



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

**SARAH MACÊDO MARTINS**

**APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS**

**FORTALEZA**

**2017**

SARAH MACÊDO MARTINS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS

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

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

FORTALEZA

2017

SARAH MACÊDO MARTINS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA ANÁLISE DA QUALIDADE DOS  
SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS

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

Orientador: Prof. Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

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

---

Prof. Dr. José Belo Torres  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida, por estar sempre ao meu lado, e por ter me capacitado e dado forças durante o período de elaboração deste trabalho.

A Nossa Senhora, fiel intercessora, por estar sempre tão presente em minha vida.

Aos meus avós, Elenir e Macêdo, a minha mãe Eliane, a minha irmã Natália, ao meu cunhado Tiago e ao meu sobrinho Theodoro que são manifestação do amor de Deus por mim e que sempre me apoiam nos meus sonhos e nos momentos difíceis.

Ao meu avô Gilson, que me proporcionou um ensino de qualidade durante tantos anos.

Aos meus tios e primos, em especial a tia Elane, o tio Arthur, o Darlano e a Laisa que me ajudaram de várias maneiras nesse período de elaboração do trabalho.

As minhas amigas Cristiane, Geirla, Luana, Raíssa e Renata Sarah por serem providência de Deus na minha vida, por poder compartilhar meus anseios e minhas alegrias e, por torcerem pela minha felicidade.

A todos os professores do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, por todo o aprendizado proporcionado, em especial ao Professor Alysson Andrade Amorim, que me orientou neste trabalho, ao Professor Rogério Teixeira Mâsih, que contribuiu de forma significativa na elaboração deste estudo, ao Professor José Belo Torres, por todo o apoio e ensino, e ao Professor Maxweel Veras Rodrigues, por ensinar de forma tão dinâmica e divertida.

“Ele é o Deus que me cinge de força e torna perfeito o meu caminho;” Salmo 18:33

"Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível." São Francisco de Assis

## RESUMO

O setor de serviços de alimentação é um ramo bastante competitivo, portanto devido à grande quantidade de empresas que oferecem esse tipo de serviço, torna-se cada vez mais difícil a fidelização dos clientes. Diante disso, faz-se de suma importância que as empresas ofereçam serviços de qualidade, tendo em vista a satisfação do cliente, que é um aspecto essencial para sua fidelização. Nesse contingente, o modelo SERVQUAL surge como uma ferramenta de captação que consiste em analisar a qualidade percebida pelos clientes com base no modelo de lacunas, a partir da percepção destes. Dessa forma, o presente estudo consiste na aplicação desse modelo, como instrumento de pesquisa, utilizando o questionário SERVQUAL adaptado para o setor estudado, tendo como intuito verificar se a qualidade percebida pelos clientes, referente aos serviços prestados pela empresa analisada, é compatível com as expectativas que eles têm em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas do mesmo ramo da empresa estudada. Para isso foram utilizados questionários, uma para traçar o perfil do cliente e dois referentes à ferramenta SERVQUAL (sendo um para expectativas e outro para percepções). Estes foram disponibilizados em formato eletrônico, através do formulário *Google*, para cada cliente, dentro de uma população de cerca de 900 consumidores para o estabelecimento em que foi realizado o presente estudo, onde a amostra utilizada remeteu a 73 destes. Os dados obtidos através da pesquisa foram analisados estatisticamente com o auxílio do *excel*. Após análise, concluiu-se que na empresa examinada, a qualidade percebida pelos clientes dos serviços oferecidos não é compatível com as expectativas destes para os serviços ofertados por empresas do mesmo ramo, tendo-se como principal dimensão a melhorar a tangibilidade.

**Palavras-chave:** Serviços. Marketing. Qualidade. SERVQUAL.

## **ABSTRACT**

The food service sector is a very competitive industry, therefore due to the large number of companies that offer this type of service, customer loyalty becomes increasingly difficult. Due to this, it is extremely important that companies offer quality services, purposing the customer satisfaction, which is an essential aspect of their loyalty. In this contingent, the SERVQUAL model emerges as a capture tool that consists of analyzing the quality perceived by the clients based on the model of gaps, from their perception. Thus, the present study consists of the application of this model, as a research instrument, using the SERVQUAL questionnaire adapted for the studied sector, in order to verify if the quality perceived by the clients, referring to the provided services from the analyzed company, is compatible with the expectations they have related to services quality offered by the companies in the same branch of the company studied. For this purpose, questionnaires were used, one for the profile of the client and two for the SERVQUAL tool (one for expectations and one for perceptions). These were made available electronically, through the Google form, for each client, within a population about 900 consumers to the establishment where the present study was carried out, in which the sample used applied 73 of these. The data obtained through the research were statistically analyzed with the help of excel. After analysis, it was concluded that in the company examined, the quality perceived by the clients about the offered services is not compatible with the expectations of these for the services offered by companies in the same branch, having as main dimension to improve the tangibility.

