



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO VALONES DUARTE DA SILVA

**UTILIZAÇÃO DO SERVPERF COMO UMA FERRAMENTA PARA
MELHORAR O DESEMPENHO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA CALÇADISTA**

CARUARU
2025

BRUNO VALONES DUARTE DA SILVA

**UTILIZAÇÃO DO SERVPERF COMO UMA FERRAMENTA PARA
MELHORAR O DESEMPENHO EMPRESARIAL: ESTUDO DE
CASO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA.**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

Área de Concentração: Mercados.

ORIENTADOR(A): PROF.^a DRA. MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO
MÉLO.

CARUARU
2025

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

DA SILVA, Bruno Valones Duarte da.

Utilização do Servperf como uma Ferramenta para Melhorar o Desempenho
Empresarial: estudo de caso de uma empresa calçadista. / Bruno Valones Duarte
da DA SILVA. - Caruaru, 2025.

63 : il., tab.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui apêndices.

1. Qualidade em Serviços. 2. SERVPERF. 3. Satisfação do Cliente. 4. Varejo
de calçados. 5. Avaliação da Percepção. I. Mélo, Maria Auxiliadora do
Nascimento. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

BRUNO VALONES DUARTE DA SILVA

**UTILIZAÇÃO DO SERVPERF COMO UMA FERRAMENTA PARA
MELHORAR O DESEMPENHO EMPRESARIAL: ESTUDO DE
CASO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Coordenação do Curso de
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.

Aprovado em: 12/12/2025

BANCA EXAMINADORA

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

Prof.^a. Dra Luciana Cramer (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a. Dr.^a. Alane Alves Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Dedico este trabalho aos meus pais, Jose Valdemar da Silva e Maria Aparecida Duarte da Silva, a toda família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e proteção concedidas ao longo desta caminhada. Cada passo dado e cada desafio superado só foi possível porque Ele esteve presente, iluminando meu caminho e sustentando minhas decisões. Este trabalho representa mais do que um objetivo acadêmico alcançado: é a prova de que, com fé, dedicação e perseverança, tudo se torna possível.

Aos meus pais, Maria Aparecida Duarte da Silva e José Valdemar Duarte da Silva, expresso minha gratidão eterna. Vocês são minha base, meu porto seguro e minha maior motivação. Cada conquista minha carrega um pedaço do esforço, dos ensinamentos e do amor que sempre recebi de vocês. Obrigado por acreditarem em mim e por nunca medirem esforços para que eu chegasse até aqui.

Agradeço à minha irmã, Cynthia Laury, pela parceria, pelos conselhos e pela presença constante ao longo da minha vida. Sua confiança e seu apoio sempre me incentivaram a buscar o meu melhor.

À minha namorada, Samara Torres, deixo meu agradecimento especial. Obrigado pela paciência, compreensão e carinho durante os momentos de maior pressão. Sua presença tornou essa jornada mais leve, mais motivadora e muito mais feliz.

Estendo minha profunda gratidão à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste, pela dedicação, paciência e orientação cuidadosa ao longo de todo o processo de construção deste trabalho. Sua experiência, disponibilidade e atenção foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa, contribuindo significativamente para a qualidade e profundidade deste estudo. Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha formação acadêmica.

Por fim, agradeço aos amigos que estiveram comigo ao longo do curso. Compartilhamos conquistas, dificuldades, estudos, risadas e momentos que tornaram essa caminhada inesquecível. A amizade, a parceria e o companheirismo de vocês foram fundamentais para que esta etapa fosse vivida com leveza, alegria e aprendizado.

RESUMO

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado por elevada competitividade, exigindo que as organizações desenvolvam estratégias capazes de promover diferenciação e fortalecer sua permanência no mercado. Nesse contexto, a qualidade em serviços se torna um elemento essencial no quesito de fidelização dos clientes e para a construção de vantagem competitiva. O presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma loja de varejo de calçados localizada em Cupira-PE, utilizando o modelo SERVPERF como instrumento de mensuração da percepção dos clientes. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, aplicada a uma amostra de 75 consumidores. O questionário, composto por 22 itens distribuídos nas dimensões confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos tangíveis, foi disponibilizado online e analisado por meio de estatística descritiva e interpretação crítica. Os resultados evidenciam níveis elevados de satisfação em grande parte dos atributos avaliados, reforçando aspectos positivos relacionados à cordialidade, atenção e eficiência no atendimento. Entretanto, também foram identificados pontos que requerem aprimoramento, sobretudo aqueles relacionados à disponibilidade de colaboradores em momentos de maior fluxo e à diversidade de modelos apresentados durante o atendimento. A partir desses achados, foram desenvolvidas sugestões de melhoria voltadas ao aperfeiçoamento dos processos internos, do treinamento da equipe e da padronização das práticas de atendimento. Conclui-se que o SERVPERF demonstrou ser uma ferramenta eficaz para o diagnóstico da qualidade percebida, contribuindo para orientar estratégias de fidelização e fortalecimento competitivo da organização estudada.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços, SERVPERF, Satisfação do Cliente, Varejo de calçados, Avaliação da Percepção.

ABSTRACT

The contemporary business environment is characterized by intense competitiveness, requiring organizations to develop strategies capable of promoting differentiation and strengthening their permanence in the market. In this context, service quality becomes an essential element for customer loyalty and the construction of competitive advantage. The present study aims to evaluate the quality of services provided by a footwear retail store located in Cupira, Pernambuco, using the SERVPERF model as an instrument for measuring customer perceptions. To achieve this, a descriptive study with both quantitative and qualitative approaches was conducted, involving a sample of 75 consumers. The questionnaire, composed of 22 items distributed across the dimensions of reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles, was made available online and analyzed through descriptive statistics and critical interpretation. The results show high levels of satisfaction in most evaluated attributes, highlighting positive aspects related to courtesy, attentiveness, and efficiency in customer service. However, some areas requiring improvement were also identified, especially those related to staff availability during periods of high customer flow and the diversity of models presented during the service process. Based on these findings, improvement suggestions were proposed, focusing on enhancing internal processes, staff training, and the standardization of service practices. It is concluded that SERVPERF proved to be an effective tool for diagnosing perceived service quality, contributing to guiding customer loyalty strategies and strengthening the competitive position of the organization studied.

Keywords: Service Quality; SERVPERF, Customer Satisfaction; Retail; Perceived Quality.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	Justificativa	12
1.3	Organização do Trabalho.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	A Evolução da Qualidade	15
2.1.1	O Conceito de Qualidade.....	18
2.2	Serviços.....	23
2.3	Qualidade em Serviços	27
2.4	Estratégia Competitiva.....	30
2.5	Instrumento de Avaliação de Qualidade: SERVQUAL e SERVPERF	33
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	Procedimentos Metodológicos.....	36
3.2	Estudo de Caso	37
3.3	Delimitações de Pesquisa e Instrumento de Coleta de Dados	38
3.3.1	População.....	40
3.3.2	Amostra.....	40
4	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	42
4.1	Avaliação dos Resultados da Pesquisa	42
4.2	Confiabilidade.....	43
4.3	Presteza	44
4.4	Segurança.....	45

4.5	Empatia	47
4.6	Aspectos Tangíveis	48
4.7	Resumo das Dimensões	50
4.8	Sugestões de Melhoria	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
5.1	Conclusões	52
5.2	Limitações do estudo	53
5.3	Sugestões para Trabalhos Futuros	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – Questionário de Avaliação	60

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um ambiente altamente competitivo, ambiente esse que para se manter firme no negócio e se destacar se torna necessário obter qualquer diferencial dentre os seus concorrentes. O foco e todo o esforço é o cliente, pois a partir deles que a sobrevivência da empresa é garantida, esses diferenciais são o atendimento encantador, agilidade no processo, acesso ágil as informações, fazendo com que os clientes se satisfaçam de uma forma mais fácil (Neves,1996).

Em um ambiente tomado pela hiper competitividade, sendo esse conceito moldado pela visão de que a percepção e a satisfação do cliente é essencial para o sucesso das empresas, sendo assim, nesse contexto as organizações de serviço consideram um diferencial competitivo o fato de se atingir um certo grau de excelência em seus serviços prestados, trazendo o cliente dessa forma como a conquista e a fidelização do mesmo atrelada a manutenção da empresa no mercado a o qual a mesma está inserida (Freitas,2001).

Nesse sentido, inicialmente, o conceito de qualidade, de forma histórica, era atrelado a produtos manufaturados, sendo esse antigo conceito focado em padronização e eficiência na produção dos produtos, com o passar nos anos, em meados das décadas de 1960 e 1970, ocorreu uma grande expansão do setor de serviços e da economia de forma global, foi nesse momento que o fatídico conceito de “qualidade de serviço” começa a tomar forma.

A qualidade de serviço desempenha um papel crucial para as organizações, pois não só atrai os clientes para a empresa, como também busca a fidelização deles, dessa forma, organizações que adotam princípios voltados a qualidade de serviço conseguem de destacar no mercado que atuam. A qualidade de serviço, nada mais é que a capacidade de uma organização atender, e por vezes superar, as expectativas do cliente, ou seja, entregando um atendimento eficaz, confiável e direto. O conceito em si abarca não só questões relacionadas a execução dos processos internos no atendimento ao cliente, mas também está ligada a percepção do cliente, por isso é muito importante

esforços atrelados a medição da qualidade de serviço prestada, podendo-se só ser medida após a prestação de serviço (Miguel e Salomi, 2004).

Dessa forma existem modelos de mensuração da qualidade de serviço, sendo cada um apropriado para determinada situação, as que mais se destacam recorrentemente são o modelo do SERVPERF e SERVQUAL.

O SERVQUAL mede a qualidade do serviço baseado nas expectativas e percepções do cliente, dessa forma esse modelo se baseia em cinco dimensões principais, sendo elas: confiabilidade, capacidade de resposta, garantia, empatia e aspectos tangíveis; sendo esse modelo uma ferramenta criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Já o SERVPERF, para Cronin e Taylor (1992), é um modelo que se baseia em medir a satisfação do cliente somente pela percepção dos clientes sem considerar a expectativa deles, partindo do pressuposto que a percepção do cliente é suficiente para a avaliação, além disso, leva em conta as premissas da qualidade total, não só visando os resultados obtidos (Paladini, 2008).

Esse trabalho de pesquisa consiste em um estudo de caso em uma loja de varejo de calçados. O objetivo principal é a avaliação da qualidade dos serviços oferecidos sob a perspectiva dos clientes, por meio da metodologia do SERVPERF, buscando identificar áreas que necessitam de melhorias e entender melhor a perspectiva e necessidade de seus consumidores. Além dessa análise o estudo também propõe a criação de indicadores que possam guiar a implementação das melhorias propostas, dessa forma a pesquisa reafirma seu objetivo de contribuir para a fidelização e crescimento da empresa, dessa forma esse estudo propões um panorama entre a qualidade de serviço e a estratégia de negócios, trazendo assim mais um caminho claro para o aprimoramento contínuo.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar a qualidade do serviço prestado por uma empresa calçadista localizada em Cupira-PE, visando entender melhor a perspectiva do cliente, e sugerir melhorias aos pontos de insatisfação identificados, com o objetivo de fidelizar os clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar a fundamentação bibliográfica sobre os temas que formam a base para desenvolver esse trabalho de pesquisa;
- Analisar o contexto organizacional da empresa;
- Elaborar e aplicar um questionário para determinar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados;
- Analisar os dados obtidos através dos questionários, identificando os principais pontos de satisfação e insatisfação;
- Propor sugestões de melhorias para os aspectos identificados como fontes de insatisfação, com foco na fidelização dos clientes.

