



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

JÉSSICA CRISTINA SILVA FERNANDES

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO
DO CAMPUS DO PICI DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ REALIZADA
PELOS ALUNOS DO CENTRO DE TECNOLOGIA**

FORTALEZA

2016

JÉSSICA CRISTINA SILVA FERNANDES

ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO
CAMPUS DO PICI DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ REALIZADA PELOS
ALUNOS DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih

FORTALEZA

2016

JÉSSICA CRISTINA SILVA FERNANDES

ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO
CAMPUS DO PICI DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ REALIZADA PELOS
ALUNOS DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Cícero e Neusa, por toda vida dedicada para os filhos. Aos meus irmãos, Caio e Ariana, apoio contínuo e exemplo a serem seguidos. Ao Enoque, esposo e amigo incomparável.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu a vida.

Aos meus pais, Neusa e Cícero, que dedicaram a vida inteira aos filhos ensinando os valores da educação, da dignidade humana e da moral cristã.

Aos meus irmãos, Caio Graco e Ariana Marjorie, pela amizade, incentivo e apoio em qualquer situação.

Ao meu esposo, Enoque de Lima, pela amizade, amor e compreensão nesse tempo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério Teixeira Mäsih, pela orientação e aprendizado.

Ao Prof. Me. Alysson Andrade Amorim, pelo apoio e ensino.

Aos amigos da universidade, Vanessa Alves, Geirla Braz, Sarah Macêdo por tornarem o período acadêmico mais leve e fraterno com sua amizade. Aos outros que passaram: Gabriela Ventura, Mateus Jatobá e Davi Porto. Inesquecíveis amizades geradas no decorrer do curso de Engenharia de Produção.

“Dê-me, Senhor, agudeza para entender, capacidade para reter, método e faculdade para aprender, sutileza para interpretar, graça e abundância para falar. Dê-me, Senhor, acerto ao começar, direção ao progredir e perfeição ao concluir.” São Tomás de Aquino

RESUMO

Diante das exigências do mercado, é necessário destacar-se de uma maneira que supere as estratégias existentes. A necessidade de diferenciar-se sempre da concorrência tem origem no fato dos clientes estarem cada vez mais exigentes. Por esse motivo, as empresas precisam estar constantemente atentas à satisfação de sua clientela, buscando uma qualidade perceptível naquilo que ela comercializa. Portanto, o presente trabalho busca analisar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo Restaurante Universitário da Universidade Federal do Ceará que está localizado no Campus do Pici sob a ótica dos alunos que compõem o Centro de Tecnologia da mesma instituição. Para realizar a análise do nível de desempenho do serviço do Restaurante Universitário, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário Servqual baseado nas cinco dimensões da qualidade para verificação da existência dos *gaps* da qualidade no serviço. Foram utilizados métodos estatísticos para a análise dos dados. Constatou-se que o nível de percepção da qualidade do serviço do refeitório em estudo estava abaixo da média do nível esperado. Foram realizadas análises quantitativas e qualitativas dos *gaps* calculados e posteriormente elaboradas propostas de melhoria para o serviço do restaurante em estudo.

Palavras-chave: Qualidade em serviços. Servqual. Cinco dimensões da Qualidade.

ABSTRACT

Faced with the demands of the market, it is necessary to stand out in a way that surpasses the existing strategies. The need to always differentiate themselves from the competition is due to the fact that customers are becoming more demanding. For this reason, companies need to be constantly attentive to the satisfaction of their clientele, seeking a perceivable quality in what it markets. Therefore, the present work seeks to analyze the level of quality of services provided by the University Restaurant of the Federal University of Ceará, which is located in the Campus of Pici from the perspective of the students that compose the Center of Technology of the same institution. In order to perform the analysis of the performance level of the University Restaurant service, the Servqual questionnaire based on the five quality dimensions was used as a research tool to verify the existence of quality *gaps* in the service. Statistical methods were used to analyze the data. It was verified that the level of perception of the service quality of the cafeteria under study was below the average of the expected level. Quantitative and qualitative analyzes of calculated *gaps* were carried out and subsequent proposals for improvement were made for the restaurant service under study.

Keywords: Quality in services. Servqual. Five dimensions of Quality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Matriz de processo de serviço	24
FIGURA 2 - Ciclo do momento da verdade.....	27
FIGURA 3 - Fatores que influenciam as expectativas do cliente.....	29
FIGURA 4 -Lacuna da compreensão do cliente.....	33
FIGURA 5 - Lacuna do projeto e dos padrões de serviço.....	34
FIGURA 6 - Lacuna do desempenho do serviço.....	35
FIGURA 7 - Lacuna da Comunicação.	36
FIGURA 8 - Modelo de <i>Gaps</i> da Qualidade de Serviços.....	37
FIGURA 9 - As cinco dimensões da qualidade de serviços.....	38
FIGURA 10 - Percepção da qualidade no setor de serviços.....	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Valores críticos associados ao grau de confiança da amostra.....	48
QUADRO 2 - Média das expectativas	53
QUADRO 3 - Média das percepções	55
QUADRO 4 - Análise dos <i>gaps</i> da qualidade	62
QUADRO 5 - Média das expectativas, percepções e <i>gaps</i>	63

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Contagem do sexo.....	52
GRÁFICO 2 - Frequência de alimentação	52
GRÁFICO 3 - Média da expectativa e desempenho da tangibilidade.....	57
GRÁFICO 4 - Média da expectativa e desempenho da confiabilidade.....	58
GRÁFICO 5 - Média da expectativa e desempenho da responsividade.....	59
GRÁFICO 6 - Média da expectativa e desempenho da segurança.....	60
GRÁFICO 7 - Média da expectativa e desempenho da empatia.....	60
GRÁFICO 8 - Média da expectativa e percepção	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cinco dimensões da qualidade	30
TABELA 2 - Atributos Servqual.....	40
TABELA 3 - Funcionários do RU da cidade de Fortaleza.....	45
TABELA 4 - Número de comensais do RU localizados no interior do Ceará.....	46
TABELA 5 - Número de comensais do RU localizados em Fortaleza	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Objetivos.....	15
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.2 Objetivo Específico</i>	<i>15</i>
1.3 Justificativa	15
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho	17
2. GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	18
2.1 Gestão de Serviços	18
2.1.1 Características dos Serviços	20
<i>2.1.2 Pacote de serviços e Matriz de processos de serviços</i>	<i>22</i>
2.2 Qualidade em Serviços	25
<i>2.2.1 Momento da Verdade.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2 Satisfação do Cliente</i>	<i>27</i>
2.3 Modelo conceitual da qualidade.....	29
<i>2.3.1 As cinco dimensões da qualidade.....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.2 Modelo das Lacunas (Gaps).....</i>	<i>32</i>
2.4 A ferramenta SERVQUAL.....	37
2.5 Qualidade em restaurantes <i>self-service</i>.....	41
ESTUDO DE CASO	44
3.1 Caracterização da empresa	44

3.2 Caracterização da pesquisa	46
<i>3.2.1 Fonte de dados</i>	<i>46</i>
<i>3.2.2 População e amostra</i>	<i>47</i>
<i>3.2.3 Instrumento de coleta de dados.....</i>	<i>48</i>
<i>3.2.4 Análise e interpretação dos dados.....</i>	<i>49</i>
3.3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	50
<i>3.3.1 Aplicação do questionário.....</i>	<i>50</i>
<i>3.3.2.Tabulação e análise dos dados.....</i>	<i>51</i>
4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	67
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A –QUESTIONÁRIO SERVQUAL	71

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Dentre as estratégias existentes para ganhar competitividade no mercado, as empresas atualmente buscam aprimorar a qualidade do seu produto ou serviço embutindo no mesmo atributos exclusivos. Essa necessidade de diferenciar-se cada vez mais da concorrência vem do fato dos clientes estarem cada vez mais exigentes.

Por esse motivo, as empresas estão constantemente atentas à satisfação de sua clientela, buscando não somente a percepção de qualidade naquilo que ela comercializa, mas também em todos os procedimentos, serviços ou bens associados ao mesmo.

“A queda do movimento nos restaurantes, acelerada pela retração da renda do brasileiro, tem obrigado os estabelecimentos a mudar de estratégias para atrair o consumidor” (ABRASEL). Por esse motivo, a qualidade torna-se requisito indispensável para a estratégia da empresa acentuada a sua importância pelo fato de atingir diretamente a saúde do cliente. Entretanto, no ramo alimentício a atenção do cliente não se volta apenas ao produto oferecido, mas também a toda a qualidade percebida durante a realização do serviço.

Por causa da intangibilidade dos serviços, estes são avaliados a partir do desempenho e das dimensões da qualidade. Satisfazer o cliente do ramo alimentício depende daquilo que ele percebe e considera como relevante: cordialidade dos funcionários, ambiente agradável, higiene dos funcionários e dos bens associados ao serviço, entre outros fatores.

Nas universidades, os restaurantes universitários servem como um apoio para os estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos auxiliando-os na economia de tempo e custo. A frequência de alimentar-se fora de suas residências exige do local a garantia da qualidade do seu serviço e do alimento.

Para muitos, o restaurante universitário torna-se a opção mais conveniente devido à distância de suas moradias, tornando compatível o horário dos intervalos dos estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos e do tempo de refeição destes. Por esse motivo, o presente trabalho abordou a gestão da qualidade dos serviços.

Neste contexto, realizou-se um estudo para conhecer as expectativas e percepções dos clientes relacionadas ao serviço prestado pelo restaurante universitário, visto que a qualidade é fator essencial no setor alimentício porque infere diretamente na saúde de quem adquire tal serviço.

Portanto, o interesse desse estudo atua na avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo restaurante universitário com o intuito de garantir a satisfação dos clientes em

relação a prestação do serviço trazendo também um *feedback* da percepção da qualidade do serviço pelos clientes do mesmo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade do serviço prestado do restaurante universitário da Universidade Federal do Ceará utilizando a ferramenta Servqual como instrumento de avaliação do serviço a partir da percepção dos alunos do Centro de Tecnologia do Campus do Pici.

1.2.2 Objetivo Específico

- a) Compreender as expectativas e percepções dos clientes relacionadas aos serviços prestados pelo restaurante universitário da UFC;
- c) Identificar as lacunas (*gaps*) existentes no serviço do restaurante universitário por meio modelo aplicado;
- d) Avaliar qual o nível de qualidade percebido pelos clientes sobre os serviços prestados.

1.3 Justificativa

O presente trabalho foi desenvolvido baseado no serviço prestado pelo restaurante universitário (RU) da Universidade Federal do Ceará. O restaurante universitário está sob a coordenação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. O mesmo está a serviço dos estudantes, docentes e servidores técnico-administrativos da UFC.

A viabilidade do trabalho encontra-se no meio acadêmico que a autora está inserida, na disponibilidade e acesso das fontes necessárias para a elaboração do mesmo e análise dos dados obtidos. Para tanto, fez-se uso da ferramenta SERVQUAL adaptada para o setor e para a empresa.

“Se a empresa já souber quem são os seus clientes e do que eles precisam, então deverá passar à avaliação dos serviços que presta, para assim garantir a lealdade de seus usuários e consumidores.” (MEZOMO, 2015, p. 319)

Por essa razão, a importância do estudo da percepção da qualidade do serviço prestado pelo RU colabora não somente com a construção do trabalho de conclusão de curso da autora como também para melhoria e possíveis retificações necessárias à unidade de

serviço referida, partindo da visão dos clientes sobre a percepção da qualidade do serviço do RU e procurando sempre contínua satisfação dos mesmos.

Portanto, o presente trabalho busca a resposta para a seguinte pergunta: o nível de qualidade percebida sobre o serviço do Restaurante Universitário pelos alunos está compatível com as suas expectativas?

1.4 Metodologia

Os métodos utilizados na pesquisa viabilizam as bases lógicas à investigação científica. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.83) o método é definido como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

No que se refere à natureza da pesquisa, a pesquisa elaborada pelo presente trabalho é classificada como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo. No tocante à abordagem quantitativa, a mesma é assim classificada porque os dados foram obtidos por meio da aplicação do questionário Servqual em um número de entrevistados sendo, em seguida, analisados estatisticamente. Bem como qualitativa, pois de acordo com Menezes e Silva (2005, p.20):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o trabalho é classificado como pesquisa descritiva, pois os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.52), uma pesquisa é descritiva:

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de

coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

No que tange os procedimentos técnicos adotados para a construção da pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisas documental e, também, a aplicação de surveys para levantamentos.

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é constituída de uma síntese sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Sobre as pesquisas documentais relacionadas à mesma, foram elaboradas a partir de materiais que não receberam tratamento analítico (MENEZES E SILVA, 2005).

Sobre as principais vantagens dos levantamentos, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), estão o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a quantificação. Os mesmo autores colocam ainda que as principais limitações dos levantamentos são a ênfase nos aspectos perspectivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, a limitada apreensão do processo de mudança.

O questionário eletrônico aplicado fez uso da plataforma google.forms utilizando as adaptações necessárias do SERVQUAL para o ramo de serviço no qual a empresa estudada está inserida.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos assim descritos:

Capítulo 1: contém a contextualização, aborda a definição do problema, estabelece o objetivo geral e os específicos, define o estudo a ser realizado e seus méritos.

Capítulo 2: Esse capítulo trata do referencial teórico, abordando os temas necessários à constituição do trabalho. São eles: a definição de gestão de serviços, caracterização dos mesmos, aborda a qualidade no setor de serviços e o modelo conceitual da qualidade composto das dimensões da qualidade, modelo de lacunas e a ferramenta Servqual. Por fim, os aspectos relevantes da qualidade em restaurantes *self-service*.

Capítulo 3: Refere-se ao *survey*, à efetivação do estudo de caso, contemplando os objetivos das atividades executadas e os resultados alcançados.

Capítulo 4: expõe conclusões do estudo realizado e exhibe a análise dos resultados obtidos.

2. GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

2.1 Gestão de Serviços

A definição de serviços é ampla. A significação do mesmo, segundo Cardoso (2004), se inicia desde o momento do atendimento pessoal, passando pelo serviço como produto e até serviço do serviço. Zeithaml *et al* (2014) afirma que os serviços e o setor de serviços na economia recebem definições que são sutilmente diferentes. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), conceitua serviços por uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

Las Casas (2012), quando se refere às experiências vivenciadas nesse setor, afirma que é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho. Como sua maioria, os serviços oferecem interações com o cliente, produzindo ou não algo palpável. Grönroos (1993, p.36) afirma que o serviço é:

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

De acordo com Lovelock (2011), serviços são atividades econômicas oferecidas entre duas partes onde um valor é intercambiado entre as partes envolvidas. Esse valor esperado por parte dos clientes não necessariamente resulta em um bem tangível como solução para as necessidades sentidas pelos mesmos.

O setor de serviços é caracterizado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias (IBGE). O mercado oferece um mix variado de serviços onde se pode perceber se estes geram ou não bens ou se possuem bens associados a ele. Kotler e Keller (2006) comentam que o componente serviço pode ser uma parte secundária ou a parte principal daquilo que se oferece.

Portanto, o mesmo classifica o *mix* de serviços em cinco categorias:

1. Bem tangível: o bem em si mesmo, não havendo nenhuma associação de serviço;
2. Bem tangível associado a serviços: oferece-se um bem tangível associado a um ou mais serviços;
3. Híbrida: o serviço ofertado possui bens associados a ele;

4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários - serviço principal com serviços/bens inclusos;

5. Serviço puro: o serviço oferecido em si mesmo.

A natureza do mix de serviços influencia o modo como é avaliada a qualidade dos serviços, visto que o nível de experimentação dos mesmos difere entre si.

Nas empresas de manufatura, a estratégia do marketing faz uso do composto de marketing conhecido pelos quatro elementos estratégicos: produto, preço, praça e promoção. Entretanto, somente esses elementos estratégicos não se adequam à gestão de serviços da mesma forma que é abordada para a manufatura devido à intangibilidade dos mesmos.