**Keywords:** Services. Marketing. Quality. SERVQUAL.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cinco categorias de ofertas baseadas no aspecto da tangibilidade.	19
Tabela 2 – Matriz de processos de serviço.	20
Tabela 3 – Atributos utilizados para avaliar a qualidade da empresa.	26
Tabela 4 – Aspectos dos serviços avaliados através das dimensões da qualidade.	33
Tabela 5 – Utilidade dos dados obtidos pela aplicação do método SERVQUAL	35
Tabela 6 – Itens que compõem o questionário do perfil do cliente.	40
Tabela 7 – Itens da ferramenta SERVQUAL adaptada.	41
Tabela 8 – Faixa Etária.	44
Tabela 9 – <i>Gaps</i> relativos à média de cada dimensão.	47
Tabela 10 – Itens e <i>Gaps</i> da Tangibilidade	49
Tabela 11 – Itens e <i>Gaps</i> da Confiabilidade	50
Tabela 12 – Itens e <i>Gaps</i> da Responsividade.	52
Tabela 13 – Itens e <i>Gaps</i> da Segurança.	53
Tabela 14 – Itens e <i>Gaps</i> da Empatia.	55
Tabela 15 – Média das expectativas e percepções dos itens e seus respectivos <i>gaps</i> .	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetos finais de comercialização quanto a seus componentes.	20
Figura 2 – Características de bens e serviços.	22
Figura 3 – A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço.	25
Figura 4 – Modelo de lacunas na qualidade em serviços.	32
Figura 5 – Atributos dos itens da ferramenta SERVQUAL.	34
Figura 6 – Fluxograma do processo de atendimento.	37
Figura 7 – Fluxograma das etapas do estudo de caso.	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estado Civil.	43
Gráfico 2 – Frequência dos clientes no estabelecimento.	44
Gráfico 3 – Modo como o cliente conheceu a empresa.	45
Gráfico 4 – Média das expectativas e percepções por dimensão.	46
Gráfico 5 – Expectativas e Percepções da Tangibilidade.	48
Gráfico 6 – Expectativas e Percepções da Confiabilidade.	50
Gráfico 7 – Expectativas e Percepções da Responsividade.	52
Gráfico 8 – Expectativas e Percepções da Segurança.	53
Gráfico 9 – Expectativas e Percepções da Empatia.	54
Gráfico 10 – Expectativas e Percepções dos itens.	56

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização .....	13
1.2 Definição do problema .....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	14
1.4 Justificativa.....	14
1.5 Metodologia.....	15
1.6 Estrutura do trabalho .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Gestão de Serviços .....	17
2.1.1 Tipos de serviços .....	18
2.1.2 Características dos serviços .....	22
2.1.3 Dimensões da Qualidade em serviços .....	23
2.1.4 Satisfação do cliente .....	24
2.1.5 Qualidade no setor de serviços de alimentação .....	25
2.2 Marketing de serviços.....	26
2.2.1 Marketing de relacionamentos.....	27
2.2.2 Marketing interno .....	29
2.3 O modelo SERVQUAL .....	30
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
3.1 Caracterização da empresa .....	36
3.2 Caracterização do processo .....	36
3.3 Descrição das etapas do estudo de caso.....	37
3.3.1 Elaboração do instrumento de pesquisa para caracterizar o perfil do cliente.....	38
3.3.2 Adaptação da ferramenta SERVQUAL.....	38
3.3.3 Definição do tamanho da amostra .....	39
3.3.4 Execução da pesquisa de campo.....	39
3.3.5 Análise dos dados .....	40
3.3.6 Recomendações .....	40
3.4 Desenvolvimento do estudo de caso.....	40
3.4.1 Elaboração do instrumento de pesquisa para caracterizar perfil do cliente.....	40

3.4.2 Adaptação da ferramenta SERVQUAL.....	41
3.4.3 Definição do tamanho da amostra .....	42
3.4.4 Execução da pesquisa de campo.....	43
3.4.5 Análise dos dados .....	43
3.4.6 Recomendações .....	57
3.5 Considerações finais .....	58
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário perfil do cliente.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B – Questionários servqual .....</b>	<b>66</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A alimentação é uma das mais importantes ações realizadas pelo ser humano, pois o ato envolve aspectos sociais, econômicos e psicológicos indispensáveis para que as sociedades evoluam. Sendo assim, alimentar-se engloba várias etapas desde a produção do alimento até a transformação em refeição e disponibilidade para os indivíduos (PROENÇA *et al.*, 2005). Avelar (2010) afirma que estudos revelam que as pessoas sentem prazer em consumir alimentos em locais públicos, o que reflete uma vontade de interagir socialmente e não apenas a necessidade de se alimentar, demonstrando que, através da refeição, as relações sociais são intermediadas.

O setor que atende a esse determinado público é denominado *Food Service*, que, segundo Donna (2010), engloba toda a cadeia produtiva e distribuição de insumos, alimentos, equipamentos e serviço, com o intuito de atender as organizações que fornecem refeições (especialmente em locais públicos, fora do lar).

Todavia, em meio a isso, é muito importante que durante o processo de prestação de serviços, tendo em vista a fidelização dos clientes, sejam buscadas ferramentas que tem o intuito de acompanhar o processo. Essa importância cada vez mais acentuada que deve ser dada ao setor de serviços caracteriza, conforme Miguel e Salomi (2004), a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados.

Quanto a isso, Costa e Silva (2016) ressaltam que a análise referente à satisfação do cliente com o serviço percebido é um recurso crucial no processo de fidelização do consumidor, na divulgação positiva do empreendimento e na obtenção do sucesso no negócio.

Dentro desse contexto, tem-se o modelo SERVQUAL, que é uma ferramenta de captação que consiste em analisar a satisfação do cliente com base no modelo de lacunas na qualidade em serviços.

## 1.2 Definição do problema

Haja vista a importância que constitui a alimentação na qualidade de vida das pessoas e a relevância do processo de entrega desta a seguinte questão foi elaborada para desenvolvimento deste estudo:

A qualidade percebida pelos clientes, referente aos serviços prestados pela empresa analisada, é compatível com as expectativas que eles têm em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas do mesmo ramo da empresa analisada?