1.2 Justificativa

O cenário em que a empresa estudo de caso está inserida, é um cenário de forte competitividade no mercado varejista, onde para atrair e fidelizar os clientes, as empresas buscam constantemente diferenciais. Nesse contexto, a qualidade no atendimento influencia de forma direta a decisão de compra do cliente e a construção do relacionamento entre empresa e consumidor de forma mais duradoura. Segundo Parasuaman, Zithaml e Barry (1985), a qualidade em serviços em sua essência está ligada à capacidade da empresa em atender ou superar as expectativas dos clientes, o que reforça a importância de entender o cliente em si, trazendo para a empresa dessa forma a vantagem competitiva. Dessa forma a utilização de ferramentas como o

SERVPERF contribui para diagnosticar pontos críticos negativos no atendimento e propor melhorias aos mesmos.

No caso específico do setor de calçados, "oferecer o serviço de qualidade" não se diz respeito apenas a vender o calçado em si, mas está fortemente atrelado a aspectos como a agilidade, atenção, cordialidade e capacidade de fazer o levantamento das necessidades e por fim encantar com a solução.

Dessa forma, a avaliação da qualidade do atendimento revela pontos de melhorias, fazendo com que, as providencias corretivas sejam tomadas, visando o aumento da satisfação e fidelização do cliente como objetivo final.

Além da contribuição no campo prático, esse trabalho também contribui muito no âmbito acadêmico, uma vez que enriquecem as discussões sobre qualidade de serviço no setor de varejo de calçados, sendo essa uma abordagem prática para empresas de pequeno e médio porte. A pesquisa tem como objetivo a geração de um impacto positivo na empresa focal, impacto esse que reverbera não só no desempenho organizacional, mas também nos campos de estudo da administração

1.3 Organização do Trabalho

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, nos quais o primeiro capítulo vem a ser apresentado introdução, objetivos gerais e específicos e a justificativa.

Já no segundo capítulo apresenta o referencial teórico, nele são discutidos os principais conceitos que dão fundamento ao estudo, sendo eles: a evolução da qualidade, serviços, qualidade em serviços, estratégia competitiva e o instrumento de avaliação SERVQUAL e SERVPERF.

O terceiro capítulo é abordada a metodologia do trabalho e de como o trabalho em si foi desenvolvido, deste o tipo da pesquisa, a escolha do estabelecimento e a estrutura do questionário.

No quarto capítulo são apresentadas as análises que foram feitas em conjunto com a pesquisa efetuada e os resultados em acordo com o objetivo anteriormente traçado.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho e as respostas aos objetivos propostos.

Ao término o trabalho, posteriormente será apresentado as referências e apêndices do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo a apresentação dos principais conceitos a fundamentar a presente pesquisa, com base em autores renomados e estudos que serão indispensáveis para o desenvolvimento da pesquisa. Os temas são relacionados à qualidade de serviço, inicialmente serão discutidos aspectos gerais sobre a evolução da qualidade, o conceito de qualidade, qualidade em serviços, e qualidade, bem como, estratégia competitiva e uso de indicadores.

2.1 A Evolução da Qualidade

A preocupação com a busca por qualidade não é algo atual, de acordo com Oliveira (2003), primórdios antes de Cristo, já se existia certo tipo de padrão de qualidade, como por exemplo, com os fenícios, através do código de Hamurabi e entre outros.

No contexto histórico pré-industrial, o controle da qualidade era feito sob responsabilidade direta dos produtores artesanais (artesões), os quais dominavam cada parte do processo de produção, a natureza artesanal da produção permitia um controle rigoroso sobre cada etapa, o que contribuía para a minimização de falhas e a excelência ao final do processo. Com o advento da industrialização, um novo modelo ganha espaço, o modelo de produção em larga escala, com esse novo modelo surgiram desafios atrelados a padronização e redução de defeitos, com esse cenário se fez necessários novos métodos de controlar essas novas variáveis. A partir desse contexto, segundo Carvalho (2004) o conceito de qualidade também evoluiu e passou a ser compreendido em três principais fases: a era da inspeção, era da qualidade total e era do controle estatístico, conforme o quadro 1 que vem a ser mostrado abaixo.

Quadro 1 – Três eras da História da Qualidade

Era da Inspeção	Era do Controle Estatístico	Era da Qualidade Total
Produtos são verificados um a um.	Produtos são verificados por amostragem.	Processo produtivo é controlado.
Cliente participa da inspeção	Departamento especializado que faz a inspeção da qualidade.	Toda empresa responsável?
Inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade.	Ênfase na localização de defeitos.	Ênfase na prevenção de defeitos e qualidade assegurada.

Fonte: Adaptação de Maximiano 2000, pág. 71.

Já segundo Gavin (1992), sendo a sua classificação temporal a mais adotada, as eras da qualidade, se fragmentam em 4 fases ou eras, sendo elas: inspeção; Controle estatístico e qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade. As características predominantes de cada era se encontram no Quadro 2:

Quadro 2 – Eras da Qualidade

Características Básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (controle de qualidade).
Garantia da Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, com contribuição de todos os grupos funcionais.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo no planejamento e execução.

Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico.	Uma oportunidade e de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.
----------------------------------	----------------------	--	--	--	---	---

Fonte: Adaptado de Garvin (1992), conforme apresentado em Carvalho; Paladini (2011, p. 8).

Com a evolução do conceito de qualidade, sendo esse conceito acrescido de significado e de visão a cada era por qual passava, dessa forma ela ganha uma espécie de uma visão mais ampla, segundo Queiroz (1995, p. 18), quando ela passa pela era da garantia de qualidade, que teve como principal característica o escoamento da responsabilidade da “qualidade”, ou seja, nessa era a qualidade era responsabilidade de todos os departamentos da organização.

Vários teóricos ajudaram na construção da área da qualidade, tanto pela parte teórica como também pela contribuição prática em empresas, nesse âmbito existiram pessoas que se destacaram e receberam o título de “gurus da qualidade”, cada um trazendo dessa forma abordagens únicas e específicas para o aprimoramento do conceito da qualidade. O quadro 3, apresenta esses gurus, segundo (Camargo, 2008), e suas respectivas contribuições, sendo eles: Walter A. Shewhart, Joseph M. Juran, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum e Genichi Taguchi.

Quadro 3 – Gurus da Qualidade

Autor	Contribuições
Walter A. Shewhart	- Criador do controle estatístico da qualidade; - Inspeção por amostragem; - Utilização as cartas de controle.
Edward Deming	- Consciência da importância da gerência no processo da qualidade; - Ciclo do PDCA.
Philip B. Crosby	- Qualidade = conformidade com os requisitos (conformance to requirements); - Efeito Zero (Zero Defects) = fazer certo na primeira vez; - Qualidade é grátis.
Joseph Juran	- Triologia da qualidade: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade.

Genechi Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade pertence ao estagio de projeto do produto; - Desenvolvimento do processo industrial; - Aplicação de métodos estatísticos para melhoria do produto e do processo.
Armand W. Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> - Criador do conceito de Controle da Qualidade Total; - Envolvimento de todas as funções da empresa; - Custo da qualidade = custo de avaliação + prevenção + falhas.
Shigeo Shingo	<ul style="list-style-type: none"> - Criador do sistema Poka-Yoke (à prova de erro); - Defeitos são evitados, o sistema para e dá feedback imediato; - A causa raiz do problema é identificada e prevenida.
Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> -Diagrama de causa e efeito (Espinha de peixe ou Fishbone); -Círculos de controle pela qualidade; -Envolvimento de toda empresa com a qualidade em todo o ciclo de vida do produto.

Fonte: Camargo, 2008, p.3

A partir desse ponto qualidade passou a ser considerada no ponto de vista do cliente, e foi então que a qualidade deixou de ser focada em produtos propriamente ditos e passou também a ser focada no consumidor (Albrecht, 2002)

2.1.1 O Conceito de Qualidade

Embora o conceito de qualidade esteja presente no cotidiano, a sua definição é bem subjetiva, pois é utilizada de maneira distinta e interpretada de forma diferente pela sociedade.

Dessa forma Gavin (1987), após realizar pesquisas em busca da definição da qualidade em si, sendo essas pesquisas nos mais variados âmbitos (literários ou até corporativos), chegou a criar uma espécie de classificação na qual ele define a qualidade em cinco abordagens distintas, as quais individualmente dispõem de características singulares que ajudam na formação desse conceito como um todo.

Gavin (1987) apresenta essas cinco abordagens, sendo elas as Abordagens: Transcendental, Baseada no produto, Baseada no usuário, Baseada na Produção, Baseada no Valor. A seguir pode-se observar a definição de qualidade sintetizada com base nessas abordagens.

-Transcendental ou transcendente: Mostra a qualidade como a excelência inata, ou seja, absoluta reconhecida de forma universal, ou seja, a qualidade mesmo sem uma definição clara é reconhecida embora seja difícil de definir com precisão o conceito em

termos práticos. Trata-se de uma espécie de percepção subjetiva e intuitiva que muitas vezes é ligada a um serviço ou produto. Para Garvin (2002, p.52), “a dificuldade dessa visão é que ela proporciona pouca orientação prática [...] essa definição não vai além da alegação, de que, qualquer que seja a natureza da qualidade, os gerentes conhecê-lo-ão quando virem”. Nesse mesmo sentido segundo Pirsig (1974, apud Carvalho; Paladini, 2021, P. 19): “a qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” Essas visões apoiam a ideia de que qualidade é algo perceptível nas experiências e é reconhecida de forma imediata.

-Baseada no produto: Nessa abordagem a qualidade se diz respeito a ser uma variável mensurável, originária dos atributos do produto, abordagem essa que se identifica mais com bens tangíveis, a abordagem baseada no produto entende que qualidade e custo são diretamente proporcionais e que a qualidade de produto está embutido em sua própria essência. “Há dois colários óbvios nessa abordagem. O primeiro é que uma melhor qualidade só pode ser obtida a um custo mais alto [...] segundo a qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles” (Garvin, 2002, p.51).

-Baseada no usuário: A abordagem baseada no usuário vem a se basear na premissa de que a um produto/serviço é de qualidade quando atende (ou até supera) as expectativas do cliente, e não apenas quando é bem feito, no âmbito técnico. “Um produto que maximize a satisfação é preferível a outro que satisfaça a menos necessidades, mas também será necessariamente melhor? A equivalência explícita muitas vezes se desfaz na prática.” (Garvin, 2002, p.53).

-Baseada na Produção: Na abordagem baseada na produção a qualidade é vista como uma espécie de conformidade de requisições, do que foi produzido com as que foram previamente estabelecidas no processo, a falha desse tipo de abordagem é a negligência que se tem no tocante ao cliente, pois não leva em conta a sua experiência. De acordo com Garvin (2002, p.54):

Embora a abordagem baseada na produção reconheça o interesse do consumidor pela qualidade [...] seu enfoque básico é interno. Essa é uma fraqueza grave, pois se dá pouca atenção ao elo que os consumidores reconhecem entre qualidade e características do produto além da conformidade.