À vista disso, adicionam-se mais três elementos estratégicos para o marketing de serviços: pessoas, processos e evidências físicas. Esse composto diferenciado é conhecido no setor como mix expandido de serviços.

O composto “pessoa” para Zeithaml *et al* (2014) é constituído por todos aqueles que desempenham um determinado papel na execução dos serviços, ou seja, prestadores de serviços e mesmo os clientes. As partes envolvidas no processo tem poder sobre a constatação da avaliação da qualidade final do procedimento.

A percepção da qualidade dos serviços pelos clientes é apoiada em referenciais perceptíveis aos sentidos. Portanto, as atitudes, as expressões e os comportamentos adotados pelo prestador de serviço, seu modo de vestir e sua aparência física influenciam sobremaneira na forma como o serviço é sentido pelo cliente.

Zeithaml *et al* (2014) afirma ainda sobre o papel dos clientes no composto referido que eles são capazes de influenciar a execução do serviço, sua qualidade e a própria satisfação. O mesmo ainda sustenta que os clientes não apenas alteram os desfechos dos serviços, como também influenciam os de outros clientes.

O segundo composto expandido é a evidência física. Este se refere a todo aspecto tangível do processo de operações de serviço. Os clientes buscam elementos em que possam apoiar seus julgamentos acerca da percepção da qualidade do serviço prestado.

Las Casas (2012) discorre sobre as evidências físicas. Ele afirma que a resposta dos indivíduos a cenários é baseada na psicologia ambiental que influencia o comportamento do consumidor dentro do cenário.

O terceiro composto é chamado de processos. Estes estão relacionados ao modo como o serviço é executado, como os processos são para a produção de bens de manufatura que obedecem a uma linha de produção.

Pode-se afirmar que processos são “composto pelos processos, pelos mecanismos e pelo fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado.” (ZEITHAML et al, 2014, p. 27)

Muitos serviços obedecem a uma série complexa de ações burocrática. Las Casas (2012) alega que processos confusos devem ser evitados já que os mesmos foram adquiridos no “pacote” de benefícios feito pelo consumidor.

Nesse composto, as empresas buscam como estratégia superar as expectativas dos clientes na satisfação de suas necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém. (LAS CASAS, 2008)

2.1.1 Características dos Serviços

Os serviços possuem características próprias que o diferenciam de produtos tangíveis resultantes da manufatura de bens. A gestão de operações de serviços possui como característica própria a intangibilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a inseparabilidade.

Zeithaml *et al* (2014) menciona que a intangibilidade é o principal fator de caracterização do serviço. Na gerência de operações de serviços deve-se atentar para o desempenho da execução, pois a característica por essência do serviço é a intangibilidade que o diferencia dos processos produtivos de bens.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), sobre o conceito de serviços intangíveis, afirmam que os mesmos são conceitos/ideias e, por isso, não podem ser vistos, provados ou sentidos pelo consumidor. Como os serviços são atos ou mesmo desempenhos essencialmente intangíveis oferecidos entre as partes envolvidas, Kotler (2006) afirma ainda que execução do mesmo tem a possibilidade de estar ligado a um produto concreto.

Devido a essa característica própria, Las Casas (2012) comenta que esse aspecto exige em primeiro lugar comprovação, pois aquele que consome os serviços busca avaliá-lo de uma maneira perceptível aos seus sentidos ou que sejam evidentes os fatores necessários para avaliação da qualidade do mesmo.

Diferente dos produtos, os serviços são analisados de maneira subjetiva ainda que parte dele seja tangível. “Quando os serviços são descritos pelos clientes expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizados” (Grönroos, 1993, p.38), pois os serviços são experimentáveis.

“Os prestadores de serviços devem tangibilizar o máximo possível suas promessas” (LAS CASAS, 2012, p.17), ou seja, “a tarefa do administrador de serviços é ‘administrar as evidências’, para ‘deixar tangível o intangível’.” (KOTLER E KELLER, 2006, p.399)

A segunda característica mencionada é a variabilidade. “Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis”. (KOTLER E KELLER, 2006, p.400)

Las Casas (2008), quando faz referência a essa característica, afirma que a mesma está ligada a impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Os funcionários a serviço de uma empresa, ainda que sigam padrões de atendimento iguais recebidos em treinamento, executam seu trabalho em níveis de eficiência variáveis ao longo do tempo.

Além desse fato, o desafio de manter um serviço homogêneo deve-se também ao fato de os clientes serem distintos e terem percepções diferentes do serviço oferecido. Inclusive, se o serviço for oferecido pelo mesmo profissional.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), na efetivação da operação de serviços, onde se fornece atenção pessoal criam-se oportunidades de variabilizar os serviços. Zeithaml *et al* (2014) discorre que os clientes possuem exigências exclusivas ou constroem uma experiência única com o mesmo.

De antemão, pode-se concluir, conforme Las Casas (2012), que o preparo profissional de cada funcionário é objeto de comercialização. O mesmo autor ainda declara que o treinamento de seus funcionários corresponde a um esforço da melhora da qualidade do serviço.

A necessidade da presença do cliente e a produção e consumo simultâneos são fatores constituintes da caracterização de serviços. Em serviços, produção e consumo ocorrem simultaneamente. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) discorrem que os serviços produzidos e consumidos simultaneamente os tornam difíceis de serem detectados e quase impossíveis de serem corrigidos.

“A perecibilidade refere-se ao fato de os serviços não poderem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos.” (ZEITHAML *et al*, 2014, p.23) Por esse motivo, a produção dos serviços em massa é complexa. Portanto, determinar a qualidade do serviço prestado dependerá unicamente do momento único em que o mesmo se concretiza entre prestador e cliente. A oportunidade que um prestador de serviços possui para mostrar o quanto ele é eficiente ou especialista em sua atividade dar-se-á no momento da prestação do serviço. (Las Casas, 2012).

“A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final.” (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34)

Como os serviços são perecíveis, a capacidade produtiva em disponível que for inutilizada por haver inexistência de demanda é perdida para sempre de acordo com Gianesi e Corrêa (1994). Por essa razão, o autor coloca que esse atributo impõe uma grande necessidade de flexibilidade para a variação de volume.

Existem algumas estratégias adotadas para se estabelecer um equilíbrio entre demanda e oferta por empresas prestadoras de serviços. Essas estratégias foram propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) que estabelecem três opções:

- a. Suavização da demanda: utilização de sistema de reservas e incentivos de preços, desestimulação da demanda;
- b. Ajuste da capacidade: utilização do autoatendimento, ajuste quadro de funcionários e da jornada de trabalho conforme demanda;
- c. Clientes em espera: tipo de colaboração passiva de forma a fazer melhor uso da capacidade de serviço.

2.1.2 Pacote de serviços e Matriz de processos de serviços

Os gerentes de serviços enfrentam por vezes dificuldades de fazer com que o cliente entenda qual o seu produto ofertado: se um bem por meio do serviço ou se o serviço propriamente dito. Essa problemática está relacionada ao atributo da intangibilidade.

Diante disso, tem-se o pacote de serviços definido como o conjunto de mercadorias e serviços oferecidos ao cliente em um ambiente conforme colocado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014). O mesmo aborda cinco características:

- Instalações de apoio: são os recursos necessários para que a oferta do serviço se realize;
- Bens facilitadores: envolve os bens adquiridos ou consumidos pelo cliente;
- Informação: Disponibilizado por ambos (cliente e fornecedor) provendo um serviço mais eficiente e customizado;
- Serviços explícitos: benefício adquirido proveniente de bens tangíveis ou não;
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos sentidos.

Exemplificando um pacote de serviços, De Jesus (2005), relata que em um restaurante as instalações de apoio se refere às instalações do mesmo, à decoração e ao conforto. O mesmo autor ainda prossegue que os bens facilitadores seriam os próprios alimentos oferecidos e o serviço explícito e implícito seriam a qualidade no atendimento ao cliente realizada pelos profissionais (garçons, maitres).

Não somente ao produto que é oferecido pela operação de serviços que se podem resumir os problemas gerenciais em operações de serviço, mas também aos processos relacionados aos mesmos. Por esse mesmo motivo, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) relata que Roger Schemenner propôs uma matriz como mostra a Figura 1 onde os serviços são classificados em duas dimensões que diferenciam os processos de fornecimentos em graus de intensidade de trabalho e grau de interação e customização.

Figura 1 - Matriz de processo de serviço

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	<p><i>Fábrica de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis • Resorts e recreação 	<p><i>Loja de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Mecânicas • Outros serviços de manutenção
	Alto	<p><i>Serviços de massa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Varejista • Atacadista • Escolas • Aspectos de varejo dos bancos comerciais 	<p><i>Serviços profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

A primeira dimensão se refere à razão do custo de mão de obra e de capital e a segunda se refere ao modo como o cliente afeta o serviço oferecido. Em serviços padronizados é percebida uma interação baixa entre as partes relacionadas no processo. Já o grau de customização influencia o controle da qualidade e a percepção do serviço pelo cliente (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014).

Na matriz de processos de serviços, o primeiro quadrante é caracterizado por serviços mais customizados, com capital investido alto; o segundo quadrante, a serviços padronizados também com capital investido alto; o terceiro quadrante, a serviços indiferenciados; o quarto quadrante se refere a serviços mais individualizados, personalizados.

De acordo com a matriz apresentada, De Jesus (2005) aponta que os restaurantes são classificados como loja de serviços, onde o valor dos serviços é gerado no atendimento e preparo de alimentos. O mesmo autor ainda afirma que os restaurantes possuem um determinado grau de padronização.

2.2 Qualidade em Serviços

A qualidade é um elemento estratégico no marketing das empresas. Visto que a qualidade percebida pelo cliente como satisfatória aumenta a probabilidade de fidelizar o cliente para a empresa ou mesmo que novos clientes possam tornar-se fiéis pela propaganda boca a boca.

Diversas definições clássicas de qualidade foram formuladas por autores diversos. Mezomo (2015, p. 303) afirma que a qualidade possui “conceitos variados e dinâmicos, mas fundamentalmente indica o nível de excelência daquilo que é produzido (produto ou serviço).”

“Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade.” (LAS CASAS, 2012, p. 130)

Em concordância com o fato de a qualidade ser percebida pelo âmbito da satisfação/percepção, Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que a qualidade em serviços é estabelecida pelo grau de expectativas do cliente que são atendidas/excedidas pela percepção do serviço que foi ofertado ao cliente.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o cliente avalia a qualidade do serviço ao longo da prestação do mesmo. O autor ainda afirma que quando são ultrapassadas as expectativas relacionadas ao serviço, a qualidade percebida é considerada excepcional e até mesmo uma agradável surpresa.

Las Casas (2008) afirma que os serviços possuem dois componentes de qualidade que necessitam ser distinguidos para poder se avaliar a qualidade de um serviço: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente.

Las Casas (2012, p.131) comenta que para que seja gerada a satisfação do cliente para que a prestação de serviços seja considerada de qualidade, o administrador deverá tomar certas precauções. Dessa maneira, o autor faz a seguinte afirmação:

Em primeiro lugar, ele deverá administrar as expectativas. Um cliente forma expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são essenciais para a satisfação. Se o resultado de uma prestação de serviços se iguala a expectativa, o cliente fica

satisfeito. No entanto, se o resultado da prestação de serviços fica aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos. O equilíbrio é proveniente de uma boa coordenação do nível de prestação e das promessas feitas aos clientes. (LAS CASAS, 2012, p.131)

A avaliação da qualidade feita pelo cliente é realizada durante ou após o término do processo da prestação do serviço devido ao atributo da inseparabilidade do mesmo. Diante disso, ele formula um comparativo entre o que se esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Entretanto, a qualidade percebida pelo cliente forma um conjunto de aspectos que fogem da capacidade de previsão sobre qualidade dos fornecedores de serviço. De acordo com esse fato, Zeithaml *et al* (2014,) afirma que

A qualidade depende de muitos fatores que não podem ser totalmente controlados pelo prestador de serviço, como a capacidade do cliente de expressar suas necessidades, a capacidade e a disposição da equipe de serviços para atender a estas necessidades, a presença (ou ausência) de outros clientes e o nível da demanda do serviço.

Pode se concluir que a forma como acontece a prestação do serviço é a principal responsável pelo que será percebido pelo cliente em relação ao que foi oferecido. Gianesi e Corrêa (1994) aponta que um efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores. Dessa maneira, se reduz o risco percebido por consumidores potenciais.

2.2.1 Momento da Verdade

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) comentam que, no momento em que se presta o serviço, cada contato com o cliente é considerado um “momento da verdade” onde será possível satisfazê-lo ou não. Isso se deve ao fato dos serviços serem inseparáveis.

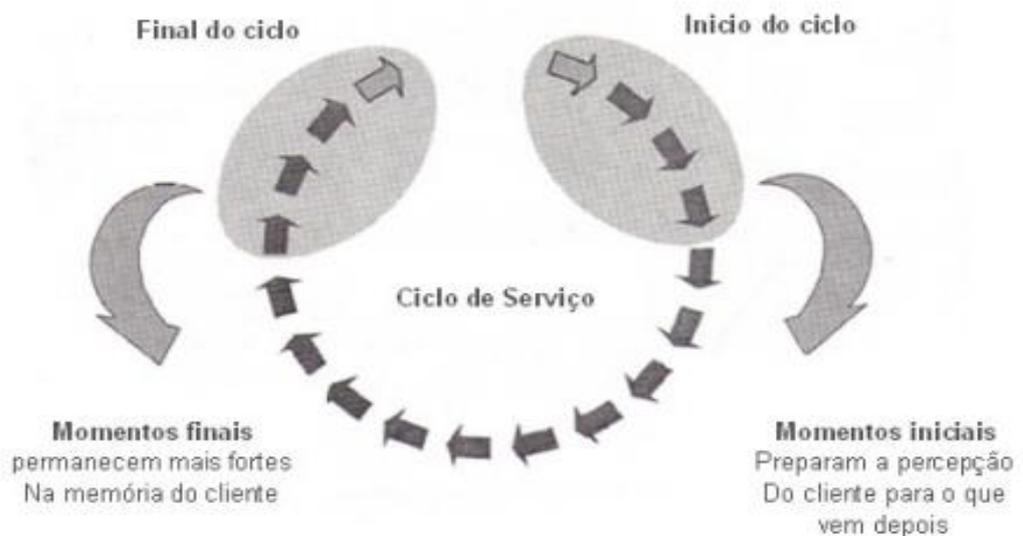
Las Casas (2008) afirma ainda que para determinar estes momentos da verdade é necessário identificar inicialmente todos os contatos que podem ser realizados por um cliente junto a algum aspecto da empresa, desde a aproximação até a pós-venda.

“Dentro de um ciclo de prestação do serviço, existem inúmeros momentos em que o cliente tem um ponto de contato com a organização em diversas ocasiões diferentes, durante os quais forma uma percepção sobre a qualidade dos serviços.” (DE JESUS, 2005, p. 44)

Ainda sobre o momento da verdade, Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que os primeiros e últimos momentos da verdade estão geralmente entre os críticos para a percepção do cliente. Além disso, os mesmos comentam que é nos primeiros momentos de contato que o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo de serviço.

Gianesi e Corrêa (1994) asseveram a importância do momento final da prestação do serviço quando o cliente formula a impressão final que também é considerada crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente. A finalização do serviço pode influenciar na sua decisão de repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais. Dessa maneira, todo momento de contato com o cliente é tem sua importância, mas o início e o fim do mesmo são os decisivos como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Ciclo do Momento da Verdade.



Fonte: Gianesi e Corrêa (1994)

De Jesus (2005) comenta que para os serviços prestados por restaurantes, esses momentos da verdade são decisivos para a percepção do cliente, visto que são realizados dentro da própria empresa. Por esse mesmo motivo, o autor afirma que as instalações devam possuir um ambiente acolhedor e possuir serviço acolhedor para o cliente.

2.2.2 Satisfação do Cliente

Para que uma empresa encontre a excelência na qualidade dos seus serviços prestados, é necessário que a mesma alcance uma qualidade superior aos dos seus concorrentes do que eles oferecem ao mercado.