### **1.3 Objetivos**

Com a finalidade de melhor direcionar a pesquisa, elaborou-se os seus objetivos, gerais e específicos, que são descritos a seguir.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho busca analisar a qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa do setor de alimentos, através da aplicação do modelo SERVQUAL.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Quanto aos objetivos específicos, tem-se os seguintes:

- i. Caracterizar o perfil dos clientes;
- ii. Identificar as expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços oferecidos;
- iii. Avaliar a qualidade percebida dos serviços;
- iv. Sugerir melhorias referentes à qualidade.

### **1.4 Justificativa**

As exigências do consumidor somadas ao crescimento do fator competitividade obrigaram as organizações a aprimorarem, assim, seus processos, produtos e serviços, visando atender aos requisitos de um mercado dinâmico e clientes cada vez mais exigentes. Esse diferencial, na busca incessante pela maior participação no mercado, manifesta-se na implementação de programas de qualidade (GODOY *et al.*, 2009).

Nesse contexto, os autores afirmam que as organizações realizam cada vez mais investimentos em ferramentas para identificar oportunidades, estabelecer prioridades, elaborar planos de ação, avaliar resultados e promover melhorias, sendo estas tarefas que envolvem, tipicamente, metodologias de projetos de produtos e serviços.

No mercado competitivo, a satisfação dos clientes não é mais suficiente para fidelizá-los, é necessário ir além, diferenciar-se. Um grande diferencial nos dias de hoje é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Portanto, avaliar a qualidade da empresa sob a ótica do cliente é de suma relevância para os empresários que desejam conhecer as expectativas de seus clientes e, assim, atingir a qualidade por eles desejada.

Devido à empresa examinada ter apresentado a necessidade de novos clientes e o interesse pela fidelização destes, considerou-se relevante utilizar um método de avaliação da qualidade percebida pelos clientes sobre os serviços oferecidos pela empresa, haja vista que ao longo da sua participação no mercado a empresa nunca implementou processos de avaliação da qualidade.

## **1.5 Metodologia**

Realizar uma pesquisa com rigor científico pressupõe que seja escolhido um tema e definido um problema para ser investigado e este seja apresentado de forma planejada, ordenada, lógica e conclusiva. O cientista deve mostrar os métodos que proporcionam as bases lógicas à investigação científica. Segundo Gil (2012, p.8), a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos.

O presente trabalho apresenta, no que se refere à natureza da pesquisa, uma pesquisa aplicada. Esse tipo de pesquisa é útil para encontrar soluções para problemas cotidianos, geralmente direcionados a um problema. (ROLL-HANSEN, 2009)

No que se refere ao tipo de abordagem de pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo. Qualitativa porque visa à hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno. Quantitativa, pois se obtêm os dados por meio de um questionário em que se aplica a um número de entrevistados, em seguida, analisados estatisticamente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos da pesquisa, o trabalho é classificado como pesquisa descritiva aproximada de uma pesquisa exploratória, pois o estudo pretendia descrever, analisar e interpretar os fatos de determinada realidade, porém acabou “[...] servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema[...].” (GIL, 2012, p. 28).

No que tange aos procedimentos, de acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um

processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Neste este trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais e, também, a aplicação de *surveys* para levantamentos. Onde, pesquisa bibliográfica se refere a um levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Já a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, etc. A pesquisa com *survey* pode ser classificada como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as opiniões de determinado grupo de pessoas utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Nesse contexto, o presente estudo buscou identificar, através da aplicação do modelo SERVQUAL, as lacunas existentes entre as expectativas e a percepção dos clientes de uma empresa do ramo alimentício na prestação dos serviços que são oferecidos. Para isso foram utilizados questionários, uma para traçar o perfil do cliente e dois referentes à ferramenta SERVQUAL (sendo um para expectativas e outro para percepções). Estes foram disponibilizados em formato eletrônico, através do formulário Google, para cada cliente, dentro de uma população de cerca de 900 consumidores para o estabelecimento em que foi realizado o presente estudo, onde a amostra utilizada remeteu a 73 destes.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O trabalho foi estruturado conforme os capítulos descritos:

O primeiro capítulo consiste na introdução do trabalho, apresentando a contextualização do assunto, a definição do problema, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a metodologia do estudo, e a descrição da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é constituído do referencial teórico que aborda a gestão de serviços, a qualidade em serviços, a ferramenta SERVQUAL e os serviços na área de alimentação. Estes são os conteúdos necessários para a elaboração do trabalho.

O terceiro capítulo refere-se ao estudo de caso, apresentando a caracterização da empresa e do processo do serviço, a descrição e o desenvolvimento das etapas do estudo de caso.

O quarto capítulo expõe a conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Serviços

Ao longo dos anos, surgiram diversas interpretações quanto à definição de serviços. Autores clássicos e contemporâneos sempre admitiram a definição de serviços como a execução de um trabalho (MEIRELLES, 2006). De acordo ainda com o autor, o serviço é o trabalho, na sua acepção ampla e fundamental, podendo ser realizado não só através dos recursos humanos como também através das máquinas e equipamentos.

Tem-se também que Las Casas (2012, p.7) definiu-se que “[...] o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere”. Tal definição foi ainda apoiada por Zeithaml *et al.* (2014, p.4), que afirmou que “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Em meio às muitas definições, Associação Americana de Marketing American Marketing Association (AMA, 2017) define-o como “produtos intangíveis ou pelo menos em sua essência”. A entidade relata ainda que a maioria dos produtos é parcialmente tangível e parcialmente intangível, e que a forma dominante é usada para classificá-los como bens ou serviços. Veiga *et al* (1996) também afirma que serviço é um produto único, o qual a parte intangível se sobressai à parte tangível. Logo, considera-se que compreender que um serviço, em sua essência, é diferente de um produto, não colabora na definição do primeiro, pois, alguns autores afirmam que, serviços são produtos e a sua essência auxilia na classificação do mesmo, e não na sua análise conceitual.