-Baseado o valor: Nesse tipo de abordagem, a qualidade é tratada como uma relação entre excelência e custo, ou seja, o produto ou serviço só é considerado de qualidade se ele entregar um preço aceitável e obtiver um bom desempenho. De acordo com Broh (1974, apud Carvalho; Paladini, 2021, p. 9), “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.”

Diversos autores abordam a qualidade de formas diferentes, cada qual refletindo suas perspectivas e contextos específicos. A seguir são mostradas as visões de autores sobre o que é qualidade.

Para Nogueira (2003, p.96), “é fundamental o uso das técnicas e ferramentas necessárias que levem a empresa a satisfazer as necessidades dos clientes.”

Na perspectiva de Nogueira (2003, p. 26-27), qualidade “é adaptar a sua empresa as necessidades dos clientes e mantê-los satisfeitos todo o tempo. Manter ou Fidelizar cliente é mais facilmente conseguido quando possuímos qualidade”. Além disso, a padronização de procedimentos em si, a busca pela melhoria contínua, e garantir a qualidade é uma forte estratégia, o que é primordial para que a empresa se mantenha competitiva e enfrente os concorrentes de forma eficaz.

Para Paladini (1995), a abordagem que prioriza o usuário é mais completa, esse tipo de abordagem se torna em si mais completa pois ela busca atender as expectativas, necessidades e desejos dos clientes, dessa forma essa abordagem é a base para as demais abordagens da qualidade. Já Slack et al (2002 p.552), vem a tentar definir a abordagem de Garvin, mostrando que a ideia de expectativa é o critério chave, quando diz: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Conforme o autor, cada cliente tem uma perspectiva única sob a qualidade, perspectiva essa que se baseia em suas experiências de vida individuais, sendo elas na aplicadas na experimentação atrelada ao produto ou serviço.

Para Martins e Laugeni (2005), a qualidade pode ser vista atrelada a dois focos: foco no produto; foco na fabricação. Na percepção que foca no produto, onde o avaliador é o cliente, verifica-se se o produto atende as necessidades dele. Já no segundo ponto que foca na fabricação, seria atrelado à quando a empresa gerencia seus esforços para melhorar processos e técnicas de produção. Além disso, o autor considera que para fazer a avaliação o produto em si se considera diversos pontos ao mesmo tempo como:

“confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis” (Martins e Laugeni, 2005, p.531).

Para Garvin (1992a apud Mélo, 2007), as dimensões de estratégia da qualidade são apresentadas da seguinte forma:

- Desempenho: essa dimensão está atrelada as características básicas do produto, ou seja, se o produto de forma eficiente aquilo que se propõe a fazer. Nessa dimensão o cliente verifica se o produto cumpre sua função principal.
- Características: esta dimensão é associada aos “diferenciais” ou acessórios que o produto vem então a trazer além de sua função primordial. Diferenciais esses que em si não são obrigatórios, mas que ao serem mostrados ao cliente agregam valor trazendo uma espécie de sinal de maior qualidade.
- Confiabilidade: se diz respeito a quanto um produto funciona sem dar defeito. Quando o produto é confiável, a empresa se destaca no mercado.
- Conformidade: o grau de quanto o produto atende as especificações para o qual ele foi desenvolvido, ou seja, é se o produto está de acordo com os padrões preestabelecidos de um produto, nessa dimensão o produto é considerado de alta qualidade se estiver de acordo com os padrões do projetista.
- Durabilidade: vem a está atrelado a vida útil que o produto possui, ou seja, quanto tempo leva para o produto se “degradar”, perder suas características principais e funcionamento, fazendo com que o seu reparo seja inviável.
- Atendimento: nessa questão a dimensão do atendimento vem a está atrelada a rapidez, qualidade e eficiência no momento de contato com o cliente, envolve a questão de como a empresa trata o consumidor.
- Estética: corresponde a aparência e características sensoriais que o produto venha a apresentar.

- Qualidade Percebida: vem a ser a forma como o cliente enxerga o produto ou serviço. Está atrelado a reputação, que vem a está vinculado a credibilidade da marca, influenciando dessa forma o consumo final do produto/serviço.

A Análise das diferentes abordagens sobre a qualidade vem então a trazer a conclusão de que não existe uma definição universal sobre o que é qualidade. A qualidade em si depende muito de diversos fatores, ou seja, depende de como os clientes avaliam os produtos ou serviço, trazendo à tona quesitos como tempo, preço, desempenho, expectativa individual e atendimento. Dessa forma pode-se observar que, percepção de qualidade é algo muito subjetivo e personalizado, partindo desse ponto, vê-se a importância de que as empresas busquem compreender essas diferenças com o objetivo de atender de forma constante a expectativa de seus clientes.

Segundo Carpinetti (2012) a partir de 1980 o conceito de Gestão da Qualidade Total foi implementado em larga escala em várias empresas dos mais variados segmentos industriais e de serviços de grande e pequeno porte, conceito esse que só veio a ser mais amplamente espalhado e estudado em 1990 no Brasil.

Para Paladini (2004, p. 136), a gestão da qualidade acontece em dois níveis dentro das organizações, sendo eles o nível estratégico (alta administração), onde se define as políticas e diretrizes de qualidade; e posteriormente no nível operacional, que é onde os programas são criados, postos a prova e avaliados. Um exemplo fiel disso é a ISO 9001, criada pela Organização Internacional para Padronização, que para orientar a vertente da gestão da qualidade em si se baseia em oito princípios fundamentais:

- Foco no Cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem do Processo;
- Abordagem Sistêmica para a gestão;
- Melhoria Contínua;
- Abordagem Factual para Tomada de Decisões;
- Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores.

No contexto atual, que é extremamente globalizado, Motta (1995) destaca que o que foi inovador em 1980, hoje representa apenas o nível básico que se exige para a entrada no mercado competitivo, nesse sentido as organizações devem buscar a inovação de forma contínua, sendo essa basicamente a garantia de sua permanência naquele mercado. A globalização em si, acelerou o processo de “integração globalizada”, processo esse que intensifica a concorrência em escala mundial, dessa forma organizações que resistem às transformações do mercado acabam perdendo espaço, sem importar o seu tamanho ou segmento.

Com o tempo, o conceito em si da qualidade vem se transformando e ganhando novos significados, dessa forma as organizações devem se atentar as mudanças que ocorrem de forma global, uma vez que usar a “qualidade” em seus produtos ou serviços é um fator de extrema importância para competir no mercado e tem de ser realizada continuamente, mantendo dessa forma a organização em questão firme no mercado competitivo.

2.2 Serviços

Existe uma certa dificuldade para a definição de “serviço”, “Pode ser difícil distinguir serviços de bens, pois a maioria dos produtos que compramos é uma combinação de bens e serviços”, segundo Palmer (2005, p.423).

“Nos termos mais simples possíveis, serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por entidades ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2011, p.39). Para o autor, essa definição explica o significado de “serviço”, vem recebendo transformações de forma consecutiva através dos tempos. Antes, os clientes eram vistos apenas como um elemento no quesito de negócios. Já hoje, o cliente passou a ser o “protagonista” no ciclo de negócios, ou seja, foi reconhecido como um dos elementos principais, fazer com que as organizações venham a orientar suas estratégias e serviços a partir das expectativas e anseios desses clientes.

Segundo Silva e Meireles (2008, p.134) “serviço é o 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.”

Dessa forma, segundo Gronroos (2004), os serviços ainda são definidos de forma ultrapassada, dessa forma o autor vem a alertar que muitas empresas ainda pensam nos serviços de forma limitada, e não percebem, que eles em si, os serviços ocultos, podem gerar uma vantagem competitiva, se diferenciando da concorrência através do maior valor e experiência, mesmo em setores que de forma tradicional produzem bens físicos. “A sociedade atual caracteriza-se cada vez mais como uma sociedade pós-industrial, em que os mercados estão imersos em uma economia de serviços” (Melo, 2007 p.30).

Segundo Kotler (1986 apud Melo, 2007), serviços são uma espécie de benefício/satisfação que são colocados a venda, ou seja, os serviços estão presentes basicamente em todas as relações comerciais, sendo ela desde atividades simples como a compra um lanche, até atividades que sejam mais complexas, como a comprar de uma casa ou imóvel. O serviço é bem exemplificado no caso do trabalho de uma diarista, que o “produto” entregue é o próprio serviço de limpeza. Partindo desse ponto, Juran (1991, p.5) ressalta que todo produto, sendo ele bem ou serviço, são resultados de um processo, o que ele traz como um fato.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.6) [...] referimos a serviço, admitimos a definição ampla do termo e reconhecemos que o número de “serviços puros” ou “produtos puros”.

De acordo com Ferreira (1997), os serviços são exclusivamente ações e processos que só podem existir no tempo, diferindo assim dos produtos, uma vez que os mesmos são objetos tangíveis, objetos esses que se localizam no tempo e espaço.

Essa Diferença básica está um pouco mais além da semântica em si, esse tipo de diferença se torna mais evidente no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Comparação de Serviços e Produtos

PRODUTOS	SERVIÇOS
Podem ser produzidos para estocar, tendo	Disponibilidade alcançada mantendo-se o sistema

disponibilidade na prateleira.	produtivo aberto para prestar o serviço.
Contato mínimo com o consumidor final.	Grande contato com o s clientes consumidores.
Processamento complexo e inter-relacionado.	Processamento simples.
Demanda variável numa base semanal, mensal ou sazonal.	Demanda normalmente variável em base horaria, diária ou semanal.
Mercados atendidos pelo sistema produtivo são regionais, nacionais, ou internacionais.	Mercados atendidos pelo sistema produtivo são normalmente locais.
Grandes unidades que se beneficiam de economias de escala.	Unidades relativamente pequenas para servir a mercados locais.
Localização do sistema está relacionada aos mercados regional, nacional e internacional.	Localização depende da localização dos usuários, clientes ou consumidores locais.

Fonte: Boof (p. 24, 2004) adaptado de Buffa & Sarin, (1987).

Gronroos (2004 p.66) aborda também a respeito da diferenciação de bens e serviços. Observe o quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Diferença entre Bens e Serviços

Item	Bens Físicos	Serviços
Tangibilidade	Tangível	Intangível
Composição do que está sendo entregue	Homogêneos	Heterogêneos
Atividades simultâneas	Produção e distribuição separadas do consumo	Processo simultâneas de produção, distribuição e consumo
Resultado do que está sendo entregue	Uma coisa	Uma atividade ou processo.
Valorização do produto	Valor central produzido na fábrica.	Valor central produzido em interações comprador-vendedor.
Participação do cliente	Clientes não participam (normalmente) no processo de produção.	Clientes participam da produção.
Estoque	Podem ser mantidos em estoque.	Não podem ser mantidos em estoque.
Propriedade	Transferência de propriedade.	Não há transferência de propriedade.

Fonte: Adaptado de Gronroos (2004 p. 66)

Slack et al. (2002), dizem que não dá para definir qualidade apenas com o parâmetro de “atender a expectativa”, porque cada indivíduo tem uma expectativa

diferente, sendo essas ligadas então ao individualismo dos consumidores, ou seja, cada consumidor pode enxergar de forma diferente, nos serviços, que são intangíveis, isso se evidencia muito mais, a partir do momento em que não se pode “pegar” ou medi-lo. Dessa forma o mesmo serviço pode ser visto como ótimo por um cliente e como ruim por outro.