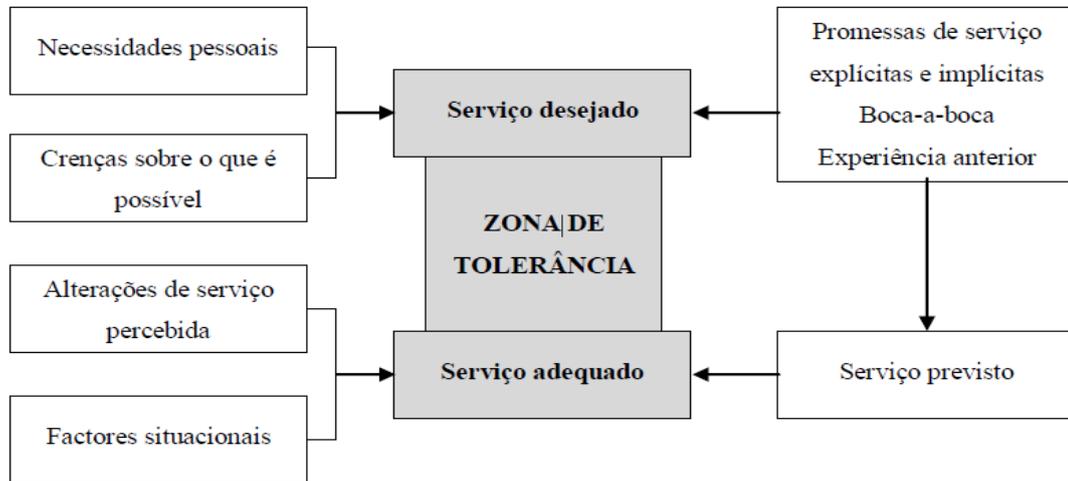
Para que isso aconteça, é necessário atrair o cliente e fidelizá-lo com um serviço de qualidade notável, pois a satisfação do cliente por uma qualidade percebida positiva é pré-requisito para fidelidade.

Lovelock *et al* (2011) observa que os clientes em si mesmo não são fiéis, mas que precisam de um motivo para que o sejam. Visto que os clientes formam expectativas em torno do valor esperado e percebido, “a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 139)

Entretanto, faz-se necessário ter uma compreensão sólida que as expectativas são condicionadas por diversos fatores e podem ser controladas por fornecedores como as mídias, internet, entre outros. Por esse motivo, Lovelock *et al* (2011) afirma que existem níveis de serviços desejado e serviço adequado e também uma zona de tolerância para experiência destes. O mesmo define serviço desejado como aquele que é esperado pelo cliente, um serviço idealizado que foi influenciado por promessas feitas por fornecedores, boca a boca ou por experiências anteriores. O serviço adequado é aquele mínimo aceito sem insatisfação.

Há ainda o serviço previsto que foi anunciado pelo boca a boca, pelo que é esperado ou prometido. Provavelmente, esse seja o que mais influencia a decisão de aquisição. Ele pode ser previsto de forma positiva ou negativa. Já a zona de tolerância corresponde ao nível mínimo adequado e o nível máximo desejado. Na figura 3, encontramos a relação entre os fatores que influenciam as expectativas do cliente correlacionado.

Figura 3 - Fatores que influenciam as expectativas do cliente.



Fonte: Lovelock *et al* (2011).

2.3 Modelo conceitual da qualidade

Os momentos da verdade são constituídos de alguns atributos. Estes atributos foram estudados e definidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry após uma série de pesquisas. Os mesmos realizaram uma pesquisa exploratória que deu origem a teoria do modelo conceitual de qualidade. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.43) realizaram pesquisas para compreender os seguintes questionamentos:

- O que os gerentes das empresas de serviços percebem serem os principais atributos de qualidade de serviço? Quais são as principais problemáticas e processos envolvidos na prestação de serviço de alta qualidade?
- O que os consumidores consideram ser os principais atributos de qualidade nos serviços?
- Existem discrepâncias entre as percepções dos consumidores e dos prestadores de serviço?
- É possível realizar uma combinação das percepções do cliente e do fornecedor de serviços em um modelo geral que explica serviço de qualidade do ponto de vista do consumidor?

Após essa pesquisa, formularam-se o modelo das lacunas da qualidade em serviços e as cinco dimensões do modelo conceitual de qualidade. Las Casas (2008) comenta que os atributos têm certas dimensões, sendo elas principalmente confiabilidade, segurança,

aspectos tangíveis, empatia e receptividade. Estas últimas sendo concluídas a partir do modelo conceitual de qualidade que foram reduzidas de dez para cinco.

2.3.1 As cinco dimensões da qualidade

De acordo com o do modelo conceitual de qualidade, as cinco dimensões da qualidade são definidas da seguinte maneira por Zeithaml *et al* (2014):

- I. Confiabilidade: capacidade de cumprir o serviço de modo fidedigno e preciso;
- II. Responsividade: disposição de ajudar clientes e fornecer serviço. Enfatizando a atenção e a prontidão em solicitações feitas pelos mesmos;
- III. Segurança: resume-se ao conhecimento passado por funcionários e sua cortesia e a forma que inspiram a confiança e a certeza;
- IV. Empatia: atenção que é fornecida pelo funcionário ao consumidor do serviço. Tratar clientes como pessoas individualizadas;
- V. Tangíveis: constituídas por evidências físicas.

O mesmo autor ainda afirma que aspectos culturais podem influenciar a importância relativa a essas cinco dimensões. As cinco dimensões da qualidade foram caracterizadas e exemplificadas como podem ser aplicadas a vários setores do serviço por Lovelock (2011) na Tabela 1.

Tabela 1 - Cinco Dimensões da Qualidade

Dimensão	Característica	Perguntas
Tangibilidade	<i>Aparência de instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.</i>	<i>As instalações do hotel são atraentes? O extrato da minha conta bancária é fácil de entender?</i>
Confiabilidade	<i>Capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão.</i>	<i>Meu advogado me telefona quando prometido? Minha conta de telefone não contém erros?</i>
Responsividade	<i>Disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato.</i>	<i>No caso de problemas, a empresa os resolve rapidamente? A operadora de TV a cabo dispõe-se a marcar um horário específico para a instalação?</i>
Segurança		

<i>Credibilidade</i>	<i>Confiabilidade, credibilidade, honestidade do provedor de serviços.</i>	<i>O hospital tem boa reputação? A empresa de assistência técnica da garantia do seu trabalho?</i>
<i>Segurança</i>	<i>Isento de perigo, risco ou dúvidas.</i>	<i>É seguro usar o caixa eletrônico do banco a noite? Meu cartão de crédito está protegido contra uso não autorizado?</i>
<i>Competência</i>	<i>Apresentar a capacidade e o conhecimento requerido para realizar o serviço.</i>	<i>O caixa do banco processa a transação sem se atrapalhar? O dentista parece competente?</i>
<i>Cortesia</i>	<i>Educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.</i>	<i>A conduta da comissária de bordo é agradável? A telefonista é educada ao atender o telefonema?</i>
Empatia		
<i>Acesso</i>	<i>Facilidade de aproximação e contato.</i>	<i>É fácil falar com o supervisor quando eu tenho um problema? A localização do hotel é conveniente?</i>
<i>Comunicação</i>	<i>Ouvir os clientes e mantê-los informados em linguagem compreensível.</i>	<i>O gerente está disposto a me ouvir quando tenho reclamações? O electricista me telefona se não puder me atender no horário marcado?</i>
<i>Entender o cliente</i>	<i>Esforço de compreender os clientes e suas necessidades.</i>	<i>Alguém no hotel me conhece como cliente assíduo? A empresa de mudanças concorda em se adequar ao meu horário?</i>

Fonte: Lovelock *et al* (2011). Adaptado pelo autor.

Gianesi e Corrêa (1994) exemplificam que nos restaurantes a credibilidade e segurança referentes ao atributo confiança estão ligados à higiene local, à qualidade da matéria prima utilizada e ao processamento da mesma para o preparo das refeições. O mesmo autor sugere que padronizar os processos, o controle e a exposição ao cliente dos procedimentos inspira segurança.

Kotler e Keller (2006) propõem para controlar a qualidade nas empresas de prestação de serviços que elas:

- Invistam na contratação e no treinamento do seu quadro de funcionários, tornando-os mais competentes para executar o serviço;
- Padronização do processo de execução do serviço por meio de projetos que simulem ocorrências e processos detectando as falhas dos mesmos;

→ Acompanhamento da sugestão dos clientes (reclamações, sugestões, pesquisas).

2.3.2 Modelo das Lacunas (Gaps)

Contudo, podemos afirmar que os processos de avaliação da qualidade e do serviço feitos pelo cliente estão em função de suas expectativas e de sua percepção do serviço, da qualidade experimentada. Um serviço percebido negativamente é classificado como de baixa qualidade.

Para avaliar a discrepância entre expectativa e percepção, foi elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) um modelo que avaliasse a existência de lacunas existentes entre a percepção e a expectativa. Las Casas (2012) afirma que esse método para determinar a qualidade do serviço é a teoria do hiato ou lacuna (*gap theory*).

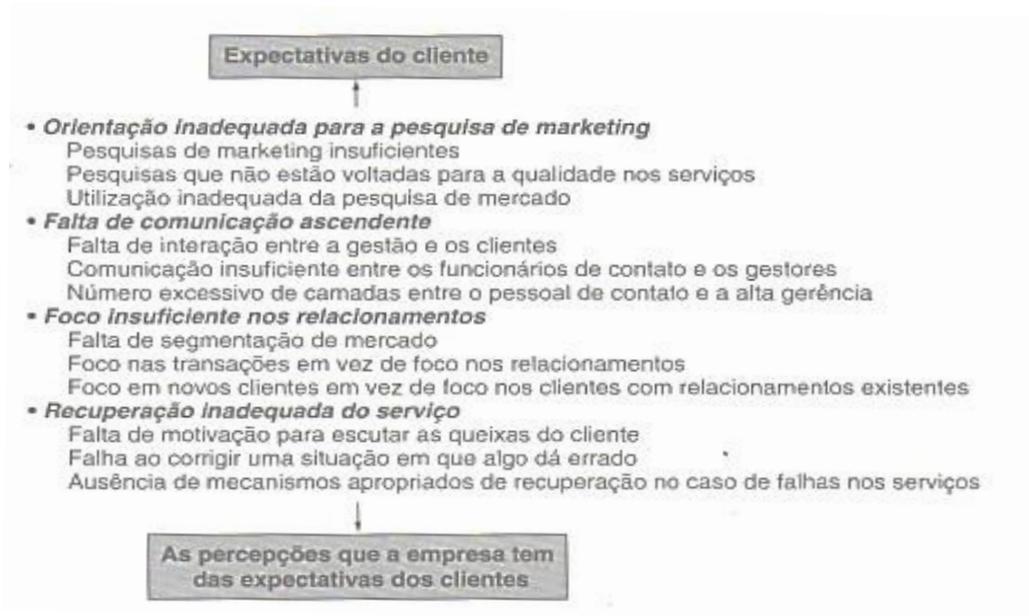
O modelo das lacunas auxilia o prestador de serviços perceberem as possíveis lacunas existentes no processo de prestação e verificam como podem influenciar na avaliação da qualidade do serviço por parte dos clientes.

O modelo das cinco lacunas é a diferença existente entre expectativa e percepção. “O *gap* ocorre sempre que há uma diferença entre a expectativa do cliente e sua interpretação pela empresa”. (LOVELOCK *et al*, 2011, p. 454).

A última das lacunas refere-se ao cliente e as quatro primeiras estão relacionadas à compreensão da empresa sobre as percepções e expectativas do cliente. Os cinco *gaps* são os seguintes:

GAP 1 - lacuna da compreensão do cliente. É a diferença existente entre o que os prestadores de serviços acreditam ser o esperado pelos clientes. Zeithaml *et al* (2014) comenta que a principal razão dessa diferença acontecer é a carência refinada do que realmente sejam as expectativas. O autor relata que os motivos que favorecem a existência dessa lacuna são foco inadequado no cliente feito pela pesquisa de marketing com informações imprecisas sobre as expectativas dos clientes; falta de comunicação ascendente, pois na maioria dos casos a gestão não possui contato direto com o cliente; falta de marketing de relacionamento; ausência de recuperação de serviço para recuperar cliente e corrigir falhas. Os mesmos são estruturados conforme a Figura 4.

Figura 4 -Lacuna da compreensão do cliente

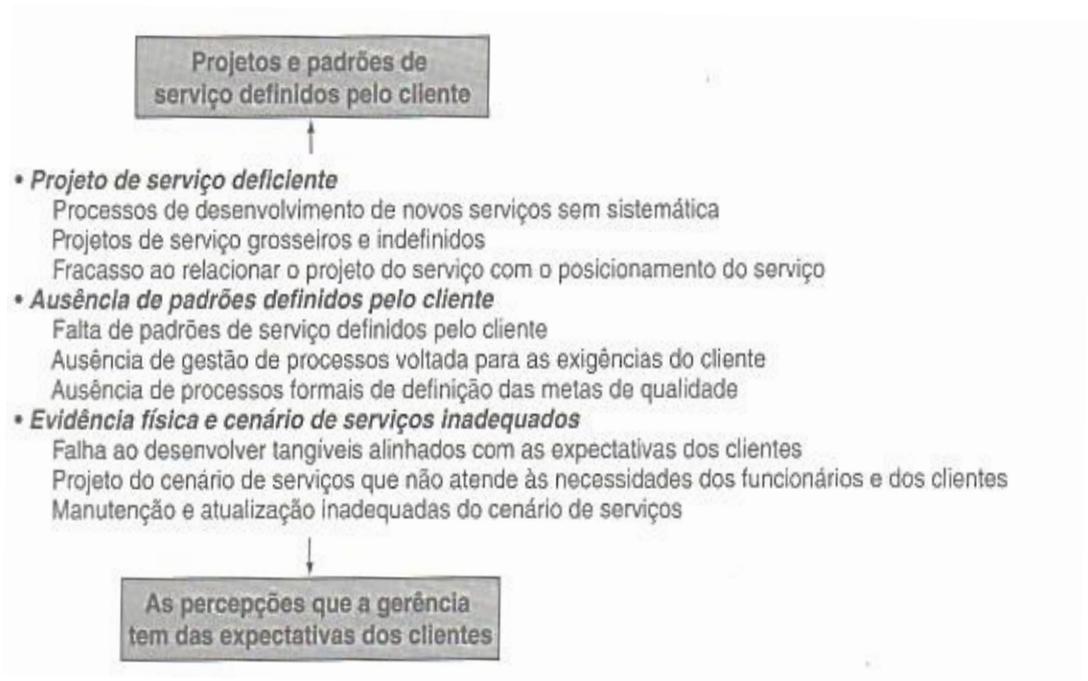


Fonte: Zeithaml *et al* (2014)

GAP 2 – Lacuna do projeto e dos padrões de serviço. “É a diferença entre as percepções da gerência sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.” (LOVELOCK *et al*, 2011, p. 454)

Zeithaml *et al* (2014) afirma que as pessoas responsáveis por estabelecer os padrões (gerentes) consideram irrealistas e não razoáveis as expectativas dos clientes e consideram a dificuldade de padronizar devido ao grau de variação. Os motivos apresentados pelo autor para a existência dessa lacuna estão a necessidade de projetar serviços com clareza, objetivos e de forma completa; ausência de padrões vigentes não serem reflexo das expectativas dos clientes; instalações físicas inapropriadas e desagradáveis que não proporcionam uma experiência boa com o serviço como mostra a Figura 5.