Baseado nas muitas definições existentes, Andrade (2015) concluiu que a diversidade de ordem conceitual e metodológica na visão dos autores é devida às muitas características formais e específicas dos serviços. Contudo, o tópico da intangibilidade e do consumo simultâneo são sempre encontrados em meio às diversas definições de serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014).

Sendo assim, Cardoso (2004, p. 21) enfatiza que “há de se concordar que serviço é um fenômeno complicado e seu significado vai desde um atendimento pessoal, passando pelo serviço como produto, e até o serviço do serviço”.

### 2.1.1 Tipos de serviços

“A classificação dos serviços é importante, pois cada tipo de serviço merece uma abordagem e estratégias diferentes quanto a sua gestão, de acordo com suas especificidades” (COELHO, 2004, p. 28). De acordo com a afirmação, Fernandes (2016, p. 19) relata que, a natureza do *mix* de serviços influencia o modo como é avaliada a qualidade dos serviços, uma vez que o nível de experimentação destes se diferem entre si.

Além disso, Las Casas (2012) cita que o processo de análise das implantações mercadológicas é facilitado quando é encontrado um aspecto em comum entre as várias classificações de serviço. Logo, conclui-se que, definir a classificação de um serviço é de grande relevância para quem busca o crescimento empresarial, pois conhecer a essência dele influencia em como este é tratado diante de alguns setores da empresa, e o serviço, quando tratado da maneira correta pelos gestores de uma organização, é de grande auxílio para que a mesma obtenha sucesso.

Ainda segundo Las Casas (2012), existem muitas possibilidades para estabelecer um esquema classificatório de serviços, como por exemplo, no tocante ao grupo de serviços, esforço de compra do consumidor, durabilidade, intangibilidade. Devido à grande variedade de classificações serão tratadas apenas as que foram encontradas e julgadas mais relevantes para o presente trabalho.

A existência dos produtos e serviços puros é limitada (RATHMELL, 1966). Atualmente é muito comum a combinação entre bens e serviços, como nos restaurantes e lanchonetes, onde Zeithaml *et al* (2014, p.6) comenta que “embora classificado no setor de serviços, opera com diversos componentes tangíveis, como o alimento propriamente dito, as embalagens, e assim sucessivamente”. Neste caso, a combinação entre bens e serviços é equilibrada, pois não adianta servir apenas uma comida de qualidade ou apenas oferecer um bom atendimento. Deve ser considerada a interação existente entre estes aspectos (LAS CASAS, 2008, p.12). Portanto, é compreensível a dificuldade das pessoas em diferenciar bens de serviços.

Diante de tal dificuldade, PALADINI (1995, p.58) alerta que:

“Não se deve confundir a área de serviços com atividades de suporte ao produto, que envolve informações sobre uso (manuais), instalação, assistência técnica etc. O serviço, na verdade, oferece suporte ao cliente, em termos de facilidades diretas que a empresa coloca para seus clientes ou de atendimento às ações por ele requisitadas. Nota-se que o suporte ao produto integra a qualidade do produto (neste caso, bem tangível); o suporte ao cliente refere-se à qualidade de serviços”. (PALADINI, 1995, p.58)

De acordo com Kotler (1998, p. 412), a oferta de uma empresa ao mercado inclui certos serviços, sendo o componente serviço ser ou não parte importante dessa oferta. Assim, o autor apresenta cinco categorias de ofertas baseadas no aspecto da tangibilidade. As quais estão apresentadas na Tabela 1.

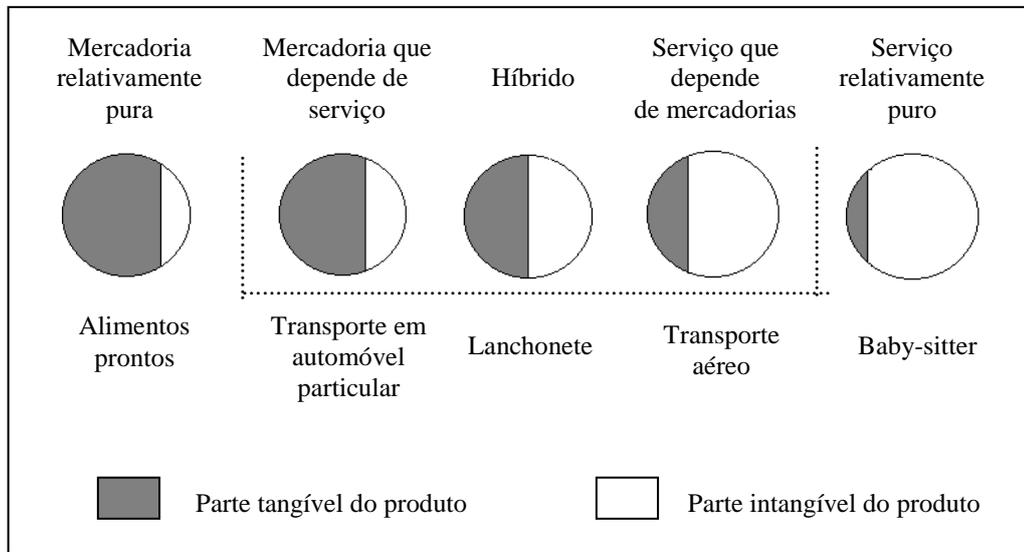
Tabela 1 – Cinco categorias de ofertas baseadas no aspecto da tangibilidade.