Parasuaaman et al. (1988), diz que a qualidade de um serviço vem a depender da comparação entre o que o cliente esperava, sendo essa a expectativa, e o que ele realmente recebeu (percepção). Slack et al. (2002) mostra que existe três situações possíveis:

1. Expectativa < Percepção: Ocorre quando o serviço é melhor do que o cliente esperava, dessa forma o resultado é que a qualidade percebida é boa.
2. Expectativa = Percepção: Ocorre quando o serviço entregue é exatamente o que o cliente esperava, dessa forma o resultado é que a qualidade percebida é aceitável/normal.
3. Expectativa > Percepção: Quando o serviço recebido é pior do que o esperado o resultado da qualidade percebida é ruim.

De modo similar, como visto anteriormente, de acordo com Grönroos (2000) , a avaliação da qualidade pode ser compreendida a partir de 3 dimensões, sendo elas : qualidade esperada, qualidade funcional e imagem.

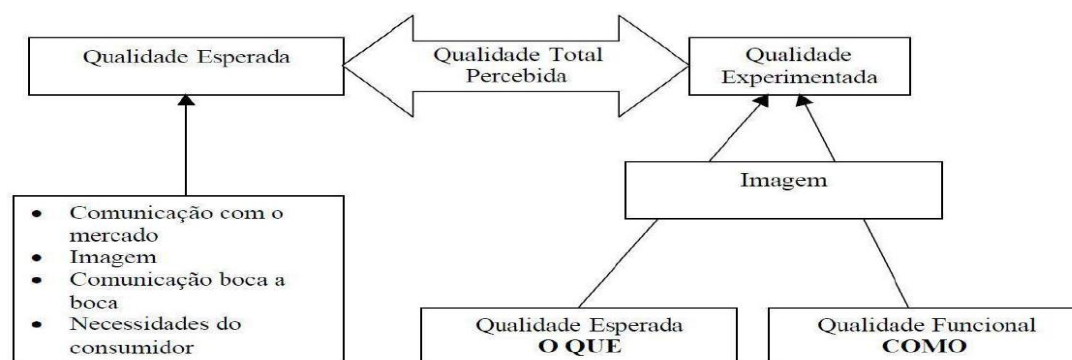
A qualidade esperada, que também pode ser chamada de “o quê” , referencia-se ao resultado técnico que o cliente recebe no tocante a realidade, ou seja, em sua interação com a empresa, é uma dimensão objetiva, na qual é intimamente ligada com o desempenho entregue no serviço.

A qualidade Funcional, que também pode ser representada através do “como”, é ligada a forma de como o serviço é prestado, englobando as interações entre o cliente e o prestador. Mesmo quando o resultado técnico é satisfatório, a experiencia pode ser comprometida pelo atendimento caso não seja satisfatório.

Por fim, a “Imagem” possui caráter de forma multifacetado, pois representa a percepção global que o público tem da organização. Essa percepção é construída a partir de diferentes fatores, como estratégias de marketing, atendimento dos colaboradores,

estrutura oferecida e até mesmo o relacionamento da empresa com a comunidade, fornecedores e concorrentes, como mostrado através da figura 1 abaixo:

Figura 1- Modelo da Qualidade dos Serviços



Fonte: Grönroos (2000)

Nas últimas décadas, o cenário empresarial tem sido marcado por um ambiente de intensa competitividade, no qual a qualidade dos serviços assume papel cada vez mais relevante. No contexto corporativo, as transformações ocorridas de forma instintivas acontecem muitas vezes através de seus gestores, tiveram como finalidade garantir vantagens estratégicas que possibilitassem a permanência e o fortalecimento das organizações no mercado (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).

Dessa forma, a qualidade em serviços passou a ser considerada um fator determinante para a diferenciação competitiva, fazendo com que as mais diversas empresas venham a conquistar os seus diferenciais, superando o dilema entre preço e qualidade, e a partir disso, consolidar sua posição no mercado hipercompetitivo.

2.3 Qualidade em Serviços

A qualidade em serviço se consolida de forma essencial no atual cenário hipercompetitivo, uma vez que ajuda a organização a se destacar no mercado a qual está inserida, contribuindo dessa forma para o fortalecimento das organizações. Embora a

qualidade ainda seja fortemente atrelada/ associada ao produto, a qualidade em serviços já conta com diversos métodos de avaliação. “O setor de serviços está exigindo um novo estilo de gestão pela melhoria da qualidade com enfoque no atendimento dos clientes, no conhecimento da concorrência e na redução de custos.” (Melo, 2007 p.38).

Dessa forma, Warwar (2006 apud Walter et al, 2014) mostra que apesar da existência de diversos modelos da qualidade, a sua definição em si ainda é difícil de descrever. No entanto os serviços são avaliados de maneira imediata pelos clientes, que tendem a classificá-los como de boa ou de má qualidade. “qualidade de serviço pode ser difícil de administrar, mesmo quando as falhas são de natureza tangível” (Lovelock, 2011 p. 451).

No que se refere às definições atreladas a qualidade, Klotler (2000, p. 79) a entende como “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Da mesma forma, Albrecht (1992, p .50) acrescenta que o serviço deve ser compreendido como todo trabalho realizado em benefício de outra pessoa, sendo que a qualidade pode ser mensurada pelo grau em que o tal serviço satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou agrega valor ao consumidor.

Nessa mesma linha, no que se refere à relação dentre qualidade e expectativas do cliente, Gineasi e Corrêa (1994, p. 196) destacam a qualidade em serviços pode ser compreendida como, o grau em que a expectativas do consumidor são atendidas ou superada pela sua percepção do serviço recebido. Dessa forma, complementando tal visão, Loverlock e Whright (2001 apud Walter et al., 2014) ressaltam que tais expectativas são formadas antes mesmo do consumo, sendo influenciadas por fatores como necessidades individuais, experiências anteriores, recomendações de outros clientes e por ações de marketing que são feitas pela organização.

Essas expectativas se conectam diretamente à própria natureza dos serviços, que por sua vez se diferenciam dos produtos pela forma como são licenciados. Nessa perspectiva, “os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas” (Gianesi; Corrêa, 1994, P.84). Grönroos (2003, p. 84), reforça esse entendimento ao afirmar que os serviços consistem em processos

inseparáveis entre produção e consumo, fazendo com quem dessa forma o cliente seja envolvido através de sua participação ativa.

Dessa forma, as experiências que o cliente vem a ter durante a prestação do serviço são determinantes de tal forma que a afetam a avaliação a qualidade percebida como um todo. Nesse campo, a satisfação vem a se tornar a parte mais importante, pois depende diretamente das percepções formadas ao decorrer da prestação do serviço, sendo o primeiro contato decisivo para a permanência do consumidor de acordo com (Grönroos, 2004). Como consequência, experiências negativas tendem a gerar maior repercussão no mercado, uma vez que: “clientes insatisfeitos relatam sua experiência negativa para 9 a 25 pessoas, enquanto os satisfeitos compartilham para apenas 5” (Mirshawka, 1994 apud Mélo, 2007, p.117). Portanto Como afirma Las casas (2000), a satisfação basicamente se configura como uma espécie de um principal indicativo da percepção de qualidade em serviços, tornando-se de certa forma indispensável para realizar a fidelização e a manutenção em si do bom relacionamento com os clientes.

Considerando que a satisfação dos clientes está intimamente ligada as suas percepções, torna-se evidente que a gestão da qualidade em serviços deve ser estruturada de forma que ocorra uma redução das falhas e alinhar as entregas de expectativas no que se refere ao consumidor. Keller (2006), apresenta que os serviços apresentam em si variações em sua qualidade/entrega, por causa de uma característica fatídica natural, sendo ela a intangibilidade, dessa forma, ele defende de forma mais ferrenha a necessidade de um controle mais rigoroso. Segundo Las Casas (2000), para que a qualidade venha a ser garantida é necessário um planejamento adequado, ou seja, rotinas bem definidas, realização de pesquisas, uma cultura organizacional voltada para o cliente e treinamentos constantes.

Da mesma forma, Mélo (2007, p.30), vem a diferenciar dois tipos de gestão, a gestão de serviços e a gestão da manufatura, mostrando que a que está atrelada aos serviços vem a apresentar características próprias que demandam com que os enfoques estratégicos sejam distintos. Warwar (2006 apud Walter et al., 2014) complementa dizendo que não se deve priorizar aspectos operacionais sem antes realizar pesquisas com os clientes, já que são eles os verdadeiros avaliadores da qualidade. Assim, como defende Juran (1990), a prestação de serviços de qualidade está diretamente relacionada com a capacidade da organização de atender as necessidades dos clientes, sendo elas

relacionadas a pontualidade, cortesia, clareza nas informações prestadas e acessibilidade.

2.4 Estratégia Competitiva

O conceito de estratégia competitiva está diretamente relacionado à capacidade com que as organizações têm de se posicionar de forma firme perante a concorrência. Nesse sentido Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.3) definem competitividade como uma espécie de habilidade da empresa em formular e implementar estratégias que garantam uma posição sustentável no mercado. Klotler (2000, p.67) complementa que o segredo das organizações de sucesso está na prática contínua do planejamento estratégico, sendo através desse possível de se existir as metas, ordenar ações e alocar recursos de acordo suas competências e limitações. Em um ambiente de constantes transformações, Tiffany e Perterson (1998, p.9) ressaltam que o planejamento estratégico é indispensável, uma vez que dentro das empresas se exige um preparo constante para lidar com cenários incertos e desafiadores.

A compreensão da estratégia, não é limitada apenas a sua função principal de garantir a competitividade, ela também envolve as mais diferentes perspectivas de análise. Oliveira (2006, p.194) define estratégia como um caminho ou ação que vem a ser formulada para que a empresa em si alcance os seus objetivos de forma diferenciada assegurando uma melhor posição para ela no âmbito competitivo. Da mesma forma, Mitzberg e Quinn (1998) apresentam cinco visões complementares, sendo elas: a estratégia com plano, manipulação, padrão de comportamento realizado, posição no mercado e perspectiva organizacional. Essa multiplicidade nas abordagens mostra que as estratégias podem ser emergentes ou montada com antecedência, ou seja, a estratégia se ajusta ao ambiente ao qual a organização está inserida. Ansoff (1991) amplia esse entendimento ao considerar a estratégia como se fosse uma espécie de uma regra orientada a tomada de decisão, que vem a se apoiar em quatro elementos principais, sendo eles: produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia, o que mostra certa complexidade na criação das estratégias nas organizações.

A partir dessa visão mais ampla, diferentes tipologias estratégicas foram produzidas por diversos autores. Oliveira (2006) propõe quatro grandes categorias: estratégia de sobrevivência, que é utilizada em situações críticas; estratégia de manutenção, que vem a ter uma espécie de um caráter ofensivo em cenários de dificuldade; a estratégia de crescimento, que transforma as fragilidades em oportunidades; estratégia de desenvolvimento que se baseia na predominância de forças e oportunidades para expandir a organização. Além disso, Porter (2004) identifica três abordagens genéricas: liderança de custos, que é uma abordagem que busca reduzir despesas para competir em preço; diferenciação, voltada para transformar os produtos ou serviços em “únicos” e enfoque que se concentra no atendimento de nichos/segmentos específicos de mercado. Já a matriz de Ansoff (1979 apud Jussani et al., 2010) apresenta quatro alternativas atreladas ao crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, sendo essa última opção uma das mais arriscadas pois envolve atuar em novos mercados com novos produtos.