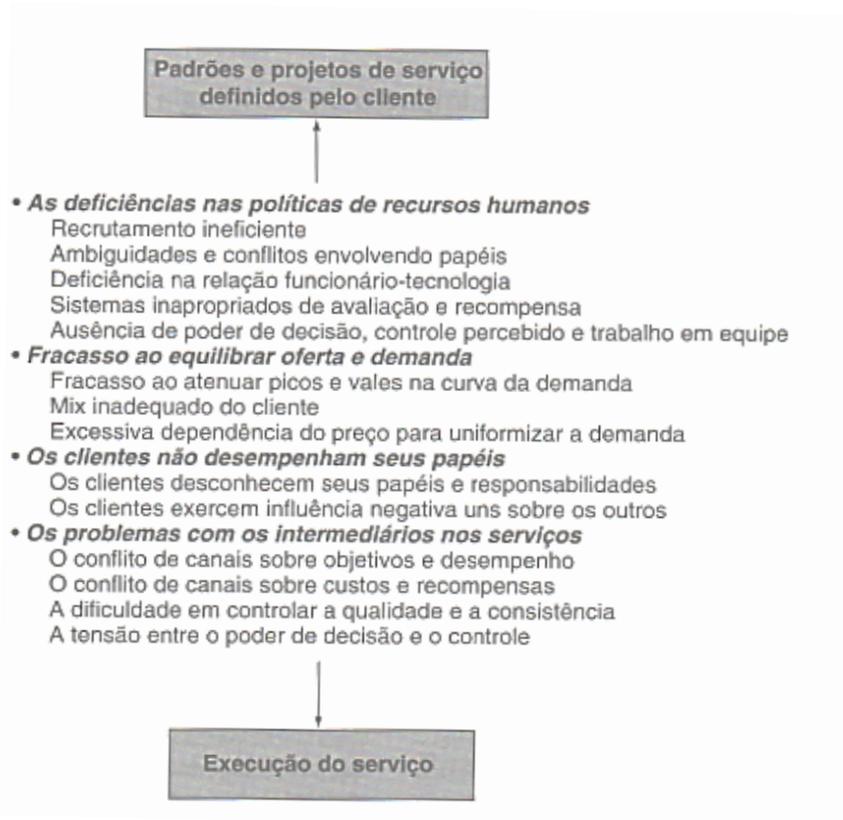
Figura 5 - Lacuna do projeto e dos padrões de serviço.



Fonte: Zeithaml *et al* (2014)

GAP 3 – lacuna do desempenho do serviço. É a diferença entre os padrões de entrega especificados pelos clientes e o que realmente é desempenhado pelos funcionários do serviço. Os motivos da existência dessa lacuna são a deficiência na parte de recursos humanos; os clientes não desempenham os seus papéis; falta de controle da prestadora de serviço que é feita por vezes por intermediários; necessidade de sincronizar demanda e capacidade, pois se percebe que a capacidade é frequentemente subutilizada em períodos de baixa demanda, conforme a Figura 6 elaborado por Zeithaml *et al* (2014).

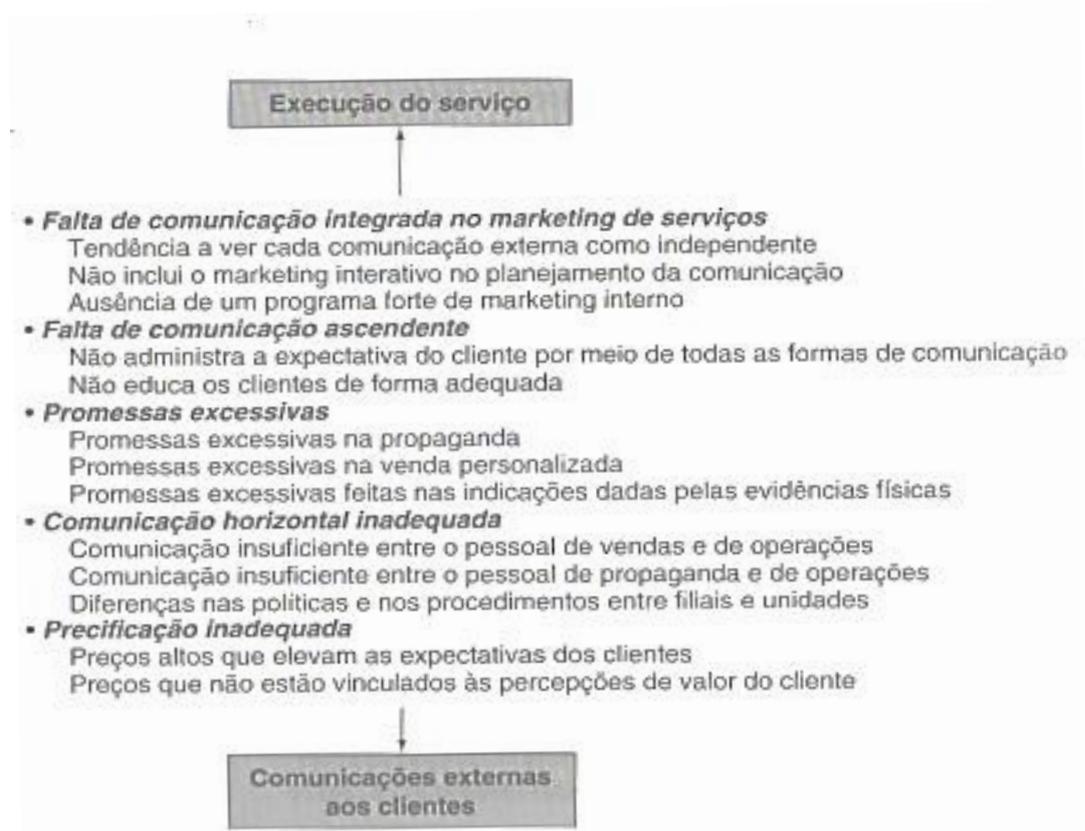
Figura 6 - Lacuna do desempenho do serviço.



Fonte: Zeithaml *et al* (2014)

GAP 4 – lacuna da comunicação. Diferença entre o que é comunicado pela empresa e o que realmente é entregue ao cliente. Zeithaml *et al* (2014) relata que os motivos dessa lacuna existir são discrepância entre serviço prometido e executado; falta de educação dos clientes para uso correto dos serviços; promessas exageradas; coordenação ineficaz entre a execução do serviço e a comunicação externa; dificuldade de precificação, pois os clientes não possuem pontos de referencia internos antes de consumir como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Lacuna da Comunicação.

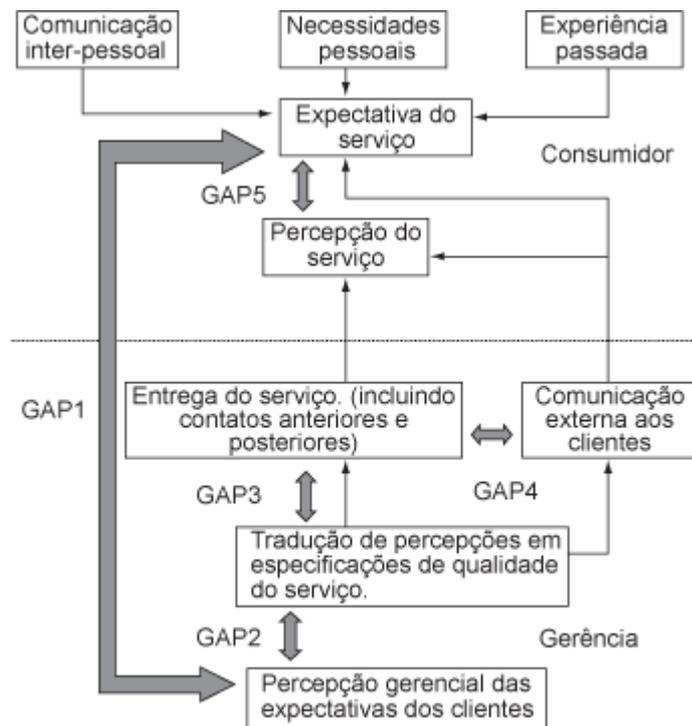


Fonte: Zeithaml *et al* (2014)

GAP 5 – lacuna do cliente. É a diferença do que realmente foi entregue e o que realmente foi percebido. A relação dos quatro primeiros *gaps* resulta no quinto deles conforme Figura 8. Como os pontos de referência para os padrões de serviços são as expectativas dos clientes, a lacuna vem a existir pela falta de foco nesse referencial.

De acordo com Zeithaml *et al* (2014), as expectativas dos clientes são controlados pelo mercado (como precificação, propaganda, promessa de venda) e também os fatores sobre os quais o profissional do marketing tem capacidade limitada de interferir. O autor se refere às necessidades do cliente, a comunicação boca a boca e as ofertas competitivas como os fatores limitantes. Esta lacuna é considerada por Lovelock *et al* (2011) como a mais séria para a percepção de qualidade e é resultante dos *gaps* anteriores a ela.

Figura 8 - Modelo de *Gaps* da Qualidade de Serviços.



Fonte: Parasuraman *et al*, 1985.

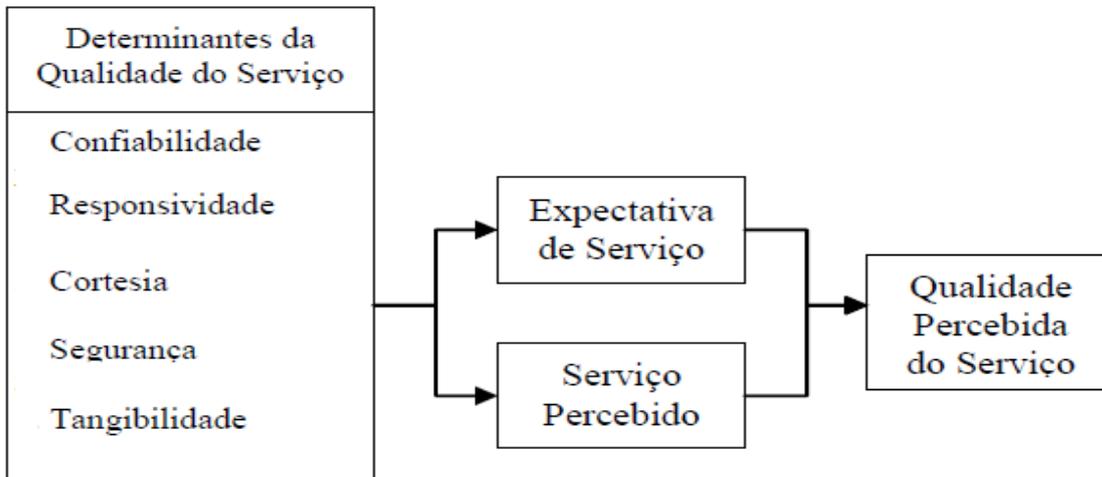
2.4 A ferramenta SERVQUAL

O modelo Servqual é uma ferramenta criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) a partir do modelo conceitual da qualidade. As propostas desses autores, segundo Gianesi e Corrêa (1994), provem de pesquisas empíricas, nas quais se pesquisou a percepção de qualidade por cliente de ramos diversos, elaborando um instrumento de uso geral para qualquer tipo de serviço.

Parasuraman *et al* (1988) afirma que a qualidade em serviços é uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente à satisfação e resulta no confronto das expectativas com as percepções de desempenho. A qualidade percebida do serviço está relacionada à superioridade do serviço enquanto que a satisfação é relativa ao processo.

A ferramenta é utilizada para medir a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente em relação ao serviço consumido fazendo uso das cinco dimensões da qualidade, conforme Figura 9 (PARASURAMAN *et al*, 1988).

Figura 9 - As cinco dimensões da qualidade de serviços.



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)

“O modelo servqual foi desenvolvido para serviços onde ocorre falha na entrega de um serviço de qualidade” (DE JESUS, 2005, p. 55).

A aplicação da ferramenta é dividida em dois estágios. O primeiro se refere à coleta de dados. Esses dados estão relacionados às expectativas dos clientes. O segundo estágio está relacionado à percepção do serviço pós-execução para fazer a medição da qualidade do serviço prestado. A medição da qualidade é resultante da diferença entre a sua expectativa e a percepção do serviço conforme equação (1).

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1), \text{ onde}$$

- Q_j – medição da qualidade percebida do serviço prestado de acordo com o atributo j ;
- D_j - percepção do serviço executado relacionado ao atributo j da prestação do serviço;
- E_j - expectativas dos clientes relacionados ao atributo j da prestação do serviço.

A ferramenta é composta por vinte e dois itens constituídos a partir das cinco dimensões da qualidade que de acordo com Giancesi e Corrêa (1994) são:

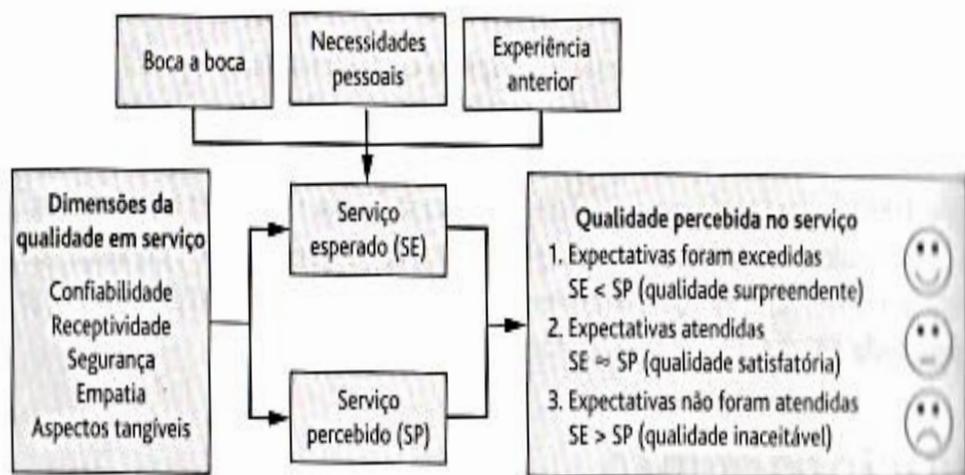
- Confiabilidade- a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- Responsividade - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;

- Confiança – conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- Empatia- o fornecimento da atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação;
- Tangíveis- a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários, e dos materiais de comunicação.

Para cada item concernente a um atributo é definida a diferença existente entre as percepções do desempenho e das expectativas registradas antecipadamente à execução do serviço. A avaliação da expectativa e da percepção é realizada por meio de um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de 5 pontos, cujos extremos são “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

O *gap* (diferença entre a expectativa e o desempenho) é uma medida da qualidade do serviço em relação a um atributo específica das cinco dimensões da qualidade. *Quando um gap é positivo*, isso indica que a qualidade do serviço prestado superou as expectativas. *Gaps negativos* indicam que as percepções foram inferiores as expectativas, como mostra a relação na Figura 10. Portanto, pode-se concluir que o serviço percebido pelo cliente nesse último caso é de baixa qualidade e pode ter ocorrido uma falha na prestação do serviço.

Figura 10 - Percepção da qualidade no setor de serviços.



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Las Casas (2012) comenta que os resultados dessas pesquisas ajudam no desenvolvimento de estratégias de marketing de serviços para se obter uma melhoria nos

resultados. O autor ainda afirma que um resultado negativo em algum dos aspectos avaliados pode sentenciar uma correção para o planejamento de marketing.

A Servqual é uma escala de vários itens para medir as percepções de qualidade de serviço de diagnóstico preciso e confiável conforme Tabela 2, sendo aplicável em diversos setores. Por isso mesmo, Giansesi e Corrêa (1994) afirmam que os atributos propostos são excessivamente abrangentes para ajudar os gestores de serviços a tomar decisões que tornem o serviço (resultado e processo) mais competitivo aos olhos dos consumidores.

Tabela 2 - Atributos Servqual

Confiabilidade	Entregar o serviço como prometido	Mostrar segurança ao lidar com problemas	Entregar serviço certo pela primeira vez	Entregar serviços no prazo prometido	Manter registros sem erro
Responsividade	Manter cliente avisado sobre a data de entrega do serviço	Efetuar atendimento rápido	Mostrar disposição	Estar preparado para atender as solicitações dos clientes	
Segurança	Funcionários que inspirem confiança	Passar segurança aos clientes em suas transações	Disponível de funcionários cordiais	Disponível de funcionários que saibam responder às perguntas dos clientes	
Empatia	Atenção individualizada para os clientes	Funcionários atenciosos	Saber os interesses do cliente	Funcionários que entendam as necessidades dos clientes	Horário de funcionamento conveniente
Itens Tangíveis	Equipamentos modernos	Instalação visual atraente	Funcionários com aparência asseada e profissional	Materiais visualmente atraentes associados ao serviço	

Fonte: Kotler e Keller (2006). Adaptado pelo autor.