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Bem tangível</b>	A oferta consiste em um bem tangível. Nenhum serviço acompanha o produto.	Sabão, creme dental ou sal.
<b>Bem tangível acompanhado de serviços</b>	A oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo.	carros e computadores (trazem disponibilidade de serviços ao consumidor)
<b>Híbrido</b>	A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços.	restaurantes (pessoas escolhem restaurantes tanto pelos alimentos quanto pelos serviços)
<b>Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários</b>	A oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio.	passagem aérea (a viagem inclui alguns bens tangíveis, mas o principal item é o serviço)
<b>Serviço</b>	A oferta consiste, principalmente, em um serviço.	<i>babysitters</i> , psicoterapia e massagens

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Muito semelhante às cinco categorias disponibilizadas por Kotler (1998) são as classificações apresentadas na figura a seguir, consideradas por Las Casas (2008), também sobre o aspecto da tangibilidade (Figura 1).

Figura 1 – Objetos finais de comercialização quanto a seus componentes.



Fonte: Las Casas (2008).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o grau de intensidade de trabalho, o grau de interação com o cliente, e o grau de customização afetam significativamente o caráter do processo de fornecimento de serviços. Por isso, o mesmo menciona a classificação dos serviços, proposta por Schemenner (1986 *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014), a partir dessas dimensões. Essa classificações podem ser encontradas na tabela 2.

Tabela 2 – Matriz de processos de serviço.

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

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

Diante de tais classificações (organizadas no Tabela 2), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) ressaltam-se que:

i. A fábrica de serviços é caracterizada por serviços de baixo grau de customização, pouca interação com o usuário e reduzido uso da mão de obra. Também, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), é onde se encontram os serviços que demandam considerável investimento em instalações e equipamentos, semelhante a uma linha de montagem.

ii. Com elevados gastos com mão de obra e com serviços indiferenciados, os usuários dos serviços de massa recebem um serviço com grande força de trabalho e, devido a sua padronização, existe pouca interação entre fornecedor e cliente.

iii. As lojas de serviços permitem que os clientes interfiram diretamente no serviço oferecido, esta também é caracterizada pelo baixo custo da mão de obra, se comparado ao custo do capital investido.

iv. Um ambiente com elevada força de trabalho e grande interação entre cliente e fornecedor são as características do serviço profissional. Os clientes serão atendidos individualmente por especialistas treinados.

Diante disso, Lopes e Nóbrega (2013) acreditam que restaurantes normalmente podem ser classificados como lojas de serviços. Porém, segundo De Jesus (2005), devido ao processo de preparo dos alimentos também ser um valor do serviço, os restaurantes possuem certo grau de padronização nas operações. Assim, no que tange à classificação dos serviços de alimentação, a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2011) existem mais de oito sub-canaís de distribuição de alimentos, os quais são divididos em dois segmentos. São eles:

i. Rede de serviços públicos, que se caracteriza por não buscarem lucro na prestação do serviço. Por exemplo, os canais governamentais, como posto de saúde e hospitais;

ii. Rede de serviços privados, que é classificada como: comercial, onde os serviços de alimentação são a principal fonte de receita (ex.: *fast food*, *quick service*, lanchonetes, restaurantes comerciais, etc.); não comercial, que oferece o serviço de alimentação como parte de diferencial competitivo mais amplo (ex.: hospitais, clínicas, entre outros);

Diante de tantas classificações, Las Casas (2012, p.9) acredita que todas estas apresentadas são esforços para agrupar serviços de forma a encontrar um aspecto comum entre os vários grupos existentes, o que facilita a análise das implicações mercadológicas.

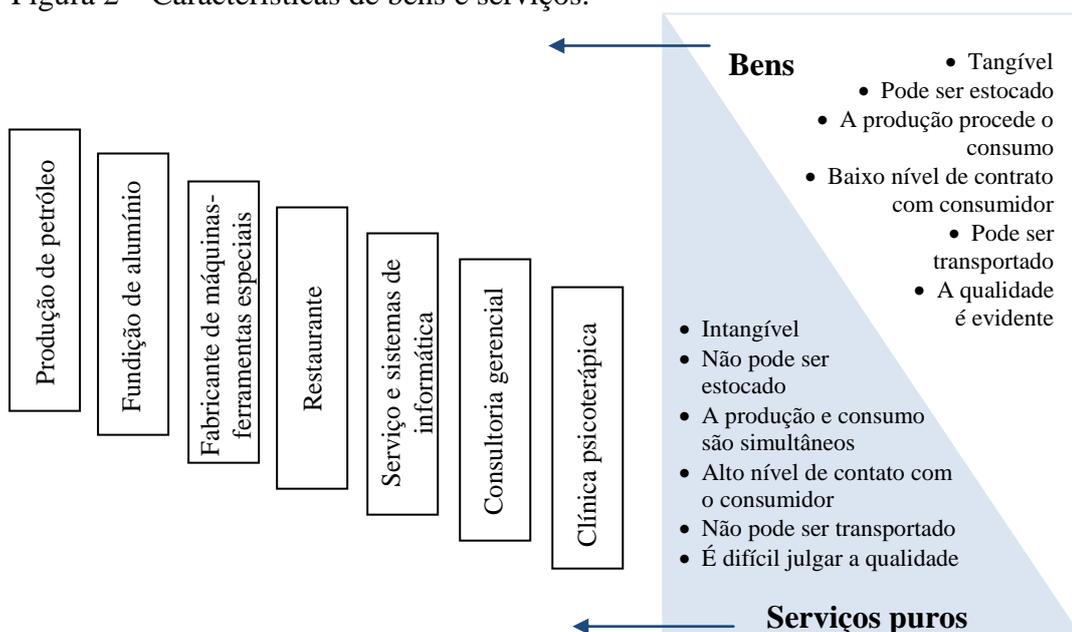
### 2.1.2 Características dos serviços

Um agrupamento de bens e serviços é o que se recebe quando é realizada uma compra, pois a aquisição de um produto é associada a algum serviço de apoio, e a aquisição de um serviço frequentemente é associada a bens facilitadores. Por isso, é difícil determinar a diferença entre um bem e um serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014). Uma forma de distinguir um bem de um serviço é verificando a natureza da utilidade dos mesmos (RATHMELL, 1966). Por esta razão é interessante conhecer as características dos serviços.