Nesse contexto. Compreender as diferentes tipologias estratégicas permite com que as organizações possam se posicionar no mercado de forma consistente. Porter (1991) mostra que as empresas podem alcançar vantagens de duas formas: pela diferenciação, que acontece quando decidem direcionar os esforços para o atendimento das necessidades do cliente, ou pela liderança em custos, que acontece quando a organização coloca seu foco em superar seus concorrentes por meio da eficiência operacional. Nessa linha, Carpinetti (2010) reforça que a verdadeira solidez competitiva surge quando ocorre o equilíbrio entre a capacidade de atender as necessidades dos clientes e o aproveitamento dos pontos fortes internos da organização. Juran (1990) amplia esse tipo de visão ao mostrar que a qualidade percebida também se configura como uma espécie de diferencial competitivo.

A busca por essas vantagens ocorre em um ambiente marcado fortemente pelo dinamismo, no qual a competição se torna cada vez mais ferrenha. D’Aveni (1995, p.195) descreve esse tipo de cenário como hipercompetitivo, que é caracterizado por movimentos rápidos e constantes aos quais as empresas usam para obter vantagens e para desgastar os seus rivais. Para esse autor, essa dinâmica gera interações estratégicas contínuas, exigindo inovação e adaptação constantes. Nesse mesmo sentido, o autor

propõe quatro arenas competitivas: custo de qualidade, aonde as organizações vêm a disputar preço e desempenho; timing e know-how, relacionados ao pioneirismo ou a rápida imitação de novos mercados; fortalezas, ligadas a criação e barreiras defensivas em áreas consolidadas; e reservas financeiras, mas comumente utilizado em presas maiores para pressionar empresas de menor porte.

Complementando essa análise, Porter (2004) apresenta o modelo das cinco forças competitivas, que explica a estrutura das rivalidades nos mais variados setores econômicos. Essas forças são: ameaça de entrada de novos concorrentes, a intensidade da rivalidade entre competidores existentes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. A compreensão desses fatores faz com que a organização possa formular estratégias mais acertadas, uma vez que ignorar qualquer uma dessas forças pode comprometer a posição dessa organização no mercado. Dessa forma, o modelo de Porter vem reforçando que a competitividade não depende apenas da ação direta dos rivais, mas também de todo o ecossistema que influencia o desempenho organizacional.

Apesar de sua importância, a adoção de estratégias competitivas, também implicam em riscos. Na estratégia de liderança de custos, há o perigo da excessiva ênfase na fabricação e a dificuldade de adaptação as mudanças de mercado. Já na estratégia de diferenciação, o risco está na perda de relevância do fator diferenciador ou no preço excessivamente elevado. Por sua vez, a estratégia de enfoque pode falhar quando o segmento escolhido não apresenta massa crítica suficiente, ou quando as diferenças entre nicho e o mercado diminuem (Porter, 2004).

Essa diversidade de caminhos, mostra em si que a estratégia não possui um único significado. Mintzberg e Quinn (1998) mostram 5 formas complementares de compreendê-la: como plano, que é voltada a definição de objetivos; como manipulação, associada ao estudo da concorrência; como padrão de comportamento realizado, que incorpora a noção de estratégia emergente; como posição, ao se situar a empresa no ambiente competitivo; e como perspectiva, que reflete valores culturais e ideológicos da organização

De mesma forma, Ansoff (1991) mostra a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão, sendo elas apoiadas em quatro elementos: produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Dessa sua conhecida

matriz produto/mercado (Ansoff,1979 apud Jussani et al., 2010) apresenta em si quatro caminhos para o crescimento, sendo eles: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação, sendo a diversificação a mais arriscada por envolver mercados e produtos novos e diferentes simultaneamente.

Dessa forma, observa-se que a estratégia competitiva tem um campo multifacetado, que vem desde a análise de ambiente externo até a definição e ajuste de caminhos internos para o crescimento. Mais importante do que escolher entre custos ou diferenciação, sobreviver no mercado atual exige que as organizações planejem de forma contínua, avaliando riscos e adaptando as ações de acordo com o cenário competitivo.

2.5 Instrumento de avaliação da qualidade: SERVQUAL e SERVPERF

A mensuração da qualidade em serviços é uma prática essencial para compreender o nível de satisfação dos clientes e identificar possíveis falhas no processo de atendimento. Para isso, foram criados diversos modelos que tem por objetivo avaliar o desempenho e a percepção dos consumidores quantos aos serviços prestados. Entre os principais utilizados, se destacam: o modelo dos Cinco Gaps (Parasuraman et al.,1985), o Servqual (Parasuraman et al.,1988), e o Servperf (Cronin;Taylor,1992).

Parasuraman et al (1985), em seus estudos desenvolveu o modelo dos cinco Gaps, modelo esse que busca auxiliar os gestores a identificarem discrepâncias entre o serviço esperado e o serviço realmente percebido, fazendo com que as principais fontes de falha fossem compreendidas. Cada “gap” representa uma lacuna específica entre a expectativa e a percepção, abrangendo desde o entendimento das necessidades dos clientes até a comunicação e entrega do serviço (Fitzsimmons;Fitzsmmons, 2005;Zeithaml;Bitner,2003). Os cinco Gaps, são:

- **Gap 1-** discrepância entre as expectativas do usuário e as percepções dos gerentes, ou seja, acontece quando os gestores não entendem direito o que os clientes realmente esperam do serviço, afetando assim com o consumidor avalia a qualidade do atendimento.

- **Gap 2-** acontece quando os gestores até sabem o que os clientes querem, mas não conseguem transformar isso em padrões e metas claras de qualidade.
- **Gap 3-** ocorre quando o que foi planejado como padrão não é o que realmente é entregue ao cliente. o que muitas vezes pode ocorrer por falta de treinamento, falta de estrutura adequada, tecnologia ou recursos suficientes.
- **Gap 4-** surge quando há diferença entre o que a empresa promete e o que realmente entrega ao cliente. Isso acontece, por exemplo, quando a propaganda promete algo que o serviço não consegue cumprir.
- **Gap 5-** surge quando ocorre discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços prestados, aqui a avaliação final da qualidade depende totalmente da percepção do consumidor.

Com base nesse modelo, foi desenvolvida a escala do Servqual, proposta até então por Parasuraman et al. (1988), que tem como objetivo analisar o grau de satisfação e qualidade dos serviços por meio de 22 itens distribuídos em cinco dimensões:

- **Confiabilidade:** capacidade de realizar com um serviço prometido de forma confiável e precisa.
- **Presteza:** prestar os serviços, auxiliar o cliente e prover pronto atendimento
- **Segurança:** isenção de qualquer falha, habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- **Empatia:** cuidados e atenção individualizados aos clientes.
- **Aspectos tangíveis:** instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

O modelo busca comparar as expectativas dos clientes com o desempenho real percebido, permitindo avaliar se o serviço oferecido corresponde ao esperado.

Apesar da ampla utilização do Servqual, alguns autores destacam as limitações desse modelo, dentre elas, principalmente por causa da sua necessidade de medir tanto expectativas quanto percepção. A partir desse ponto, Cronin e Taylor (1992) propuseram a escala Servperf, que simplifica o processo, avaliando apenas o desempenho percebido, mantendo as dimensões do Servqual. O modelo parte da

premissa de que a percepção do consumidor sobre o serviço recebido é suficiente para determinar a sua qualidade.

De acordo com Miguel e Salomi (2004), o Servperf é considerado mais eficiente na medição da qualidade percebida, já que reduz as variáveis que vem a proporcionar uma espécie de maior sensibilidade na identificação de falhas. O instrumento vem a reforçar a relação entre, qualidade, satisfação e intenção de recompra, mostrando e destacando que a qualidade percebida exerce influência direta sobre as decisões de consumo.

Assim, o modelo do Servperf, se consolida como uma ferramenta prática e confiável para o diagnóstico da qualidade em serviços, sendo amplamente utilizado em pesquisas e aplicações empresariais que buscam aprimorar o desempenho organizacional e a satisfação do cliente.

Dessa forma, o presente trabalho utilizará o modelo SERVPERF como instrumento de avaliação da qualidade dos serviços, por se tratar de um método consolidado e amplamente empregado em pesquisas da área.

3 METODOLOGIA

Após o embasamento teórico, esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, descrevendo sua natureza, contexto e sujeitos investigados. Também será feita a caracterização da organização onde o estudo de caso foi desenvolvido, bem como os métodos de coleta e análise de dados que foram obtidos em campo.

3.1 Procedimentos metodológicos

Este capítulo aborda a explicação dos métodos e instrumentos que foram utilizados para que a pesquisa pudesse ser composta.

De acordo com Marconni e Lakatos (2004, p.46), método pode ser compreendido como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo —conhecimentos validos e verdadeiros —, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Dessa forma o presente estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, descritiva e estudo de caso, por meio de abordagem quantitativa e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros, artigos e dissertações, com o objetivo de fornecer em si o embasamento teórico para a análise do problema estudado. Essa etapa foi essencial para compreender os conceitos de qualidade em serviço e o modelo SERVPERF (Cronin; Taylor, 1992).

Já a pesquisa descritiva, de acordo com Vergara (2013), busca descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis sem interferir nelas. Nesse trabalho, o objetivo é descrever a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços oferecidos por uma loja de calçados, identificando possíveis pontos de satisfação e insatisfação.

O estudo possui abordagem quantitativa e qualitativa, pois utiliza dados numéricos para mensurar a percepção de qualidade e busca compreender de forma interpretativa as percepções e experiências dos clientes em relação ao atendimento e serviço oferecidos, além de ser feito também nesse estudo uma análise qualitativa dos dados

A abordagem quantitativa é empregada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base no modelo SERVPERF (Cronin; Tylor, 1992). O qual teve a análise de resultados realizada através de fórmulas numéricas. Já a abordagem qualitativa complementa a análise, permitindo uma interpretação mais profunda das respostas, buscando identificar percepções, sentimentos e possíveis causas relacionadas a satisfação ou insatisfação dos clientes, enriquecendo assim a compreensão dos dados obtidos.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base no modelo SERVPERF (Cronin; Taylor, 1992), composto por perguntas fechadas que permitiram aos clientes que responderam, avaliar o desempenho da loja em diferentes dimensões do serviço, como confiabilidade, empatia, presteza, segurança e aspectos tangíveis.

Segundo Mattar (1993), o questionário é um instrumento rápido e de fácil compreensão, que vem a fazer com que ocorra a coleta de informações direto com os participantes, sem sofrer a influência do aplicador. Para Kotler e Keller (2012), o uso de perguntas que são fechadas vem a facilitar a tabulação e interpretação dos resultados, uma vez permite identificar tendências e padrões de comportamento entre os consumidores.

3.2 Estudo de Caso

A empresa escolhida para o estudo de caso será denominada Loja de Calçados X, para preservar sua identidade. Localiza-se no estado de Pernambuco, no centro de Cupira há 36 (trinta e seis) anos. Por sua localização o seu público é bastante diversificado, atendendo as mais variadas faixas de idade e renda. O empreendimento é

voltado ao varejo de calçados, oferecendo produtos voltados tanto ao público masculino como feminino, nos mais variados tipos de ocasiões.