Apesar de a ferramenta ser consideravelmente aplicada em algumas empresas, alguns autores sintetizaram críticas à ferramenta criada.

Buttle (1996) discorre que a ferramenta não é suficiente para avaliar a qualidade do serviço, pois há pouca evidência que clientes avaliam a qualidade em termos de expectativa e percepção; a mesma não tem foco nos resultados do encontro do serviço e sim no processo de prestação; as cinco dimensões de qualidade não são universais; SERVQUAL

não consegue medir as expectativas em absolutos; a composição dos itens das dimensões não captura variabilidade; a polaridade invertida de itens na escala provoca erro; a escala de Likert de sete pontos é falha; os momentos da verdade na entrega do serviço variam assim como variam a avaliação de qualidade dos clientes; a administração do questionário por duas vezes é entediante e causa confusão;

Finn e Lamb (1991) concluíram a partir de suas pesquisas no varejo a necessidade de se realizar estudos mais aprofundados, pois afirmam que as dimensões da qualidade Servqual não devem ser tratadas como o padrão de medida da qualidade de serviço.

Teas (1993) afirma que o modelo dos *gaps* da qualidade do serviço indica uma série de problemas referentes às definições conceituais e operacionais das expectativas e às componentes do modelo. Estas criam ambiguidade quanto à interpretação e justificação teórica do conceito de percepção da qualidade pela expectativa-percepção. O autor propõe um modelo de medição da qualidade que se baseia apenas na percepção do cliente projetado para superar alguns dos problemas associados à conceituação de expectativa-percepção dos *gaps* da qualidade do serviço.

Cronin e Taylor (1992) concluíram em um estudo que atual conceituação de marketing e de medição da qualidade do serviço é baseada em um paradigma falho relativo ao Servqual. Eles desenvolveram uma ferramenta chamada SERVPERF baseada somente na mensuração da percepção dos clientes declarando a superioridade desta ferramenta. Os autores afirmam que os gestores precisam enfatizar programas de satisfação total do cliente sobre as estratégias centradas unicamente na qualidade do serviço.

2.5 Qualidade em restaurantes *self-service*

Diante da competitividade do mercado atual no setor de serviços, as empresas necessitam de uma estratégia de serviço mais competitiva que passe para o cliente a mensagem clara do seu diferencial. Nesse contexto, fica imposto ao ramo das empresas de restaurante um serviço diferenciado e que aos olhos do cliente seja de qualidade.

Lôbo (2009) afirma que o restaurante possui alguns aspectos fundamentais para se qualificar no mercado como categoria, tipo de serviço e os recursos humanos que influenciam na qualidade do serviço prestado. O mesmo autor acrescenta que a infraestrutura e a

ambientação física, decoração e demais fatores conjugados são determinantes para a prestação de um bom serviço.

A princípio, quando os clientes se dirigiam aos restaurantes, buscavam apenas o alimento que era o fator característico daquele estabelecimento. Atualmente, os clientes buscam muito mais que isso. De acordo com De Jesus (2005), os clientes querem receber um atendimento diferencial, querem se sentir a vontade num ambiente esteticamente bonito e agradável, ser tratados com cortesia e gentileza.

“Os restaurantes lidam com o alimento que é uma fonte de saciedade e também de prazer para o ser humano.” (DE JESUS, 2005, p. 41) Portanto, oferecer um serviço de qualidade é essencial para garantir a fidelidade dos seus clientes. Não somente isso, mas também um cardápio que seja agradável e sempre convidativo para o mesmo e por essa razão os restaurantes apresentam certa vantagem no momento do comportamento pós-compra de acordo com o mesmo autor.

A qualidade de um serviço em um restaurante é comunicada não somente pelas refeições servidas, mas ela também é percebida desde o atendimento até a finalização do mesmo, ambientação, bens associados ao serviço. Por isso mesmo, Las Casas (2012) quando se refere ao ambiente da prestação de serviço afirma que um cenário ou *servicescape* deve ter considerações de impacto a ser causado no cliente principalmente no que se refere à imagem. O mesmo autor ainda fala que foi realizado um estudo que procurou avaliar o nível da qualidade de prestação de serviços em bares e restaurantes. Nesse estudo, foram considerados os seguintes aspectos na avaliação do perfil ou evidência física:

- Higiene da cozinha;
- Iluminação;
- Aromatização;
- Ruídos;
- Segurança;
- Localização;
- Banheiros.

Alguns aspectos são relevantes no ramo dos restaurantes que diferenciam o serviço. Esses aspectos condicionam o comportamento humano e a apresentação do restaurante. Lôbo (2009) os descreve como:

- Aspectos psicológicos (modo como o funcionário atende, para que o cliente fique satisfeito e justifique o valor da sua escolha);
- Aspecto educativo (máximo de informações detalhadas passadas ao cliente);
- Aspecto de segurança (solicitações feitas pelo cliente atendidas prontamente que estão fora do cardápio);
- Aspecto material (facilita o exercício do cardápio, como a comanda interativa).

Lippel (2002) apresenta os três tipos de restaurantes existentes como a *la carte*, de autosserviço e diretos ou repetitivos. Nesse contexto, os restaurantes universitários são classificados como de autosserviço. A autora afirma que os estabelecimentos que se utilizam desse método oferecem um atendimento rápido, com baixo custo, pois os próprios clientes escolhem e serve-se de sua alimentação.

Na tipologia de autosserviço, têm-se as subcategorias do tipo: restaurante tradicional, grill, self-service, coletividades, buffets e casas de chá. O restaurante universitário está enquadrado na subcategoria self-service.

Lippel (2002,p.31) relata que:

Esta modalidade surgiu para atender a necessidade de uma alimentação mais variada e rápida, em que o serviço é assumido em sua maioria ou quase totalidade pelo cliente, evidentemente com a intenção de reduzir custos, e, por conseguinte os preços, aumentando a rapidez no serviço. Visa principalmente à clientela que possui uma limitação de tempo ou de orçamento para suas refeições.

Os clientes que fazem uso desse tipo de serviço são aqueles que não podem e não querem esperar pela preparação de suas refeições. Fonseca (2014) relata que o desenvolvimento nesse tipo de restaurante deve-se a uma série de fatores resultantes no aumento do número de refeições fora de casa. O mesmo autor fala que em restaurantes trabalha-se com pessoas e para pessoas. Por esse motivo, devem-se atentar as expectativas para que tenham experiências positivas.

“A qualidade mostrou que o cliente não é uma pessoa sob domínio, mas sim um colaborador e parceiro na obtenção dos objetivos maiores da organização”. (MEZOMO, 2015, p. 299)

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da empresa

A pesquisa realizada analisa a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário- RU. O restaurante universitário da Universidade Federal do Ceará está sob a coordenação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

O mesmo tem por finalidade oferecer refeições de qualidade a estudantes, docentes e servidores técnico-administrativos da UFC, além de constituir um espaço de convivência e integração da comunidade universitária. (UFC)

O restaurante contribui de maneira significativa para economia de tempo e colabora financeiramente com os alunos oferecendo seus serviços por preço acessível. Os valores das refeições para os estudantes é de R\$ 1,10, para servidores técnico-administrativo e docentes é de R\$ 7,00.

Atualmente, são fornecidas cerca de 9.000 refeições por dia que são distribuídas nos refeitórios da cidade de Fortaleza. Os mesmos se encontram nos seguintes campi:

- Campus do Pici;
- Campus do Benfica;
- Campus do Porangabuçu;
- Labomar.

Além dos refeitórios da cidade de Fortaleza, a universidade ainda oferece o serviço nas cidades do interior onde ela se encontra. São elas: Sobral, Quixadá, Russas e Crateús. O restaurante universitário oferece diariamente três refeições: café da manhã, almoço e jantar. O café da manhã é voltado apenas para os residentes da universidade.

O refeitório funciona para o café da manhã dos residentes das 06h15min às 08h, abrindo novamente para o almoço no horário de 11h às 14h. O jantar é servido a partir das 17h30min até 19h30min.

O pagamento do serviço é feito por meio de cartões recarregáveis. Os cartões recarregáveis para acesso aos refeitórios da Universidade Federal do Ceará são para uso exclusivo das pessoas que possuem algum vínculo institucional, ou seja, estudantes dos cursos presenciais de graduação e pós-graduação, técnico-administrativos e professores da

universidade. As recargas de cartões são realizadas no próprio restaurante universitário das 08h às 19h25min.

Além das pessoas que possuem algum vínculo com a universidade, as refeições podem ser estendidas para participantes de eventos realizados na universidade (congressos, encontro de estudantes, cursos, etc.). Os mesmos devem estar vinculados a outras Instituições Federais de Ensino Superior, pesquisadores que estejam desenvolvendo algum trabalho em parceria com a Universidade, bolsistas de projetos formalizando a solicitação de acesso através do envio de um ofício para a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

Atualmente, o Restaurante Universitário da cidade de Fortaleza possui 13 servidores e 120 funcionários terceirizados conforme Tabela 3. Destes, seis servidores e 68 servidores estão lotados nos refeitórios do Pici, todos mantidos sob a coordenação de três servidores e um funcionário terceirizado.

Tabela 3 - Funcionários do RU da cidade de Fortaleza

RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO - UFC DA CIDADE DE FORTALEZA		
COORDENAÇÃO	SERVIDORES	TERCEIRIZADO
	3	1
CAMPUS	SERVIDORES	TERCEIRIZADO
PICI I	5	42
PICI II	1	26
PORANGABUÇU	1	21
BENFICA	3	30

Fonte: Autora

Os refeitórios que pertencem à UFC localizados no interior do estado do Ceará, juntos forneceram um total de 403.940 refeições no período de janeiro à novembro de 2016, conforme Tabela 4. Somente os restaurantes localizados na cidade de Fortaleza, no mesmo período, forneceram 809.708 refeições como a Tabela 5. Todos os refeitórios localizados no interior correspondem a 49,88% do fornecido em Fortaleza.

Tabela 4 - Número de comensais do RU localizados no interior do Ceará

Restaurante Universitário				
Janeiro a Novembro de 2016	Cidades			
	Crateús	Russas	Sobral	Quixadá
Almoço	22276	44355	115060	64550
Jantar	25784	23389	71508	37018
Total por Cidade	48060	67744	186568	101568
Total Interior	403940			

Fonte: Autora

A tabela abaixo traz os valores dos comensais dos restaurantes localizados na cidade de Fortaleza.

Tabela 5 - Número de comensais do RU localizados em Fortaleza

Restaurante Universitário					
Fortaleza					
Janeiro à Novembro 2016	Pici I	Pici II	Benfica	Porangabuçu	Labomar
Café da Manhã	35345	0	29683	0	0
Almoço	580628	168652	351390	180547	29377
Jantar	193735	0	189007	0	0
Total por Campus	809708	168652	570080	180547	29377
Total	809708				

Fonte: Autora

Os refeitórios dos Campu do Pici II, do Porangabuçu e do Labomar, conforme mostra a Tabela 5 não fornecem desjejum e jantar para os estudantes.

3.2 Caracterização da pesquisa

Para construção da pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo restaurante universitário, fez-se uso da ferramenta SERVQUAL tendo por base as cinco dimensões da qualidade. O questionário SERVQUAL foi adaptado para o ramo da empresa em estudo buscando conhecer as percepções e expectativas dos clientes. Posteriormente, é realizada a aplicação do questionário, tabulação e análise dos dados.

3.2.1 Fonte de dados

No que se refere aos dados utilizados para análise, os mesmos foram extraídos de fontes primárias. Os dados são extraídos da realidade pelo trabalho do próprio pesquisador são denominados de dados primários, afirma Prodanov e Freitas (2013).

O levantamento dos dados foi realizado por meio de um questionário aplicado juntamente aos alunos do Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal do Ceará. O CT é composto pelo curso de Arquitetura e Urbanismo e por doze engenharias (ambiental, civil, computação, energias renováveis, petróleo, produção mecânica, telecomunicações, teleinformática, elétrica, mecânica, metalúrgica e química). Os alunos que pertencem a esse centro e que fazem uso dos serviços do RU foram de interesse da pesquisa.

3.2.2 População e amostra

Atualmente, o número de alunos que compõem o Centro de Tecnologia é de 4700 indivíduos. Este valor é definido como a população da pesquisa.

Posteriormente, foi calculado o tamanho da amostra da pesquisa. A amostra da pesquisa é uma amostra aleatória simples, ou seja, é um subconjunto de indivíduos que foram selecionados totalmente ao acaso a partir de um conjunto maior onde:

- ❖ Todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de ser escolhidos para a amostra;
- ❖ Cada subconjunto possível de indivíduos tem a mesma probabilidade de ser escolhido que qualquer outro subconjunto de indivíduos.

De posse dessas informações, com uma população finita e uma variável nominal, aplicam-se os valores na equação (2) para cálculo da amostra com base na estimativa da proporção populacional.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (2)$$

Onde:

n – amostra calculada;

N – população;

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança;

p – verdadeira probabilidade do evento;

e – erro amostral;

Conforme regra geral utilizou-se $p = 50\%$, quando não se tem ciência do valor do mesmo. Para tanto, considerou-se uma margem de erro de apenas 10% e nível de confiança o valor de 90% e a variável normal de acordo com a Quadro 1.

Quadro 1 - Valores críticos associados ao grau de confiança da amostra

GRAU DE CONFIANÇA	VALOR CRÍTICO (Z)
90%	1,645
95%	1,96
99%	2,575

Fonte: Autora

Portanto, substituindo os valores de posse na equação (2), tem-se que:

$$n = \frac{4700 \times 1,645^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{(4700 - 1) \times 0,1^2 + 1,645^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{3179,58}{47,67}$$

$$n = 66,7$$

Portanto, a amostra necessária para a pesquisa seja de 67 questionários preenchidos.

3.2.3 Instrumento de coleta de dados

Para a pesquisa, fez-se uso do questionário Servqual adaptado para o ramo de restaurantes. O mesmo contemplou as cinco dimensões da qualidade abordadas no capítulo 2 para avaliar a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC no Campus do Pici.

O Servqual foi elaborado de forma que os 22 atributos relacionados às cinco dimensões da qualidade fossem abordados para o ramo em que a empresa em interesse está inserida. Foram incluídas duas perguntas sobre críticas e sugestões dos clientes para o estabelecimento. As mesmas não fazem parte do questionário padrão Servqual.

Os itens que compõem o questionário foram pontuados de acordo com a escala Likert de 5 pontos adaptado, pois o questionário original propõe uma escala de 7 pontos onde a pontuação mínima original é “discordo totalmente” e a máxima “concordo totalmente”. No adaptado para a presente pesquisa, nas primeiras 22 questões sobre as expectativas dos clientes, a pontuação mínima foi de “nenhuma expectativa” e a máxima como “alta expectativa”. Na segunda parte do questionário sobre as percepções do cliente, a pontuação máxima foi “alta qualidade” e a mínima de “baixa qualidade”.

Dessa forma, o cliente que responde ao questionário consegue com mais facilidade diferenciar os objetivos das assertivas sobre sua expectativa e sua percepção, fazendo assim uma melhor avaliação de sua satisfação quanto aos serviços prestados pela empresa.

Inicialmente, foi realizado um pré-teste juntamente aos alunos da turma de concludentes do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará. O pré-teste possibilitou à pesquisadora perceber as alterações necessárias para melhor compreensão dos entrevistados quanto aos objetivos da pesquisa e as adaptações necessárias para melhoria.