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não está vinculada a um produto físico” (KOTLER, 1998. p.412). Baseados na definição do autor, pode-se concluir que: devido a sua essência ser intangível, o serviço possui como característica própria a intangibilidade. Assim, uma vez que, para que ocorra uma prestação de serviço é necessário que uma parte ofereça algo a outra, é possível ocorrer variação na prestação do serviço. Logo, a variabilidade é outra característica dos serviços. A inseparabilidade também é uma característica dos serviços, pois o consumo dos serviços é simultâneo ao momento da produção, já que o mesmo não resulta na propriedade de nada. Visto que o serviço é qualquer ato ou desempenho, é impossível estoca-lo. Logo, também pode ser caracterizado por sua precibilidade.

Slack (1997) apresenta características de bens e serviços puros, e também mostra exemplos de empresas, que estão posicionadas conforme a sua classificação (Figura 1).

Figura 2 – Características de bens e serviços.



Fonte: Slack (1997).

Segundo Zeithaml (2014), “a ampla definição de serviços implica a intangibilidade como principal fator de caracterização de uma oferta como serviço”. Assim também concorda Bateson (2003 *apud* Klein, 2009), quando relata que os serviços não podem ser testados ou experimentados antecipadamente, devido a sua essência intangível, e esta pode ser a razão de suas outras características. Em relação à intangibilidade, Las Casas (2012) afirma que constantemente antes da venda efetiva de um serviço é impossível a constatação prévia, o que realmente ocorre são promessas que o fornecedor faz para o cliente.

Assim, Lopes e Nóbrega (2013) concluem que:

“Serviços são designados como atividades que exigem a interação entre fornecedores e seus consumidores, em um ambiente presencial ou não, que tenha por objetivo atender as necessidades do demandante que participa do processo de produção com maior ou menor intensidade, ao mesmo tempo em que recebe as atividades por não possuir capacitação ou vontade para realizá-las”(LOPES; NÓBREGA, 2013).

### 2.1.3 Dimensões da Qualidade em serviços

Segundo Campos (2004, p. 2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Logo, os consumidores organizam em suas mentes as informações sobre a qualidade do serviço a partir de mais de uma dimensão (ZEITHAML *et al*, 2014).

A literatura aborda, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), principalmente, cinco dimensões de qualidade na prestação de serviços. A saber:

- i. Confiabilidade, que é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- ii. Receptividade, que trata do auxílio aos clientes e de fornecer este prontamente;
- iii. Segurança, que remete ao conhecimento e cortesia dos trabalhadores, de modo a transmitir confiança ao repassar os conhecimentos sobre os serviços oferecidos;
- iv. Empatia, que se trata da demonstração do interesse em atender os clientes;
- v. Aspectos tangíveis, que se refere às condições do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, barulho, entre outros).

### 2.1.4 Satisfação do cliente

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao se comparar a percepção deste com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é tratado como de excelente qualidade, já quando se percebe o que era esperado, o serviço é classificado como de qualidade satisfatória, porém quando as expectativas não são atingidas, o serviço é considerado inaceitável (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

O ser humano está ficando cada vez mais exigente e criterioso nos seus processos de escolha. Na aquisição de bens e/ou serviços não é diferente. Para satisfazer o consumidor não é mais suficiente que esses cumpram com seus propósitos, pois também é essencial que sejam atribuídos itens que agreguem valor ao que é oferecido.

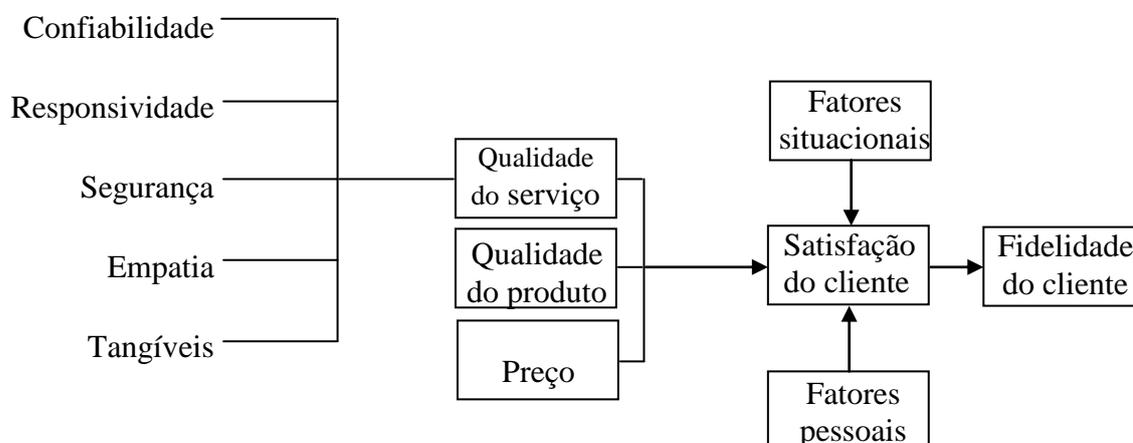
Devido a esse novo perfil dos clientes, “as empresas estão constantemente atentas à satisfação de sua clientela, buscando não somente a percepção de qualidade naquilo que ela comercializa, mas também em todos os procedimentos, serviços ou bens associados ao mesmo” (FERNANDES, 2016, p. 14). No caso dos serviços, onde o consumo é simultâneo ao momento da produção, talvez seja ainda mais importante a percepção da qualidade dos procedimentos, serviços ou bens associados ao que é oferecido, pois segundo Zeithaml *et al* (2014), possivelmente o cliente terá diversas experiências durante a execução do serviço e todas exercem impacto na satisfação, sendo ela agradáveis ou não.