O serviço prestado pela empresa vai além da simples venda de produtos, envolvendo também atendimento personalizado, pós-venda e suporte ao cliente, buscando oferecer uma experiência de compra satisfatória. A loja conta com uma equipe de 3 colaboradores, dois atuando no atendimento ao cliente e na organização dos produtos e um operador de caixa.

A gestão da loja é de caráter familiar e preza pela qualidade do atendimento e pelo relacionamento com os clientes. O estudo de caso foi escolhido por permitir observar, na prática, como uma loja de calçados realiza seus serviços. Além disso, analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela loja permite compreender de forma prática como esses fatores em si influenciam a satisfação e a fidelização dos consumidores.

3.3 Delimitações da Pesquisa e Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa foi delimitada ao estudo da percepção da qualidade dos serviços ofertados em uma loja de varejo de calçados, localizada na cidade de Cupira-PE, no estado de Pernambuco. O foco do estudo está na avaliação de experiência dos clientes no atendimento e nos serviços oferecidos, com base no modelo SERVPERF (Cronin; Taylor, 1992).

O SERVPERF é composto por um questionário com 22 questões. Essas perguntas compõem 5 grandes grupos capazes de absorver informações sobre a percepção da qualidade de determinado serviço. A primeira dimensão utilizada foi a dimensão da “confiabilidade”, composta por 5 questões que tem o intuito de observar a confiança que o trabalho passa aos usuários.

A segunda dimensão foi “presteza”, com 5 questões que tem o intuito de avaliar a rapidez, a atenção e o suporte oferecido pelos colaboradores durante a execução dos serviços, como também a disposição do atendente verificar prontamente às necessidades dos clientes.

A terceira dimensão foi “segurança”, formada por 4 questões que tem o intuito de avaliar o grau de confiança transmitido pelos colaboradores aos clientes, considerando a cortesia no atendimento, o domínio técnico sobre os produtos e a capacidade de fazer o processo acontecer sem erros ou falhas.

A quarta dimensão é a “empatia”, formada por 4 questões que avaliaram o cuidado e a atenção individualizada oferecida aos clientes, considerando o interesse e a compreensão de suas necessidades.

Tem-se também a Quinta dimensão que são os “aspectos tangíveis” composto por 5 questões que avaliam os elementos físicos da prestação do serviço, como as instalações, a aparência dos colaboradores, os equipamentos e materiais utilizados.

A pesquisa limita-se ao público consumidor da loja, ou seja, pessoas que realizaram compras ou tiveram contato direto com o atendimento durante o período de aplicação do questionário. Não foram considerados, nesse estudo, os fornecedores, funcionários ou demais partes interessadas da organização.

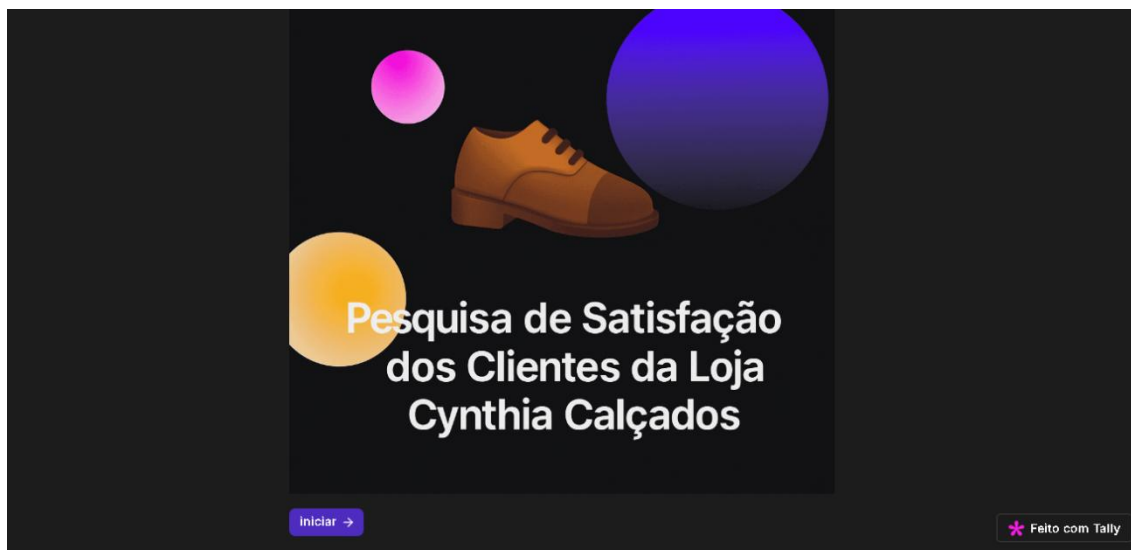
O recorte temporal compreende o período da primeira e segunda semana de novembro de 2025. Sendo esse recorte iniciado no dia 06 e finalizado dia 11 de novembro do ano 2025 quando os dados foram coletados. Dessa forma, os resultados refletem a percepção dos clientes no contexto e momento em que a pesquisa foi realizada.

A coleta de dados foi realizada de forma online, por meio de um questionário elaborado na plataforma Tally, plataforma essa que permite a criação de formulários digitais com layouts simples. O link do questionário foi enviado diretamente aos participantes através do aplicativo whatsapp, possibilitando assim uma resposta mais rápida e prática.

O questionário encontra-se no Apêndice ao final deste trabalho.

A escolha pela aplicação online se deu por causa da sua facilidade de distribuição do questionário, uma vez que o alcance em si se torna ampliado e pela possibilidade de organização e a confiabilidade dos dados obtidos.

Figura 2 – Interface da plataforma utilizada para envio da pesquisa



Fonte: o Autor (2025)

3.3.1 População

A população desta pesquisa é composta por todos os clientes que compram na loja de calçados localizada na cidade de Cupira, no estado de Pernambuco.

De acordo com Gil (2002), a população é o conjunto de elementos que possuem pelo menos uma característica em comum e que servem de base para o estudo. Nesse caso o grupo em questão é formado por consumidores que tiveram contato direto com os serviços oferecidos pela loja, seja por meio da compra de produtos ou de atendimentos recebidos.

3.3.2 Amostra

A amostra foi composta por 75 clientes selecionados por conveniência, ou seja, de acordo com a disponibilidade e interesse em participar no momento da aplicação do questionário. A amostragem por conveniência é um tipo de amostragem não

probabilística, na qual os participantes são selecionados pela facilidade de acesso do pesquisador, ou seja, por serem mais disponíveis ou acessíveis no momento da coleta de dados. De acordo com Nikolopoulou (2022), esse método é amplamente utilizado em pesquisas sociais e de mercado, especialmente quando se tem o objetivo de obter uma visão inicial do fenômeno estudado, sem a necessidade de generalização estatística para toda a população.

Embora esse tipo de amostragem não assegure representatividade total da população, ela possibilita um retrato fiel das percepções do público atendido, sendo adequado para estudos descritivos e exploratórios, como este.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa, com base nas respostas do questionário aplicado. Busca-se relacionar os resultados com o sistema de avaliação escolhido e com a fundamentação teórica abordada anteriormente, de modo a compreender de forma crítica o desempenho e a percepção dos participantes em relação aos serviços avaliados.

4.1 Avaliação dos Resultados da pesquisa

Durante a realização da pesquisa foram aplicados 75 questionários junto aos clientes de uma loja de calçados localizada na cidade de Cupira-PE, com o objetivo de avaliar a percepção sobre a qualidade dos serviços prestados. A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio de um formulário digital disponibilizado via link e enviado aos clientes pelo whatsapp, o que facilitou e aumentou o alcance e a participação dos clientes na pesquisa.

A análise dos resultados foi conduzida com base no modelo Servperf, proposto por Cronin e Taylor (1992), que considera apenas o desempenho percebido pelos clientes, dispensando dessa forma a mensuração das expectativas. O instrumento foi composto por 22 afirmações, distribuídas em cinco dimensões: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

As afirmações foram avaliadas através de uma escala likert de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Cada alternativa recebeu uma pontuação numérica de 1 a 5, sendo 1 para “não concordo e nem discordo”, 2 para “discordo totalmente”, 3 para “discordo parcialmente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”, essa pontuação permitiu converter as respostas qualitativas em valores numéricos. Após a aplicação do questionário, a tabulação foi realizada por meio do lançamento de todas as respostas em uma planilha do excel, onde cada alternativa foi convertida em seu respectivo valor numérico. Em seguida, foram calculadas as médias para cada item de cada dimensão e o desvio padrão das respostas, fazendo com que fosse possível a análise estatística, de modo a identificar o nível de

concordância dos participantes em relação às declarações apresentadas. Essa metodologia permite mensurar, de forma quantitativa e interpretativa, a satisfação dos clientes e identificar os principais pontos fortes e fragilidades na apresentação dos serviços da organização estudada. Logo abaixo, são apresentados os quadros com as informações de cada dimensão, mostrando como foram agrupados os dados obtidos em pesquisa.

4.2 Confiabilidade

Das cinco afirmativas que compõem a dimensão confiabilidade, pôde-se observar que todas apresentaram médias superiores a 4.0, indicando um elevado nível de concordância entre os clientes que responderam a pesquisa quanto à capacidade da loja em cumprir o que promete. A maior média foi atribuída ao item “Quando o vendedor promete um prazo ele entrega realmente cumpre o prometido” (4,71)”, a segunda maior foi atribuída a afirmação “A loja demonstra coerência entre o que ele promete e oferece” (4,68) e a “A loja cumpre o que divulga em promoções e anúncios” (4,61). Estes resultados sugerem que os clientes percebem a empresa como confiável, coerente e comprometida com os acordos estabelecidos.

As demais afirmativas, “os produtos são entregues conforme o combinado sem erros ou atrasos” (4,60) e “A loja oferece novidades com frequência, mantendo sempre o estoque atualizado” (4,55). Ao apresentar médias próximas de 5, reforça a ideia de a empresa consegue entregar os produtos de forma correta e manter seu mix de produto atualizado, fazendo com que as expectativas dos clientes sejam atendidas. Ao se observa os desvios padrão das respostas pode-se observar que elas mantem em todas as questões um desvio padrão com o valor inferior a 1,0 indicando uma baixa dispersão das respostas, ou seja, há um grau razoável de consenso entre os participantes do questionário.

Logo abaixo está o quadro 6 que representa a dimensão da confiabilidade:

Quadro 6 – Resultados Dimensão Confiabilidade

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Confiabilidade	Quando o vendedor promete um prazo de entrega ele realmente cumpre o prometido.	4,71	0,74
	Os produtos são entregues conforme o combinado sem erros ou atrasos.	4,6	0,81
	A loja cumpre o que divulga em promoções e anúncios.	4,61	0,89
	A loja oferece novidades com frequência, mantendo o estoque sempre atualizado.	4,55	0,88
	A loja demonstra coerência entre o que promete e o que oferece.	4,68	0,78

Fonte: autor próprio (2025)

Fazendo uma comparação das médias da dimensão da confiabilidade, a loja de calçados possui qualidade satisfatória com o que foi respondido. Na concepção de Nogueira (2003, p.26-27), qualidade “é adaptar sua empresa às necessidades dos clientes e mantê-los satisfeitos todo o tempo. Manter ou fidelizar clientes é mais facilmente conseguido quando possuímos qualidade”

4.3 Presteza

Na segunda dimensão que é a presteza pode-se observar que todas as afirmativas obtiveram medias superiores a 4,0, o que significa que os consumidores percebem o atendimento da loja como ágil, atencioso e eficaz. A média mais elevada vai para o item “Os atendentes demonstram disposição em ajudar o cliente” (4,81), reforçando assim a percepção de que os colaboradores oferecem suporte sempre que necessário.