No segundo pré-teste, foi abrangido um número maior de entrevistados, contemplando alunos de outros cursos pertencentes ao Centro de Tecnologia. Todas as versões do pré-teste foram realizadas a partir do questionário eletrônico da ferramenta google.docs possibilitando que o mesmo seja respondido em locais e horários convenientes aos entrevistados.

Com os pré-testes foi possível chegar à versão final que consta no Anexo A do questionário Servqual que possibilitasse uma segurança maior na análise dos dados, adaptações necessárias e mais claras das assertivas sobre as dimensões da qualidade e a percepção do nível de satisfação dos clientes do restaurante universitário.

3.2.4 Análise e interpretação dos dados

Para a análise e interpretação dos dados, foram utilizadas ferramentas estatísticas para a tomada de decisão. As mesmas auxiliam o pesquisador nas tomadas de decisão e nas melhorias necessárias. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas convenientes para a análise e melhoria contínua.

Foram respondidos 68 questionários. Posteriormente, os dados foram tabelados na planilha Excel 2010 para a realização dos cálculos das médias referentes aos 22 atributos de cada uma das cinco dimensões da qualidade, tanto para as expectativas quanto para as percepções, para análise e interpretação. De posse das médias, calcularam-se os *gaps* de cada atributo pela construção de gráficos e tabelas.

3.3 Desenvolvimento da pesquisa

Após a etapa de elaboração do primeiro questionário Servqual adaptado para aplicação no RU e realizados os pré-testes foram realizadas as mudanças necessárias, chegando-se a versão final do questionário.

O questionário foi aplicado nas entrevistas realizadas pela *internet* utilizando o google.form. Posteriormente, os dados foram tabelados e analisados estatisticamente pela planilha Excel 2010. Concluída essa etapa, foram identificados os *gaps* da qualidade encontrados no serviço do restaurante universitário para composição da proposta de melhoria.

3.3.1 Aplicação do questionário

O questionário Servqual para análise da qualidade do serviço do restaurante universitário, foi desenvolvido pela ferramenta google.form. A mesma, possibilitou à pesquisadora o acompanhamento em tempo real dos dados que alimentaram o questionário, analisando-os em detalhes.

Em sua maioria, o questionário Servqual foi enviado e aplicado pela ferramenta online por meio das coordenações dos cursos pertencentes ao Centro de Tecnologia. Entretanto, alguns dos participantes foram abordados individualmente, respeitando as características pré-definidas da amostra para a composição da pesquisa, respondendo o questionário na plataforma eletrônica.

Em seu formato eletrônico, o questionário proporcionou maior conveniência à pesquisadora e aos entrevistados. Para estes, possibilitando responder em horário conveniente e dispensando o tempo necessário para sugestões e críticas abordadas no questionário. As sugestões e críticas foram sugeridas pela autora e incluídas no questionário para se obter uma melhor percepção da proximidade dos entrevistados com os serviços oferecidos pelo refeitório.

3.3.2. Tabulação e análise dos dados

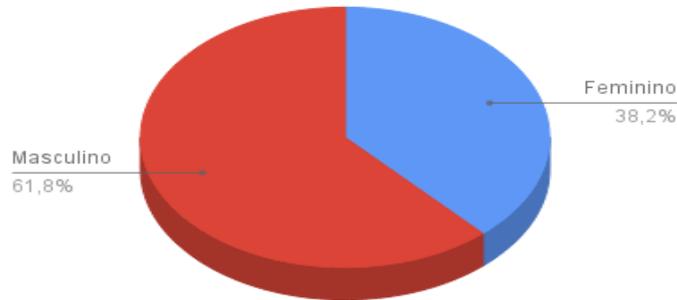
Nessa etapa, foi realizada a análise descritiva dos dados. Para tanto, foram utilizados métodos da Estatística Descritiva para organização, sintetização e apresentação dos aspectos mais relevantes. “A descrição dos dados também tem como objetivo identificar anomalias, até mesmo resultante do registro incorreto de valores e dados dispersos, aqueles que não seguem a tendência geral do restante do conjunto”. (REIS e REIS, 2002, p.6)

Após a aplicação do Servqual, organizaram-se os dados na planilha Excel 2010, sintetizando-os e calculando as médias referentes aos atributos que contemplam cada uma das cinco dimensões da qualidade. De posse das médias, fez-se um comparativo entre as expectativas dos clientes sobre os serviços oferecidos pelo restaurante universitário e as percepções dos mesmos utilizando como ferramentas descritivas os gráficos e as tabelas para cada uma das dimensões estudadas: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

Concluída a análise do desempenho de cada dimensão da qualidade, foram analisadas as sugestões e as críticas feitas pelos clientes durante a aplicação do questionário. As sugestões e críticas foram questões extras, pois as mesmas não constituem o formato padrão do questionário Servqual. As mesmas foram adicionadas para melhor compreensão da percepção da qualidade dos serviços do restaurante universitário e elaboração de propostas de melhorias para o refeitório em estudo.

Após 68 questionários respondidos, contabilizou-se que do total, 26 foram respondidos pelo público feminino e 42 respondidos pelo público masculino conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Contagem do Sexo

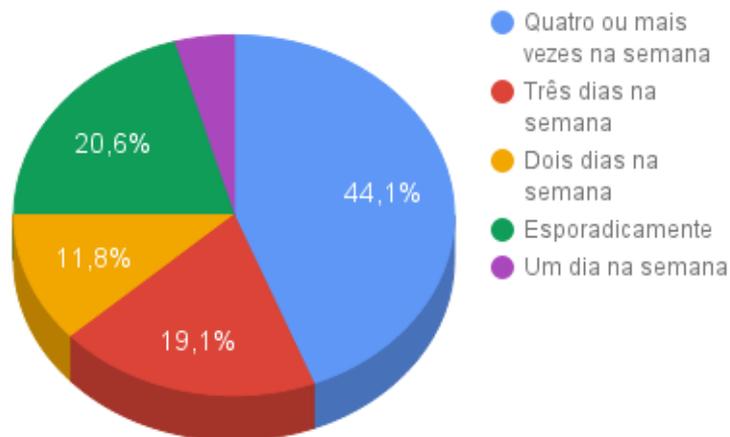


Fonte: Autora

O Gráfico 1 mostra que mais de 60% dos entrevistados eram do sexo masculino. A pesquisa foi constituída pelos alunos dos seguintes cursos: Arquitetura e Urbanismo (2), Engenharia de Energias e Meio Ambiente (3), Engenharia Civil (4), Engenharia da Computação (3), Engenharia Elétrica (25), Engenharia de Petróleo (4), Engenharia de Produção Mecânica (12), Engenharia Mecânica (2), Engenharia Metalúrgica (1), Engenharia de Telecomunicações(7) e Engenharia Química (5).

Dentre os entrevistados, apenas 4,4% deles frequentam uma vez por semana o refeitório. Enquanto que a maioria dos entrevistados declarou frequentar quatro vezes ou mais na semana o restaurante universitário em um valor de 44,1% dos entrevistados conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Frequência de alimentação



Fonte: Autora

Ressalta-se que 20,6% dos entrevistados declararam frequentar esporadicamente o refeitório. O Quadro 2 expõe as 22 assertivas sobre os atributos que compõem as dimensões estudadas no capítulo anterior que constituíram o questionário aplicado com as médias devidamente calculadas para as expectativas. As mesmas podiam ser pontuadas de 1 a 5, onde a menor pontuação significava “nenhuma expectativa” e a maior “alta expectativa”..

Quadro 2 - Média das Expectativas

TANGIBILIDADE	Expectativas
	4,25
1. Os equipamentos utilizados pelo RU devem ser conservados e modernos.	4,24
2. As instalações do RU (mesa, decoração, faixa) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU devem ser visualmente atraentes e agradáveis.	4,03
3. Os funcionários do RU devem possuir boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) asseada e profissional.	4,10
4. Os materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) devem estar dispostos de maneira fácil e higiênica.	4,65
CONFIABILIDADE	4,38
5. Quando o RU promete algo aos clientes, ele o deve cumprir em tempo satisfatório.	4,31
6. O RU deve fornecer o serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento.	4,63
7. Os alimentos fornecidos pelo RU devem ser de confiança.	4,75
8. O RU não deve cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços.	3,63
9. Quando ocorrem erros, o RU deve registrar os mesmos e seus funcionários demonstrar interesse em resolver.	4,56
RESPONSIVIDADE	4,39
10. O RU deve manter o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia.	4,49
11. Os funcionários do RU devem demonstrar rapidez na realização do serviço.	4,26
12. Os funcionários do RU devem estar sempre dispostos a ajudar os clientes.	4,29
13. Os funcionários do RU devem estar atentos à limpeza das mesas e louças e do ambiente.	4,50
SEGURANÇA	4,02
14. Os funcionários do RU devem inspirar confiança aos seus clientes.	4,12
15. O RU deve oferecer segurança aos seus clientes.	4,19
16. Os funcionários do RU devem ser gentis e cordiais.	4,04
17. Os funcionários do RU devem ser bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa).	3,72
EMPATIA	4,19
18. O RU deve possuir funcionários atenciosos.	4,03
19. O RU deve buscar sempre fazer novos cardápios.	3,97
20. O RU deve possuir horário de funcionamento conveniente.	4,65

21. O RU deve preocupar-se com o que os clientes gostam de comer.	3,99
22. O RU deve possuir variedade de pagamento e agilidade nas filas.	4,32

Fonte: Autora

Conforme Quadro 2 das médias das expectativas, dentre as dimensões da qualidade, a dimensão “Segurança” apresentou a menor média com 4,02. Essa dimensão refere-se ao conhecimento passado por funcionários, sua cortesia, a forma que inspiram a confiança. Portanto, dentre as dimensões da qualidade, os alunos possuem uma menor expectativa quanto ao comportamento e postura dos funcionários.

A dimensão “Responsividade” apresentou maior média com 4,39. Pela média de expectativa relacionada a essa dimensão, percebe-se que os alunos possuem uma expectativa alta quanto à disposição dos funcionários de ajudar clientes e fornecer os serviços.

O atributo que teve menor média de expectativa dos clientes foi o atributo referente à assertiva 8 – “o RU não deve cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços”- da dimensão “Confiança”, ou seja, os alunos possuem uma tolerância quanto à probabilidade de um eventual erro cometido por algum funcionário ou fase do processo. Enquanto que o atributo que possuía a maior média foi da assertiva 7- “os alimentos fornecidos pelo RU devem ser de confiança”- com uma média 4,75. Essa média alta demonstra a preocupação por parte dos alunos de consumir uma alimentação de qualidade e saudável, onde o aluno deposita confiança no estabelecimento sobre todo o processo de preparo do que será consumido. Como o serviço de restaurante é um serviço híbrido, a expectativa gerada em torno do serviço do restaurante universitário volta-se principalmente para o bem que está associado a ele: a própria alimentação.

As dimensões que possuíram pontuação acima da média foram a Tangibilidade, Confiabilidade e a Responsividade com médias 4,25, 4,38 e 4,39 respectivamente. Tais dimensões com expectativas acima da média mostram o grau de importância para o cliente que o refeitório supere suas expectativas quanto às evidências físicas, a capacidade do estabelecimento cumprir com precisão seu serviço e o modo como o refeitório mantém relações com os clientes demonstrando disposição e atenção em servi-los.

A dimensão da Segurança e da Empatia possuíram pontuações abaixo da média das expectativas com médias 4,02 e 4,19, respectivamente. Os valores demonstram que o conhecimento e cortesia passados por funcionários e a atenção que é fornecida pelo funcionário ao consumidor são baixas devido ao fato do restaurante universitário ser do tipo selfie-service, onde o grau de contato dos funcionários com o cliente nesse tipo de categoria de restaurantes é mais baixo no ramo.

O Quadro 3 expõe as 22 assertivas sobre os atributos que compõem as cinco dimensões da qualidade aplicadas pelo questionário com as médias calculadas para as percepções dos clientes. As mesmas podiam ser pontuadas de 1 a 5, onde a menor pontuação significava “baixa qualidade” e a maior “alta qualidade”.

Quadro 3 - Média das Percepções

TANGIBILIDADE	Médias
	3,26
1. Os equipamentos utilizados pelo RU são conservados e modernos.	3,24
2. As instalações do RU (mesa, decoração, faixa) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU são visualmente atraentes e agradáveis.	2,78
3. Os funcionários do RU possuem boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) asseada e profissional.	3,51
4. Os materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) estão dispostos de maneira fácil e higiênica.	3,52
CONFIABILIDADE	2,91
5. Quando o RU promete algo aos clientes, ele o cumpre em tempo satisfatório.	3,18
6. O RU fornece o serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento.	2,93
7. Eu confio nos alimentos que consumo no RU.	3,04
8. O RU não costuma cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços.	2,67
9. Quando ocorrem erros, o RU registra os mesmos e seus funcionários demonstram interesse em resolver.	2,73
RESPONSIVIDADE	3,48
10. O RU mantém o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia.	4,27
11. Os funcionários do RU demonstram rapidez na realização do serviço.	3,61
12. Os funcionários do RU estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	3,10
13. Os funcionários do RU estão atentos à limpeza das mesas e louças e do ambiente.	2,93
SEGURANÇA	3,12
14. Os funcionários do RU inspiram confiança aos seus clientes.	3,09
15. O RU oferece segurança aos seus clientes.	3,43
16. Os funcionários do RU são gentis e cordiais.	3,18
17. Os funcionários do RU são bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa).	2,79
EMPATIA	2,92
18. O RU possui funcionários atenciosos.	3,00
19. O RU busca sempre fazer novos cardápios.	2,36
20. O RU possui horário de funcionamento conveniente.	4,16
21. O RU preocupa-se com o que os clientes gostam de comer.	2,64
22. O RU possui variedade de pagamento e agilidade nas filas.	2,42

Fonte: Autora

De acordo com o Quadro 3 sobre as médias das percepções, dentre as dimensões da qualidade, a dimensão “Responsividade” apresentou a maior média com 3,48. Enquanto a dimensão “Confiabilidade” apresentou menor média com 2,91.

O atributo que teve menor média de expectativa dos clientes foi o atributo referente à assertiva 19 – “o RU busca sempre fazer novos cardápios”- da dimensão “Empatia” com média 2,36. Enquanto que o atributo que possuía a maior média foi da assertiva 10 – “o RU mantém o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia”- com uma média 4,27.

O motivo de a menor média ser da assertiva 19 pode ser traduzido pelo fato desse aspecto do serviço não ser satisfatório ao cliente. A insatisfação quanto a esse aspecto pode ser esclarecida na pergunta do questionário Servqual sobre as críticas para o serviço do restaurante universitário, onde foi colocado a repetitividade dos pratos ofertados e uma sugestão de aumentar a variedade dos pratos na possibilidade do orçamento do estabelecimento. O atributo contemplado com a maior média de percepção demonstra que o restaurante universitário torna seus clientes conscientes do cardápio do dia.

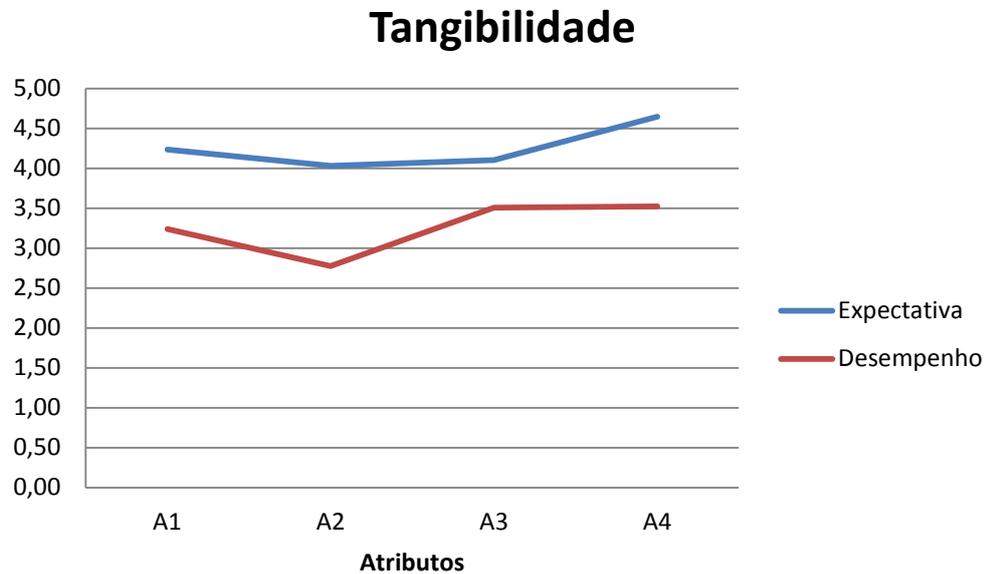
As dimensões que possuíram pontuação acima da média foram a Tangibilidade, Responsividade com médias de 3,26 e 3,48 respectivamente. Tais dimensões com percepções acima da média, apesar de baixar, mostram que as evidências físicas e disposição de ajudar e fornecer o serviço aos clientes atingiu um nível de satisfação acima do esperado.