Frequentemente, o termo qualidade é utilizado pelos consumidores para se referir ao grau de satisfação em relação à aquisição de um serviço ou produto (KRAJEWSKI *et al.*, 2013). Segundo Bateson (2001 *apud* ANDRADE, 2015, p.25):

“É muito importante não confundir a qualidade em serviços com satisfação dos clientes, pois a satisfação é uma avaliação passageira, específica de uma transação, enquanto qualidade na prestação de um serviço é uma atitude formada a longo prazo de um desempenho. O mesmo autor relata que, “a qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores que fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha”. (BATESON, 2001 *apud* ANDRADE, 2015, p.25)

Zeithaml *et al* (2014) concluiu que a qualidade dos serviços está relacionada aos aspectos dos serviços, enquanto a satisfação normalmente é entendida como algo mais abrangente. Logo, a qualidade percebida influencia na satisfação do cliente. O mesmo autor afirma que a satisfação do cliente também é influenciada pela qualidade do produto, pelo preço e por fatores situacionais e pessoais, como apresenta a Figura 3.

Figura 3 – A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço.



Fonte: Zeithaml (2014, p.78).

De acordo com Kotler (1998, p. 53) “se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”.

A fidelização do consumidor não é garantida quando este está satisfeito com o que recebeu, pois não é somente devido à insatisfação que o mesmo busca experiências em outros estabelecimentos (MARTINS, 2012). Os clientes muitas vezes nem sequer lembram especificamente de uma empresa quando buscam adquirir um bem ou um serviço, a não ser que esta tenha lhe oferecido algo diferenciado, pois são muitas as que oferecem um desempenho apenas satisfatório, mas as que superam suas expectativas não são tão comuns. Por isso, é pertinente buscar a alta satisfação do cliente, pois desta forma, a empresa conquistará a lealdade deste. Nesse sentido, tem-se, conforme Kotler (1998), que a satisfação é uma meta e uma ferramenta de marketing para as empresas com foco no cliente.

### 2.1.5 Qualidade no setor de serviços de alimentação

A vida moderna e a falta de tempo no dia a dia dos brasileiros têm feito com que a alimentação fora do lar venha sendo uma prática cada vez mais frequente, para tanto, esses escolhem um estabelecimento para dirigir-se. Porém, atualmente, os consumidores não mais escolhem um estabelecimento somente devido ao alimento oferecido, mas também pelo ambiente, a disponibilidade de serviços agregados, pelo atendimento, entre outros. Em

razão disso e da grande quantidade de empresas que oferecem o mesmo serviço é indispensável diferenciá-lo.

Martins (2012) afirma que, nos empreendimentos de serviços de alimentação, por ser um ramo tão concorrido e para garantir a sobrevivência, a competitividade é necessária e deve ser constante. Nesse contexto, Las Casas (2012) afirma que um diferencial indispensável é a qualidade dos serviços. Logo, é interessante dominar as expectativas dos clientes relativas a qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Pois, “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (SLACK *et al*, 1997, p. 552).

Las Casas (2008) menciona que em um estudo exploratório para avaliar a qualidade dos serviços de uma empresa do setor de alimentos alguns atributos analisados foram os da tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Atributos utilizados para avaliar a qualidade da empresa.

Perfil (estrutura física):	Pessoas/Procedimentos:	Processos:
Higiene da cozinha	Simpatia/atenção	Rapidez no atendimento
Iluminação	Roupas/vestimentas	Tempo de pedido
Segurança	Higiene pessoal	Qualidade de refeição
Localização	Eficiência no atendimento	Cardápio
Banheiros	Conhecimento	Preço

Fonte: Adaptado de Las Casas (2008).

Ainda pertinente ao setor de serviços de alimentação, Martins (2012, p. 10) observa que:

“A qualidade dos serviços desse segmento envolve um leque de tópicos dos quais só trarão a satisfação total quando montados de forma harmônica, como um sistema, que vai determinar se a organização é eficiente quanto à qualidade dos seus serviços ou se deixa a desejar em alguns ou em vários os aspectos” (MARTINS, 2012, p.10).

## 2.2 Marketing de serviços

O setor de serviços vem se desenvolvendo rapidamente e, atualmente, representa expressiva parcela da economia. Sabe-se que, quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país. Entre as causas disso, destaca-se o maior poder aquisitivo da população (LAS CASAS, 2012, p. 1). Assim, a ideia de que os serviços são criados e consumidos simultaneamente parece não permitir o uso do conceito de “canal de distribuição” tal como desenvolvido para as mercadorias (FITZSIMMONS;

FITZSIMMONS, 2014). Entretanto, este é imprescindível para a organização que queira manter-se em no mercado competitivo atual.

