrada. **PRETEXTO**, v. 11, n. 3, 2010.
- STADLER, A. **Fundamentos da Administração**. Instituto Federal do Paraná: Curitiba, 2011.
- TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 7a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- WALKER, R. Is there a service economy? **Science and Society**, vol. 49, n. 1, 1985.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### 1. Qual o seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

### 2. Qual a sua idade?

- Menor de 18 anos  
 De 19 a 25 anos  
 De 26 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 41 anos ou mais

### 3. Qual categoria melhor descreve sua renda mensal?

- Até R\$800,00  
 Mais de R\$800,00 até R\$1.500,00  
 Mais de R\$1.500,00 até R\$3.000,00  
 Mais de R\$3.000,00 até 6.000,00  
 Mais de R\$6.000,00

### 4. Há quanto tempo você é cliente da empresa?

- Menos de 1 ano  
 Mais de 1 ano até 2 anos  
 Mais de 2 anos até 4 anos  
 Mais de 4 anos até 6 anos  
 Mais de 6 anos até 10 anos  
 Mais de 10 anos

**Instruções:** Para cada pergunta, por favor, escolha a intensidade que você acredita que corresponde à situação da empresa Santana Tecidos.

**Marque para 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

### ASSERTIVAS

Dimensão	Nº	Pergunta da área	Escala
Tangíveis	1	As instalações físicas da empresa são visualmente atraentes?	1 2 3 4 5
	2	Os funcionários estão visualmente bem vestidos?	1 2 3 4 5
	3	A empresa possui equipamento atualizado?	1 2 3 4 5
	4	As instalações físicas são adaptadas para o tipo de negócio?	1 2 3 4 5
Confiabilidade	5	A empresa tem interesse de resolver os problemas do cliente?	1 2 3 4 5
	6	Os profissionais da empresa são qualificados para atender?	1 2 3 4 5
	7	A empresa entrega o pedido correto de primeira?	1 2 3 4 5
	8	A empresa atende o prazo prometido (separação de pedido e entrega)?	1 2 3 4 5
	9	A empresa tenta realizar seus serviços livres de erros?	1 2 3 4 5
Capacidade de resposta	10	Os funcionários informam com precisão o preço do produto?	1 2 3 4 5
	11	Os funcionários atendem rapidamente as demandas do cliente?	1 2 3 4 5
	12	Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar o cliente?	1 2 3 4 5
	13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente	1 2 3 4 5

Continua

Dimensão	Nº	Pergunta da área	Escala
Garantia	14	Os funcionários transmitem confiança?	1 2 3 4 5
	15	Os funcionários são educados/gentis?	1 2 3 4 5
	16	Os funcionários sabem responder as perguntas dos clientes?	1 2 3 4 5
	17	Você se sente seguro em fazer transações com a empresa?	1 2 3 4 5
Empatia	18	A empresa dá a você atenção individualizada?	1 2 3 4 5
	19	Os funcionários compreendem plenamente as suas necessidades?	1 2 3 4 5
	20	Os funcionários demonstram interesse em servir você?	1 2 3 4 5
	21	Horário de funcionamento da empresa é conveniente para você?	1 2 3 4 5
	22	A empresa tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes?	1 2 3 4 5