A dimensão da Confiabilidade, da Segurança e da Empatia possuíram pontuações abaixo da média das percepções com médias 2,91, 3,12 e 2,92, respectivamente. A Confiabilidade apresentou a menor de todas as médias, demonstrando que capacidade de cumprir o serviço de modo fidedigno e preciso por parte do restaurante universitário gera insatisfação nos seus clientes.

A segunda menor média que faz referência à atenção que é dispensada pelo funcionário ao consumidor e a forma como os mesmos tratam os clientes, pode ser interpretada como uma carência no treinamento dos funcionários do restaurante que possuem contato direto com o cliente. O nível de qualidade da empresa percebido pelo cliente nessa dimensão será criado a partir do momento que o cliente entra em contato com os fornecedores do serviço.

A terceira menor média das expectativas é da dimensão da Empatia. Pela visão dos clientes, durante o atendimento é revelado o baixo grau de conhecimento dos funcionários sobre os processos do serviço e a necessidade de uma maior polidez por parte dos mesmos.

Gráfico 3 - Média da Expectativa e Desempenho da Tangibilidade

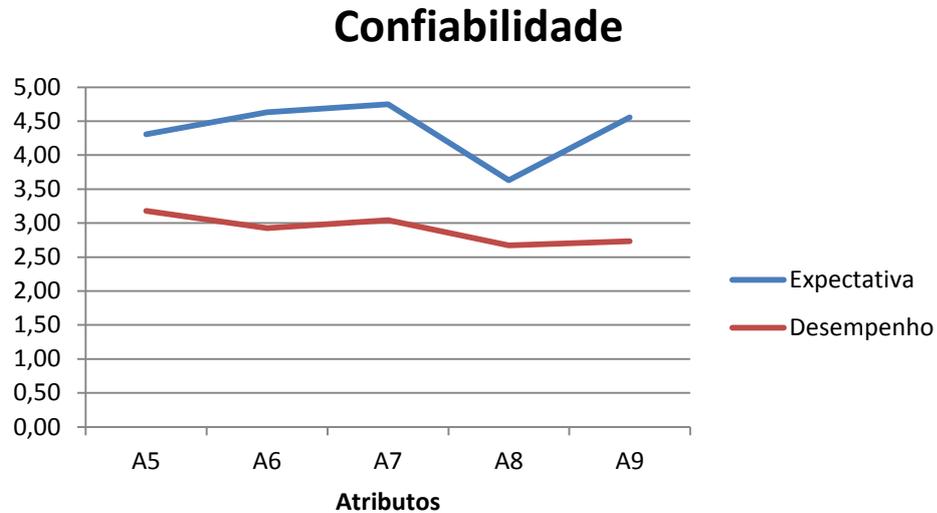


Fonte: Autora.

O Gráfico 3 apresenta as médias de expectativa e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão Tangibilidade. Dos atributos representados, o atributo A2 - “as instalações do RU (mesa, decoração, faixa) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU devem ser visualmente atraentes e agradáveis” – com média de 2,78 para percepção. Esse valor representa 31,1% abaixo da média esperada para esse atributo. Pode-se concluir que as apresentações visuais e higiene do ambiente necessitam ser reavaliadas para melhorar a imagem do refeitório. Todos os atributos referentes a essa dimensão, estão abaixo do nível de importância para os clientes.

Das críticas apresentadas, 17,6% estão relacionadas a essa dimensão. Elas fazem referência à climatização do ambiente e a higiene. Conforme relatado, os clientes consideram o ambiente mal ventilado, a presença de animais (gatos) no interior do refeitório e sobre as mesas de refeições.

Gráfico 4 - Média da Expectativa e Desempenho da Confiabilidade

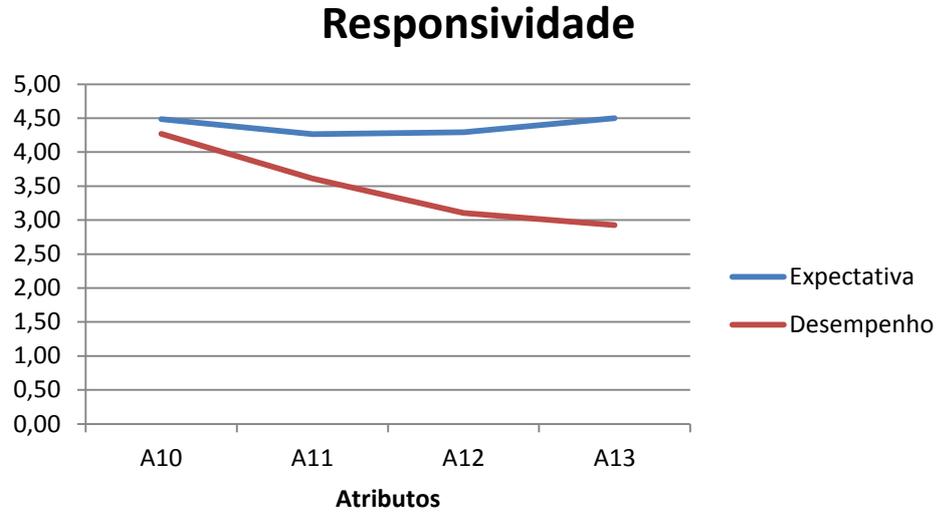


Fonte: Autora.

O Gráfico 4 apresenta as médias de expectativa e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão Confiabilidade. Dos atributos representados, o atributo A8 - “o RU não costuma cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços” – possui a menor média de 2,67 para percepção. Esse valor representa 26,5% abaixo da média de expectativa quanto a esse atributo. Percebe-se que foi percebido pelos clientes erros recorrente em seus serviços.

Os erros relatados na questão das críticas estão relacionados à quantidade em excesso dos condimentos utilizados nas refeições e, principalmente, a existência de uma demora ou ausência da reposição dos alimentos expostos no *buffet*.

Gráfico 5 - Média da Expectativa e Desempenho da Responsividade

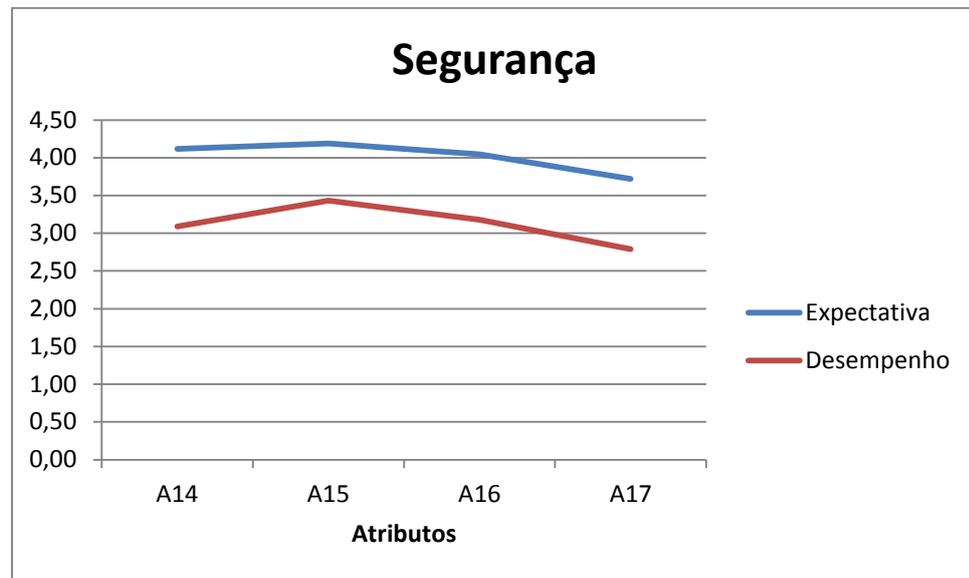


Fonte: Autora.

O Gráfico 5 apresenta as médias de expectativa e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão Responsividade. Dos atributos representados, o atributo A13 - “os funcionários do RU estão atentos à limpeza das mesas e louças e do ambiente” – possui a menor média de 2,93 para percepção. Esse valor representa 35% abaixo da média de expectativa quanto a esse atributo. Os atributos A10 e A11 receberam pontuações acima da média para percepção. Os mesmos foram pontuados em 4,27 e 3,61, respectivamente.

Os atributos A10 – “o RU mantém o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia” - mostram um serviço satisfatório para informação do cardápio do dia. O atributo A11 – “os funcionários do RU demonstram rapidez na realização do serviço” – mostrou uma média acima da média das percepções dessa dimensão. Contudo, a mesma não superou a média da expectativa desse atributo.

Gráfico 6 - Média da Expectativa e Desempenho da Segurança.

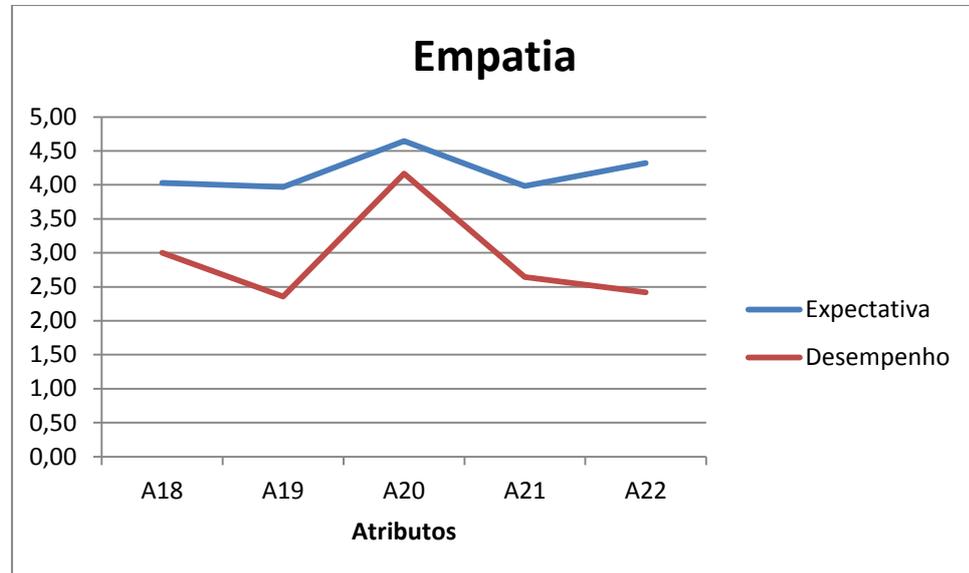


Fonte: Autora.

O Gráfico 6 apresenta as médias de expectativa e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão Segurança. O único atributo que permaneceu abaixo da média da percepção para a dimensão referenciada foi o A17 - “os funcionários do RU são bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa)” – que foi pontuado em 2,79 para percepção. Esse valor representa 11% abaixo da média de expectativa quanto a esse atributo.

O atributo A15 – “o RU deve oferecer segurança aos seus clientes”- recebeu uma média 3,43, a mesma é maior que a média para as percepções. Não ultrapassou, contudo, o nível de importância da média das expectativas. Das críticas que fazem referência a essa dimensão, 8% delas estão relacionadas com a cordialidade e a gentileza dos funcionários. Os clientes do refeitório sugeriram um investimento maior na qualidade do atendimento por parte dos funcionários.

Gráfico 7 - Média da Expectativa e Desempenho da Empatia



Fonte: Autora.

O Gráfico 7 apresenta as médias de expectativa e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão Empatia. Os atributos que permaneceram abaixo da média da percepção para a dimensão referida foram o A19 - “o RU busca sempre fazer novos cardápios” – pontuado em 2,36 para percepção, A21 - “o RU preocupa-se com o que os clientes gostam de comer” - pontuado em 2,64 para percepção e A22 - “o RU possui variedade de pagamento e agilidade nas filas” – que foi pontuado em 2,42 para percepção. O valor do último está 44% abaixo da média de expectativa para a esse atributo.

Das críticas quanto a Empatia, 20,8% delas relatam lentidão das filas, principalmente nos horários de pico. Durante a pesquisa, constatou-se que a demora acontece em alguns casos pelo fato da logística de reposição de alimentos e/ou utensílios dispostos não funcionar como deveria, deixando faltar alimento no buffet por um tempo maior que o aceitável pelo cliente. Por causa disso, ocorrem pausas maiores no tempo de permanência na fila, ocasionando espera de quem está se servindo e de quem ainda está aguardando entrada para se servir no refeitório.

Depois de avaliadas as dimensões, foram calculadas as lacunas da qualidade para o serviço do restaurante universitário conforme a equação $Q_j = D_j - E_j$ (1) que foi abordada

no capítulo 2. O Quadro 4 a seguir, traz os valores dos *gaps* de cada atributo calculados na realização da pesquisa.

Quadro 4 - Análise dos *Gaps* da Qualidade

TANGIBILIDADE	Expectativas	Percepções	<i>Gaps</i>
1. Os equipamentos utilizados pelo RU devem ser conservados e modernos.	4,24	3,24	-1,00
2. As instalações do RU (mesa, decoração, faixa) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU devem ser visualmente atraentes e agradáveis.	4,03	2,78	-1,25
3. Os funcionários do RU devem possuir boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) asseada e profissional.	4,10	3,51	-0,60
4. Os materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) devem estar dispostos de maneira fácil e higiênica.	4,65	3,52	-1,12
CONFIABILIDADE			
5. Quando o RU promete algo aos clientes, ele o deve cumprir em tempo satisfatório.	4,31	3,18	-1,13
6. O RU deve fornecer o serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento.	4,63	2,93	-1,71
7. Os alimentos fornecidos pelo RU devem ser de confiança.	4,75	3,04	-1,71
8. O RU não deve cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços.	3,63	2,67	-0,96
9. Quando ocorrem erros, o RU deve registrar os mesmos e seus funcionários demonstrar interesse em resolver.	4,56	2,73	-1,83
RESPONSIVIDADE			
10. O RU deve manter o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia.	4,49	4,27	-0,22
11. Os funcionários do RU devem demonstrar rapidez na realização do serviço.	4,26	3,61	-0,65
12. Os funcionários do RU devem estar sempre dispostos a ajudar os clientes.	4,29	3,10	-1,19
13. Os funcionários do RU devem estar atentos à limpeza das mesas e louças e do ambiente.	4,50	2,93	-1,57
SEGURANÇA			
14. Os funcionários do RU devem inspirar confiança aos seus clientes.	4,12	3,09	-1,03
15. O RU deve oferecer segurança aos seus clientes.	4,19	3,43	-0,76
16. Os funcionários do RU devem ser gentis e cordiais.	4,04	3,18	-0,87
17. Os funcionários do RU devem ser bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa).	3,72	2,79	-0,93
EMPATIA			
18. O RU deve possuir funcionários atenciosos.	4,03	3,00	-1,03
19. O RU deve buscar sempre fazer novos cardápios.	3,97	2,36	-1,61
20. O RU deve possuir horário de funcionamento conveniente.	4,65	4,16	-0,48
21. O RU deve preocupar-se com o que os clientes gostam de comer.	3,99	2,64	-1,34

22. O RU deve possuir variedade de pagamento e agilidade nas filas.	4,32	2,42	-1,91
---	------	------	-------

Fonte: Autora

De acordo com a Quadro 4, o maior *gap*, ou seja, o que foi avaliado com a pior qualidade possui o valor -1,91 que pertence ao atributo 22 da dimensão Empatia. Esse atributo contempla as formas de pagamento e agilidade nas filas do refeitório. O menor *gap* da qualidade, ou seja, o que foi avaliado com a melhor qualidade pertence ao atributo 10 – “o RU deve manter o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia”- com um valor de -0,22 da dimensão da Responsividade. Esse valor corresponde a 95,1% d expectativa correspondida pelos serviços.