O segundo item que apresentou maior nota foi “Os vendedores atendem de forma rápida e eficiente” (4,76), mostrando dessa forma que a percepção positiva dos clientes no quesito prontidão no atendimento, sendo esse um dos principais diferenciais apontados pelos participantes.

Outro ponto relevante é o item “O serviço de troca é realizado de forma ágil e sem complicações” (4,52), que confirma que a loja tem o procedimento de troca eficiente e sem entraves para lidar com trocas. A menor média que foi observada é a do

item “Quando há algum problema com o produto a loja resolve prontamente” (4,37). Esse resultado mostra que, embora o atendimento seja visto de forma positiva, a etapa de resolução de problemas pode ser aprimorada, para que dessa forma seja transmitido ainda mais confiança ao consumidor.

Quadro 7 – Resultados Dimensão Presteza

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Presteza	Os vendedores atendem de forma rápida e eficiente.	4,76	0,62
	Quando há algum problema com o produto a loja resolve prontamente.	4,37	1,27
	Os atendentes demonstram disposição em ajudar o cliente.	4,81	0,57
	O tempo de espera no atendimento é adequado.	4,59	0,90
	O serviço de troca é realizado de forma ágil e sem complicações.	4,52	1,06

Fonte: autor próprio (2025)

Os desvios padrão apresentados em cada afirmação, são todos inferiores a 1,30 , o que indica pouca variação nas respostas, ou seja, por via de regra um valor alto de desvio padrão indica que os dados são dispersos e heterogêneos, enquanto um valor baixo mostra que os dados são mais próximos da média e mais homogêneos.

De acordo com Prazeres (1996), a qualidade do atendimento depende basicamente de dois fatores, a rapidez e de como o cliente é acolhido. Os resultados obtidos mostram que os consumidores percebem a equipe como ágil. Mesmo assim o item relacionado a resolução de problemas pode ainda melhorar para fortalecer ainda mais a confiança do cliente na dimensão da presteza .

4.4 Segurança

Na dimensão segurança, pode-se perceber que os clientes demonstram um elevado nível de confiança em relação ao atendimento e procedimentos da loja. A afirmação “sinto confiança ao realizar compras nessa loja” obteve uma das maiores

médias (4,88), indicando que os consumidores se sentem seguros durante o processo de compra. Além disso, a outra afirmação que também obteve a maior média foi “os métodos de pagamento são seguros” (4,88), o que evidencia a confiabilidade nas transações realizadas.

A terceira afirmação que obteve a média mais alta foi “os vendedores demonstram conhecimento sobre o produto” (4,68), mostrando dessa forma a percepção de credibilidade da equipe.

Por fim, a última afirmação que obteve a menor média mencionada da dimensão segurança foi “As políticas de troca e garantia são confiáveis” (4,51), mesmo sendo a menor média, e apesar de os dados indicarem uma boa percepção geral sobre esse ponto, existe um espaço para fortalecer a forma de como a loja atua com as políticas de troca e garantia, contribuindo assim para aumentar ainda mais a sensação de segurança do cliente.

Segue o quadro 8 que representa a dimensão da segurança:

Quadro 8 – Resultados Dimensão Segurança

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Segurança	Sinto confiança ao realizar comprar nessa loja.	4,88	0,33
	Os vendedores demonstram conhecimento sobre o produto.	4,68	0,62
	Os métodos de pagamento são seguros.	4,88	0,33
	As políticas de troca e garantia são confiáveis.	4,51	1,12

Fonte: autor próprio (2025)

Os dados atrelados ao desvio padrão de cada informação ficaram abaixo de 0,89, mostrando dessa forma uma maior homogeneidade e pouca variação nas respostas.

Segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), é como uma combinação entre credibilidade, conhecimento e confiança transmitida ao cliente. Para os autores, a forma como o serviço é executado influencia diretamente a sensação de segurança

percebida pelo cliente. Dessa forma, quando a loja se mantém com pontuação média alta e desvio padrão baixo nessas questões ela potencializa a satisfação do cliente.

4.5 Empatia

Na dimensão da empatia, pode-se observar que os clientes percebem um atendimento personalizado e atento às necessidades. A maior média foi atribuída ao item “os vendedores se preocupam em oferecer o produto certo para o cliente” (4,75), indicando que os consumidores sentem que a equipe se esforça para adaptar o atendimento a cada situação.

A segunda maior média foi atribuída ao item “os vendedores demonstram atenção individual aos clientes” (4,64), reforçando dessa forma a percepção de cuidado e interesse por parte da equipe de colaboradores.

Outro ponto positivo, que vem a ter a terceira maior média é o item “A loja oferece atendimento personalizado de acordo com as necessidades do cliente” (4,61), demonstrando que os consumidores percebem que o atendimento da loja busca compreender suas necessidades.

Tendo a menor média das quatro afirmações, segue o item “Os horários de funcionamento são convenientes” (4,51), embora ainda seja uma avaliação elevada, esse último item revela que há espaço para melhorar a disponibilidade da loja para seus clientes.

Os desvios padrões das afirmações acima mostrados, todos foram inferiores a 0,90, revelando que as respostas dos participantes foram bastante homogêneas, indicando um consenso sobre a empatia no atendimento oferecido pela loja.

Segue o quadro 9 que representa a dimensão da Empatia:

Quadro 9 – Resultados Dimensão Empatia

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Empatia	A loja oferece atendimento personalizado de acordo com as necessidades do cliente.	4,61	0,86
	Os horários de funcionamento são convenientes.	4,51	1,02
	Os vendedores se preocupam em oferecer o produto certo para o cliente.	4,75	0,73
	Os vendedores demonstram atenção individual aos clientes.	4,64	0,95

Fonte: autor próprio (2025)

Segundo Milan e Maioli (2005), a qualidade percebida pelo cliente está diretamente ligada à satisfação, mais ainda no que se diz respeito ao contato direto com o público, situação essa que se entrelaça com os resultados dessa dimensão uma vez que mostram que o atendimento personalizado e a atenção individual ajudam bastante na boa experiência do cliente.

4.6 Aspectos tangíveis

Nesta dimensão de Aspectos Tangíveis, os desvios padrões das afirmações mostradas ficaram todos iguais ou inferiores a 1,00, revelando que as respostas dos participantes foram bastante homogêneas, indicando um consenso sobre essa dimensão no atendimento oferecido pela loja.

A seguir, nesta dimensão de Aspectos tangíveis, observa-se que os maiores destaques estão atribuídos à boa apresentação visual da loja. A maior média foi atribuída ao item “a loja é organizada e limpa” (4,85), indicando assim que os clientes percebem a organização e clareza na forma como os produtos são expostos.

A segunda maior média é atribuída ao item “os produtos estão bem expostos e fáceis de visualizar” (4,83), que reforça que os clientes percebem a boa disposição e visibilidade dos produtos.

A terceira maior média é atribuída ao item “os funcionários estão sempre bem apresentados e uniformizados” (4,69), mostrando dessa forma que a aparência da equipe transmite profissionalismo e cuidado.

Segue o quadro 10 que representa a dimensão de Aspectos Tangíveis:

Quadro 10 – Resultados Dimensão Aspectos Tangíveis

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Aspectos Tangíveis	Os produtos estão bem expostos e fáceis de visualizar.	4,83	0,42
	Os provadores e o ambiente de loja são confortáveis.	4,65	0,90
	Os funcionários estão sempre bem apresentados e uniformizados.	4,69	0,74
	Os materiais promocionais e embalagens são de boa qualidade.	4,55	1,00
	A loja é organizada e limpa.	4,85	0,54

Fonte: autor próprio (2025)

Os itens que mostraram médias ligeiramente menores foram “os provadores e o ambiente de loja são confortáveis” (4,65) e “os materiais promocionais e embalagens são de boa qualidade” (4,55). Apesar de ainda apresentarem avaliações altas, esses resultados indicam que melhorias pontuais na qualidade dos materiais utilizados e no conforto do ambiente podem contribuir para elevar ainda mais a percepção dos clientes.

Segundo Grönroos (2004), a qualidade percebida é diretamente ligada aos elementos físicos e visíveis do serviço, como aparência, instalações e materiais utilizados. De forma semelhante, O'Mara (1999) afirma que ambientes bem-organizados servem como uma espécie de ativo estratégico, pois fortalecem a imagem da empresa perante os seus clientes. Dessa forma, manter e aprimorar aspectos tangíveis contribui diretamente para uma melhor experiência do cliente e consequentemente uma melhor qualidade percebida.

4.7 Resumo das dimensões

Com base no quadro 11, abaixo, pode-se observar que a dimensão com a menor diferença entre a média da excelência e a média percepção da dimensão da segurança é (1,05), indicando que, nesse aspecto, os clientes percebem um serviço muito próximo do ideal. Em seguida, tem-se a dimensão dos aspectos tangíveis, que apresenta uma diferença baixa (1,43), mostrando que os elementos físicos, como organização, limpeza e apresentação da loja, foram bem avaliados pelos entrevistados. A dimensão da empatia também apresentou uma boa percepção, com uma diferença de (1,49), revelando que os clientes reconhecem a atenção e o atendimento personalizado.

Quadro 11 – Resumo geral das Dimensões Avaliadas

DIMENSÃO	PERCEPÇÃO (P)		
	Média	Média da excelência do serviço	Diferença entre Média da excelência e média da percepção
Confiabilidade (5)*	23,15	5x5=25	1,85
Presteza (5)*	23,05	5x5=25	1,95
Segurança (4)*	18,95	5x4=20	1,05
Empatia(4)*	18,51	5x4=20	1,49
Aspectos tangíveis (5)*	23,57	5x5=25	1,43
(*) números de perguntas			

Fonte: autor próprio (2025)

Já na dimensão da presteza, pode-se observar que ela obteve a maior diferença (1,95), indicando que apesar das boas avaliações, ainda existem oportunidades de melhoria na agilidade e no atendimento imediato em algumas situações. A segunda maior diferença, foi observada na dimensão da Confiabilidade (1,85), sinalizando a necessidade de melhorias relacionadas a agilidade do atendimento e ao cumprimento do que é prometido.

De forma geral, apesar das diferenças, todas as dimensões apresentaram médias elevadas, o que indica um nível satisfatório de percepção da qualidade do serviço por

parte dos clientes, mas, os resultados mostram pontos específicos que podem ser melhorados.

4.8 Sugestões de melhorias

A pesquisa foi composta por 22 afirmativas distribuídas entre cinco dimensões que foram avaliadas. Dentre elas, algumas apresentaram maior diferença entre o nível de excelência e a percepção dos clientes, a partir desse ponto pode-se observar que existem quesitos que tem um maior distanciamento, esses quesitos foram ligados as dimensões de presteza e confiabilidade, indicando maior necessidade de atenção a essas áreas.

O primeiro ponto que necessita de atenção, faz parte da dimensão da presteza, diz respeito as situações em que o cliente enfrenta algum problema e necessita de resposta rápida. Para esse caso, é recomendado que se estabelecessem procedimentos padronizados, garantindo dessa forma com que a equipe saiba exatamente como agir para resolver os problemas com mais rapidez, além de uma melhor organização do fluxo de atendimento em horários de pico.