A dimensão da Tangibilidade que possui o menor *gap* ou maior qualidade percebida, foi o atributo 3 que se refere à boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) asseada e profissional dos funcionários do restaurante universitário que estão em contato com os alunos. O maior *gap* da qualidade, ainda referente à dimensão da Tangibilidade, pertence ao atributo 2. O mesmo aborda os aspectos das instalações do RU (mesa, decoração, faixa) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) com um valor de -1,25.

Esse atributo demonstra a insatisfação dos clientes no que se refere a essa dimensão, pois representa 68,9% insatisfação da relação importância e desempenho. O segundo atributo avalia com maior *gap* da Tangibilidade o atributo 4 que fala da disposição e higiene dos materiais associados ao serviço. O *gap* 4 possui um valor de -1,12, mostrando que os clientes valorizam esse aspecto do serviço.

A dimensão da Confiabilidade apresenta os maiores valores dos *gaps*. Portanto, o refeitório possui uma qualidade insatisfatória. A lacuna existente entre as expectativas dos clientes e suas percepções do serviço quanto aos atributos 6 e 7 são iguais no valor de -1,71. Os mesmos fazem menção ao fornecimento da alimentação como suficiente e agradável e da confiança dos alimentos. Pode-se concluir pelos dados que o restaurante é insatisfatório no quesito quantidade e do modo como a alimentação é exposta.

Entretanto, o atributo 9 possui o valor de -1,83 representando a falta de qualidade maior dessa dimensão que é a precariedade da resolução e/ou falta de registros dos erros do serviço.

Após a análise dos dados, o Quadro 5 traz as médias das expectativas e percepções e a média do valor dos *gaps* existentes entre as mesmas.

Quadro 5 - Média das Expectativas, Percepções e *Gaps*

Dimensão	Expectativas	Percepções	Gaps
Tangibilidade	4,25	3,26	-0,99
Confiabilidade	4,38	2,91	-1,47
Responsividade	4,39	3,48	-0,91
Segurança	4,39	3,48	-0,91
Empatia	4,19	2,92	-1,27

Fonte: Autora

Pelos valores apresentados no Quadro 5, pode-se constatar que as dimensões da qualidade que o restaurante universitário possui um melhor desempenho são Responsividade e Segurança com iguais valores de -0,91. Enquanto que a dimensão da Confiabilidade do serviço prestado possui o pior desempenho com um *gap* de -1,47.

Gráfico 8 - Média da Expectativa e Percepção



Fonte: Autora

O Gráfico 7 mostra a relação da expectativa e do desempenho do restaurante universitário da UFC, localizado no Campus do Pici. É possível constatar que o desempenho do serviço permanece abaixo das médias de expectativas, necessitando realizar um estudo de melhoria do serviço.

3.3.4 Propostas de melhorias

Após a análise dos dados, constatou-se que a existência de lacunas na qualidade entre perspectiva e desempenho em todas as dimensões da qualidade. As dimensões que mais

necessitam de melhorias são a Confiabilidade e a Responsividade. Diante das críticas e sugestões propostas, foi elaborado um plano de melhoria para aumentar a satisfação dos alunos e, conseqüentemente, dos demais públicos que podem fazer uso dos serviços do RU.

Para melhoria dos aspectos relacionados à dimensão Tangibilidade que obteve um valor de -0,99 no *gap* foram sugeridos:

- primeiramente, o conserto das cadeiras das mesas do refeitório que estão inadequadas para uso. Verificar a possibilidade de cadeiras ergonomicamente corretas, pois espaço do assento da cadeira e a disposição entre as cadeiras é estreita para pessoas com porte maior e com sobrepeso;
- instalar ventiladores em locais que favoreçam uma circulação melhor do ar diminuindo a temperatura ambiente. Sabe-se que em ambiente que fornecem comidas, a má ventilação favorece a falta de higiene durante o atendimento atraindo a presença de insetos e também provoca o desconforto durante a alimentação;
- manter os utensílios associados ao serviço (pratos, talheres e copos) protegidos de contaminação.

Para melhoria dos aspectos relacionados à dimensão Confiabilidade que obteve um valor de -1,47 no *gap*, ou seja, pior qualidade percebida foi sugerida:

- os alimentos dispostos no *buffet* fossem protegidos de contaminação externa, mantidos sob aquecimento durante todo o horário de funcionamento. Além disso, um funcionário no local do *buffet* que controle a reposição das demandas de cada prato e guarnições. Dessa maneira, o problema da distribuição de alimentos seria reduzido;
- o refeitório criar uma forma de relacionamento com o cliente que proporcione um *feedback* dos seus serviços, podendo o mesmo ser virtual mantido sob a supervisão dos responsáveis pelo serviço ou utilizando-se de recursos como pesquisas de satisfação, urnas para coleta de opiniões nos local do serviço;

Quanto a Responsividade que possui um *gap* de -0,91, concluiu-se que a implantação das melhorias que dizem respeito à dimensão da Confiabilidade juntamente com a limpeza contínua durante o serviço diminuiria a existência dessa lacuna.

Para a melhoria da dimensão da Segurança que também possui um *gap* de -0,91 foi sugerido um treinamento dos funcionários que mantém um grau de contato direto com os clientes. Estes são responsáveis pela imagem do serviço para o público interno e os clientes que eventualmente frequentam o refeitório em congressos, cursos e outras atividades e que fazem solicitação de uso do serviço junto à instância responsável.

A dimensão da Empatia foi a segunda pior avaliada com um *gap* de -1,27. Como propostas de melhoria têm-se:

- fornecimento de cardápios para pessoas com restrição à lactose;
- Fazer um estudo dos recursos financeiros recebidos para que possa ser estendido o desjejum para todos os alunos;
- criação de um sistema de recarga online que diminua as filas nos guichês de pagamento e verificar a possibilidade do uso de maquinetas para pagamento em débito/crédito das fichas adquiridas no local.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo teve como objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados pelo restaurante universitário da Universidade Federal do Ceará juntamente aos alunos que compõem o Centro de Tecnologia da mesma instituição.

Foram estabelecidos os objetivos que ajudassem a compreender o grau de divergência das expectativas e percepções dos clientes relacionadas aos serviços prestados pelo restaurante universitário da UFC. Para tanto, aplicou-se o questionário Servqual no público desejado para poder identificar as lacunas (*gaps*) existentes no serviço do restaurante universitário por meio modelo aplicado.

De posse dos valores quantitativos dos *gaps*, foi feita a análise qualitativa dos mesmos para que pudesse ser elaborado um plano de melhoria no restaurante universitário aumentando a qualidade percebida pelos clientes.

Foi utilizado na pesquisa, o Modelo das Lacunas como método de avaliação do serviço que é baseado nas cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. O instrumento para coleta dos dados e análise dos mesmos foi o questionário Servqual adaptado para o ramo que a empresa em estudo está inserida.

Concluídas as etapas da pesquisa, constatou-se que os alunos não possuem uma boa percepção quanto à qualidade dos serviços prestados pela Restaurante Universitário. Essa conclusão teve como origem os valores calculados de todos os *gaps* da qualidade negativos, trazendo como consequência a necessidade da instância responsável pela gerencia dos serviços do Restaurante Universitário realizar melhorias no serviço no que diz respeito às dimensões avaliadas.

Através do estudo de caso, puderam-se compreender as expectativas e percepções dos clientes relacionadas aos serviços prestados pelo restaurante universitário da UFC. Foram identificadas que as lacunas (*gaps*) existentes no serviço do restaurante universitário foram todas negativas. Portanto, o serviço do refeitório da universidade é avaliado com um baixo nível de qualidade.

O questionário Servqual utilizado como ferramenta de pesquisa é considerado valido para os fins da mesma, visto que por meio dele alcançaram-se os objetivos da pesquisa.

Trabalhos futuros aplicados no Restaurante Universitário podem estender o estudo para os outros Centros que compõem o Campus do Pici, trazendo o conhecimento dos aspectos da qualidade que precisam ser melhorado, mostrando uma imagem ainda mais fiel da

qualidade do serviço do Restaurante Universitário utilizando-se de novos métodos de avaliação, bem como estudos para analisar e melhorar o marketing dos serviços do refeitório.

REFERÊNCIAS

ABRASEL- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Restaurantes precisam se reinventar para se adaptar ao bolso do brasileiro.** Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/atualidade/noticias/4345-18052016-restaurantes-precisam-se-reinventar-para-se-adaptar-ao-bolso-do-brasileiro.html>. Acesso em: 12/11/2016.

BUTTLE F., **SERVQUAL: review, critique, research agenda, European Journal of Marketing**, (1996) Vol. 30 Iss: 1, pp.8 - 32

CARDOSO F. A. R.; **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação Servqual**, 2004. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia) – Centro de Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

CRONIN JR, J. Joseph, e TAYLOR, A Steven. **Measuring Service Quality: a reexamination and a extension.** Journal of Marketing, New York: American Marketing Association, Jul. 1992. v.56, p. 55-68.

DA SILVA, L.M.T.; **Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: um estudo no setor de restaurantes**, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

DE JESUS, A. A. **Satisfação de clientes de serviços de restaurantes: um estudo na cidade de Salvador/BA**, 2005. Dissertação (mestrado Turismo e Hotelaria) - Centro de Educação Superior II, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2005.

FINN, D. W; LAMB, C. W. **An evaluation of the Servqual scales in retail setting. Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 483-490, 1991. <http://www.acrwebsite.org/volumes/7137/volumes/v18/NA-18> Acesso em: 20 de outubro de 2016

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.

FONSECA, M. T.; **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Senac São Paulo, 2014.

GIANESI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração e estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

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

KOTLER, P.; KELLER K.L.; **Administração de Marketing.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L.; **Marketing de serviços.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L.; **Qualidade Total em Serviços.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIPPEL I. L.; **Gestão De Custos Em Restaurantes-Utilização do Método ABC**, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2002.

LÔBO, A.; **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial.** 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atheneu, 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.; HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENEZES E. M., SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

MEZOMO, I. F. de B.; **Os serviços de alimentação: planejamento e administração**. 6ª ed. Barueri: Manole, 2015.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; **A conceptual modelo f service quality and its implications for future research**. *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50, Fall. 1985.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L.; **A SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PRODANOV C. C.; de FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

REIS E. A.; REIS I. A. **Análise descritiva de dados Síntese numérica**. Universidade Federal de Minas Gerais, 1ª ed Belo Horizonte, 2002.

TEAS, R. K. **Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality**. *Journal of Marketing*. New York: American Marketing Association, Oct. 1993. v. 57, 18-34.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. ; GREMLER, D.D.; **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**.6ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

ANEXO A

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

O presente questionário tem o intuito de analisar o serviço prestado pelo RU da UFC para construção do Trabalho de Conclusão de Curso. Ressalta-se que o mesmo traz a oportunidade ao cliente do RU expor sua opinião sobre o nível de satisfação do serviço prestado.

***Obrigatório**

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Curso *

3. Frequência de alimentação no RU *

Marcar apenas uma oval.

- Um dia na semana
 Dois dias na semana
 Três dias na semana
 Quatro ou mais vezes na semana
 Esporadicamente

Sobre suas EXPECTATIVAS quanto ao serviço do RU.

As próximas 22 assertivas serão baseadas em suas EXPECTATIVAS quanto ao serviço do RU. A escala compreende os valores de 1 (nenhuma expectativa) até 5 (alta expectativa).

4. 1. Os equipamentos utilizados pelo RU devem ser conservados e modernos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

5. 2. As instalações do RU (mesa, decoração, fachada) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU devem ser visualmente atraentes e agradáveis. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

6. 3. Os funcionários do RU devem possuir boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) assada e profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

7. 4. Os materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) devem estar dispostos de maneira fácil e higiênica. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

8. 5. Quando o RU promete algo aos clientes, ele o deve cumprir em tempo satisfatório. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

9. 6. O RU deve fornecer o serviço de alimentação eficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

10. 7. Os alimentos fornecidos pelo RU devem ser de confiança. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

11. 8. O RU não deve cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

12. 9. Quando ocorre erros, o RU deve registrar os mesmos e seus funcionários demonstrar interesse em resolver. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

13. 10. O RU deve manter o cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

14. 11. Os funcionários do RU devem demonstrar rapidez na realização do serviço. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

15. 12. Os funcionários do RU devem estar sempre dispostos a ajudar os clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. 13. Os funcionários do RU devem estar atentos à limpeza das mesas, louças e do ambiente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. 14. Os funcionários do RU devem inspirar confiança aos seus clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. 15. O RU deve oferecer segurança para os seus clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. 16. Os funcionários do RU devem ser gentis e cordiais. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

20. 17. Os funcionários do RU devem ser bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa). *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

21. 18. O RU deve possuir funcionários atenciosos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

22. 19. O RU deve buscar sempre fazer novos cardápios. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

23. 20. O RU deve possuir horário de funcionamento conveniente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

24. 21. O RU deve preocupar-se com o que os clientes gostam de comer. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

25. 22. O RU deve possuir variedade de pagamento e agilidade nas filas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

26. Quais as sugestões que você deseja dar para RU.

Pesquisa sobre a qualidade do serviço prestado pelo Restaurante Universitário da UFC - Campus Pici

Sobre suas PERCEPÇÕES quanto a qualidade do serviço prestado pelo RU.

As próximas 22 assertivas serão baseadas em suas PERCEPÇÕES QUANTO A QUALIDADE do serviço oferecido pelo RU. A escala compreende os valores de 1 (baixa qualidade) até 5 (alta qualidade).

27. 1. Os equipamentos utilizados pelo RU são conservados e modernos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

28. 2. As instalações do RU (mesa, decoração, talxada) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) do RU são visualmente atraentes e agradáveis. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

29. 3. Os funcionários do RU devem possuir boa aparência (higiene, uniforme e aparência física) asseada e profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

30. 4. Os materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) devem estar dispostos de maneira fácil e higiênica. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

31. 5. Quando o RU promete algo aos clientes, ele o cumpre em tempo satisfatório. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

32. 6. Os RU fornece o serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

33. 7. Eu confio nos alimentos que consumo no RU. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

34. 8. O RU não costuma cometer qualquer tipo de erro nos seus serviços. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

35. 9. Quando ocorre erros, o RU registra os mesmos e seus funcionários demonstram interesse em resolver. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

36. 10. O RU mantém cliente avisado sobre o cardápio oferecido no dia. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

37. 11. Os funcionários do RU demonstram rapidez na realização do serviço. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

38. 12. Os funcionários do RU estão sempre dispostos a ajudar os clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

39. 13. Os funcionários do RU estão atentos à limpeza das mesas, louças e do ambiente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

40. 14. Os funcionários do RU inspiram confiança aos seus clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

41. 15. Eu me sinto seguro ao me alimentar no RU. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

42. 16. Os funcionários do RU são gentis e cordiais. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

43. 17. Os funcionários do RU são bem informados sobre seus produtos (os alimentos desde sua aquisição e preparo à mesa). *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

44. 18. O RU possui funcionários atenciosos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

45. 19. O RU busca sempre fazer novos cardápios. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

46. 20. O RU possui horário de funcionamento conveniente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

47. 21. O RU preocupa-se com o que os clientes gostam de comer. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

48. 22. O RU possui variedade de pagamento e agilidade nas filas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

49. Quais as suas críticas quanto a percepção da qualidade do serviço do RU?