Outro item que apresentou diferença relevante refere-se à clareza e consistência das informações prestadas durante o atendimento, dimensão da confiabilidade, nesse ponto pode-se observar que para minimizar esse problema é necessário reforçar alinhamento interno dos colaboradores, para que todos passem as mesmas orientações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho, é importante verificar se os objetivos estabelecidos no início foram realmente cumpridos. Assim, os pontos finais são apresentados de modo a abordar os temas definidos pelos objetivos da pesquisa, relacionando-os diretamente aos resultados obtidos.

5.1 Conclusões

Esse trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos clientes de uma loja de calçados localizada na cidade de Cupira-PE quanto a qualidade dos serviços prestados, utilizando o modelo SERVPERF como ferramenta de mensuração. Com base na análise dos resultados, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado e os específicos também, demonstrando que o estudo foi conduzido de forma coerente com a proposta inicial.

A fundamentação teórica permitiu compreender a importância da qualidade no setor varejista além de também destacar os pontos fortes, também mostrou pontos que necessitam de atenção durante o processo de atendimento.

Os resultados evidenciaram que a empresa em si possui altos níveis de satisfação em todas as dimensões avaliadas, sendo destacado os itens de organização da loja, a apresentação dos produtos, a cordialidade e no atendimento e a sensação de segurança durante a compra. Esse desempenho reforça que oferecer um atendimento que gera confiança contribui para a fidelização do cliente.

A dimensão de aspectos tangíveis obteve algumas das maiores médias da pesquisa indicando que o ambiente da loja e a forma com os produtos estão expostos influenciam na percepção do cliente. De forma semelhante às dimensões empatia, confiabilidade, e segurança apresentaram resultados elevados, mostrando dessa forma que os clientes percebem a atenção individual, o cumprimento do que é prometido e o conhecimento técnico por parte dos colaboradores.

Apesar dos ótimos resultados, alguns pontos demonstraram médias menores e dessa forma merecem atenção, sendo eles relacionados a conforto dos provadores, tempo de espera, e qualidade dos materiais promocionais e embalagens, embora esses aspectos não representem uma espécie de uma insatisfação, mostra-se através dos mesmas oportunidades de melhorias uma vez que os ajustes desses pontos podem elevar mais ainda a percepção dos clientes sobre a qualidade percebida.

De maneira geral o estudo possibilitou um diagnostico claro e fundamentado da percepção dos clientes sobre o serviço prestado pela loja. E os resultados oferecem a empresa o caminho para aprimorar seus processos internos, fortalecer ainda mais os pontos fortes e implementar correções em áreas específicas, mantendo dessa forma a competitividade no mercado atuante.

5.2 Limitações de estudo

Embora o estudo tenha alcançado sus objetivos, algumas limitações devem ser consideradas. A aplicação do instrumento foi realizada exclusivamente de forma online, o que pode ter restringido a participação de clientes que não sabem utilizar, ou não usam as ferramentas digitais com frequência. Além disso a pesquisa foi conduzida em um único período, recorte temporal, o que limita a pesquisa em sai a comparações sazonais e a identificação de possíveis variações no comportamento dos consumidores.

Outra limitação é relacionada a subjetividade no que se diz respeito as escalas de percepção, embora o SERVPERF seja uma ferramenta amplamente reconhecida, as respostas dependem da interpretação individual dos participantes, podendo variar conforme o contexto ou experiencia recente.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra e a realização do estudo em diferentes períodos do ano, permitindo identificar tendencias de comportamento e aspectos sazonais.

Além disso sugere-se a aplicação integrada dos modelos SERVPERF e SERVQUAL, possibilitando a comparação entre expectativa e desempenho recebido, fazendo que essa forma as análises sejam mais completas para a tomada de decisão.

Também seria adequado se analisar dimensões específicas do atendimento, como pós-venda, políticas de troca, comodidade, fazendo com que seja ampliada a compreensão sobre fatores que influenciam a experiência do cliente no varejo de calçados, além disso é recomendado uma avaliação contínua da qualidade, para promover melhorias constantes contribuindo para fidelização dos clientes.

As referências e o apêndice do trabalho são apresentados a seguir.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, KARL. REVOLUÇÃO NOS SERVIÇOS. COMO AS EMPRESAS PODEM REVOLUCIONAR A MANEIRA DE TRATAR OS SEUS CLIENTES. 3. ED. SÃO PAULO: PIONEIRA, 1992.
- ALBRECHT, KARL. REVOLUÇÃO NOS SERVIÇOS. 5. ED. SÃO PAULO: PIONEIRA, 1998.
- ALBRECHT, K. VOCAÇÃO PARA OS SERVIÇOS. SÃO PAULO: HSM MANAGEMENT, 2000.
- ALBRECHT, KARL; ZEMKE, RON. SERVIÇO AO CLIENTE. A REINVENÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2002.
- ANSOFF, H. IGOR. A NOVA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. SÃO PAULO: ATLAS, 1991.
- ANSOFF, H. IGOR. SOCIETAL STRATEGY FOR THE BUSINESS FIRM. EIASM, 1979. IN: JUSSANI ET AL. FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL, 2010.
- BUFFA, E. S.; SARR, R. K. MODERN PRODUCTION/OPERATIONS MANAGEMENT. NEW YORK: WILEY, 1987.
- CAMARGO, ÁLVARO A. B. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE EM PROJETOS. SANTO ANDRÉ: STRONG, 2008.
- CARPINETTI, LUIZ CESAR RIBEIRO. GESTÃO DA QUALIDADE. CONCEITOS E TÉCNICAS. 3. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.
- CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE; PALADINI, EDSON PACHECO (COORDS.). GESTÃO DA QUALIDADE. TEORIA E CASOS. 4. ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2021.
- CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. MEASURING SERVICE QUALITY. A REEXAMINATION AND EXTENSION. JOURNAL OF MARKETING, 1992.
- FERRAZ, A. A. A GESTÃO EMPRESARIAL DE TAYLOR AOS NOSSOS DIAS. EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. SÃO PAULO: PIONEIRA, 1997.
- FRAZER, P. M. DICIONÁRIO DE TERMOS DA QUALIDADE. SÃO PAULO: ATLAS, 1996.
- FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DE QUESTIONÁRIOS. UMA ANÁLISE UTILIZANDO O COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH. SIMPEP, 2005.

FREITAS, A. L. P. UMA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE SUBORDINAÇÃO. CLASSIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS SOB A ÓTICA DO CLIENTE. TESE (DOUTORADO) — UENF, 2001.

GARVIN, D. A. COMPETING ON THE EIGHT DIMENSIONS OF QUALITY. HARVARD BUSINESS REVIEW, 1987.

GARVIN, D. A. GERENCIANDO A QUALIDADE. A VISÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVA. RIO DE JANEIRO: QUALITYMARK, 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS. OPERAÇÕES PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE. SÃO PAULO: ATLAS, 1994.

GIL, A. C. COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA. 4. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

GOODE, W.; HATT, P. MÉTODOS EM PESQUISA SOCIAL. SÃO PAULO: NACIONAL, 1973.

GRÖNROOS, C. A SERVICE QUALITY MODEL AND ITS MARKETING IMPLICATIONS. EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, 1984.

GRÖNROOS, C. MARKETING. GERENCIAMENTO E SERVIÇOS. 5. ED. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1999.

GRÖNROOS, C. MARKETING. GERENCIAMENTO E SERVIÇOS. 2. ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2004.

GUIMARÃES, P. R. B. MÉTODOS QUANTITATIVOS ESTATÍSTICOS. CURITIBA: IBEP, 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. PRINCÍPIOS DE MARKETING DE SERVIÇOS. CONCEITOS, ESTRATÉGIAS E CASOS. SÃO PAULO: THOMSON, 2003.

MILAN, G. S.; MAIOLI, F. C. OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS RELACIONADOS AOS SERVIÇOS. ENEGEP, 2005.

MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN. READINGS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS. UPPER SADDLE RIVER: PRENTICE-HALL, 1992.

NIKOLOPOULOU, O. WHAT IS CONVENIENCE SAMPLING. DEFINITION & EXAMPLES. DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://WWW.SCRIBBR.COM/METHODOLOGY/CONVENIENCE-SAMPLING/](https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/).
ACESSO EM: 21 OUT. 2025.

O'MARA, M. A. STRATEGY AND PLACE. MANAGING CORPORATE REAL ESTATE AND FACILITIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. NEW YORK: FREE PRESS, 1999.

OLIVEIRA, OTÁVIO J. GESTÃO DA QUALIDADE. TÓPICOS AVANÇADOS. SÃO PAULO: CENGAGE LEARNING, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. CONCEITOS, METODOLOGIA E PRÁTICA. 32. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.

PALADINI, EDSON PACHECO. GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO. DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS. SÃO PAULO: ATLAS, 1995.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL. A MULTIPLE-ITEM SCALE FOR MEASURING CONSUMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY. JOURNAL OF RETAILING, 1988.

PORTER, MICHAEL E. ESTRATÉGIA COMPETITIVA. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1986.

PORTER, MICHAEL E. COMPETIÇÃO. 10. ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. 2. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

STEVENSON, W. J. ADMINISTRAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO. RIO DE JANEIRO: LTC, 2001.

TUTHILL, PAUL; PETERSON, STEVEN. ORGANIZATION. BOSTON: HOUGHTON MIFFLIN, 1992.



APÊNDICE A – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CAA

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu trabalho de conclusão de curso cujo tema é:

Questionário

Responda o questionário usando as seguintes escalas:

Afirmações Dimensão Confiabilidade	Não concordo nem discordo (1)	Discordo totalmente (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Quando o vendedor promete um prazo de entrega ele realmente cumpre o prometido.					
Os produtos são entregues conforme o combinado sem erros ou atrasos.					
A loja cumpre o que divulga em promoções e anúncios.					
A loja oferece novidades com frequência, mantendo o estoque sempre atualizado.					
A loja demonstra coerência entre o que promete e o que oferece.					
Afirmações Dimensão Presteza	Não concordo nem discordo (1)	Discordo totalmente (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Os vendedores atendem de forma rápida e eficiente.					

Quando há algum problema com o produto, a loja resolve prontamente.					
Os atendentes demonstram disposição em ajudar o cliente.					
O tempo de espera no atendimento é adequado.					
O serviço de troca é realizado de forma ágil e sem complicações.					
Afirmarções Dimensão	Não concordo nem discordo (1)	Discordo totalmente (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Sinto confiança ao realizar compras nessa loja.					
Os vendedores demonstram conhecimento sobre o produto.					
Os métodos de pagamento são seguros.					
As políticas de troca e garantia são confiáveis.					
Afirmarções Dimensão Segurança	Não concordo nem discordo (1)	Discordo totalmente (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
A loja oferece atendimento personalizado de acordo com as necessidades do cliente.					
Os horários de funcionamento são convenientes.					
Os vendedores se preocupam em oferecer o produto certo para o cliente.					
Os vendedores demonstram atenção individual aos clientes.					

Afirmações Dimensão Empatia	Não concordo nem discordo (1)	Discordo totalmente (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Os produtos estão bem expostos e fáceis de visualizar.					
Os provadores e o ambiente de loja são confortáveis.					
Os funcionários estão sempre bem apresentados e uniformizados.					
Os materiais promocionais e embalagens são de boa qualidade.					
A loja é organizada e limpa.					