É diante disso que se fez necessário o surgimento dos grupos de seguros formados por empregados e sindicatos, que são exemplos de como a indústria de seguros utiliza intermediários de marketing para a distribuição de seus serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). O marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, começando, assim, de necessidades e desejos humanos (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998), os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de marketing, a saber: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

É nesse patamar que entra a comunicação interpessoal, que pode ser tanto positiva quanto negativa, sendo este o tipo de propaganda que pode ascender ou demolir a reputação de uma empresa. No âmbito dos serviços esta é ainda mais enfática no que remete a expectativa dos clientes, que não têm a possibilidade de testar várias empresas sem pagar por isso. Mesmo que nos serviços seja levado em consideração o lado subjetivo, ou seja, cada um tem sua visão do que é um bom serviço, os potenciais clientes se baseiam muito nas experiências passadas de outros clientes (MARTINS, 2012).

Uma das preocupações dos profissionais de marketing de serviços é quanto a manutenção dos clientes, dada justamente à elevada concorrência no mercado, que acarreta em uma disputa acirrada pela procura de novos clientes e, por isso, o marketing de relacionamento tornou-se fundamental (LAS CASAS, 2012). Pois, a chave para o sucesso do marketing profissional é entender as necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente (KOTLER,1998).

### **2.2.1 Marketing de relacionamentos**

Diante das diversas transformações que as empresas prestadoras de serviço enfrentam atualmente, devido ao ambiente dinâmico em que vivemos, essas devem analisar estratégias para obter vantagens competitivas (BARROS,2012). Tais estratégias têm como essência a lealdade dos clientes (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014). Pois, segundo Las casas (2008, p. 19) “Um cliente conquistado é um dos maiores patrimônios da empresa. Preserva-lo é uma necessidade para os negócios bem-sucedidos a longo-prazo”.

Segundo Kotler (1998), as empresas devem transformar consumidores novos em clientes leais, em seguida transforma-los em advogados, ou seja, consumidores que defendem a empresa e estimulem outras pessoas a comprar dela, e finalmente transformá-los em parceiros que trabalham ativamente em conjunto com a empresa. Em vista disso, é essencial a satisfação dos consumidores, pois esta é um fator determinante na conquista da lealdade desses (COSTA E SILVA, 2016).

De acordo com Krajewski et al (2013), a satisfação do cliente é alcançada quando suas expectativas são atendidas ou superadas. Portanto, na busca pela lealdade do consumidor, é fundamental conhecer suas expectativas e percepções. Estas podem ser constatadas através de estratégias do marketing de relacionamentos. Pois, segundo Kotler (1998, p. 59), “o marketing de relacionamentos envolve todas as etapas que as empresas assumem para conhecer e atender melhor seus valiosos consumidores”.

Dentre essas etapas, está a melhoria da qualidade, visto que esta tem por propósito a fidelização do cliente (BERRY, 1995). O autor ainda afirma que é devido à busca cada vez maior por serviços de qualidade que o interesse no marketing de serviços vem aumentando. Portanto, a qualidade percebida pelos clientes torna-se confiável e relevante no marketing de relacionamento (LAS CASAS, 2012). Diante disso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 43) observam que “influenciar as expectativas de qualidade do cliente torna-se, portanto, um aspecto a considerar”.

O marketing de relacionamento depende do relacionamento permanente e particular com os clientes. (LAS CASAS, 2012). Entretanto, Klein (2009, p. 29) observa que:

“Hoje, o marketing de relacionamentos é encarado de forma mais ampla, na medida em que trata de todos os relacionamentos que podem interferir na satisfação do cliente e no relacionamento empresa–cliente, empresa–empresa, empresa–distribuidores, empresa–fornecedores e, até mesmo, empresa–concorrentes”.

Nesse contexto, Berry (1995) menciona o marketing interno, que abre caminho para o marketing externo, pois para obter sucesso nas relações com os clientes, as empresas devem criar um vínculo com os grupos não-clientes.

Em decorrência da aplicação das estratégias do marketing de relacionamentos, a longo prazo, fortes relações são estabelecidas no âmbito econômico, social e técnico (KOTLER, 1998).

### 2.2.2 Marketing interno

O resultado de um serviço é um desempenho onde os funcionários são os atores, por este motivo o marketing interno é ressaltado na literatura do marketing de serviços (BERRY, 1995). Nesse segmento, Morais e Soares (2016) observam que, “em muitos casos, para os clientes, o serviço é o funcionário”. Em virtude disso, a importância de uma boa equipe de trabalho vem sendo reconhecida pelas organizações (LAS CASAS, 2008).

Na busca pela formação de uma boa equipe de trabalho, as empresas vêm utilizando ferramentas do marketing interno com a finalidade de formar funcionários comprometidos com o serviço e com o cliente (BARBOSA E OLIVEIRA, 2002). A motivação e o treinamento são essas ferramentas gerenciadas pelas empresas para que os funcionários forneçam um bom atendimento ao consumidor (KOTLER, 1998). Pois, de acordo com Zeithaml et al (2014), “A menos que os funcionários da prestação de serviço sejam capazes e estejam motivados para executar o serviço com base nas promessas feitas, a empresa não terá êxito”.

Segundo Las Casas (2012), um bom plano de marketing torna-se inútil se não houver uma equipe de colaboradores motivados, pois sem motivação destes não será possível à satisfação dos clientes. E é devido a essa perspectiva que se torna tão importante ter uma equipe de funcionários satisfeitos com o seu trabalho, pois “funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos” (ZEITHAML et al,2014).

Nesse contexto, o empresário Richard Branson afirma que "os clientes não vêm em primeiro lugar. Os funcionários vêm em primeiro. Se você cuidar dos seus funcionários, eles cuidarão dos clientes". Devido a esse relacionamento entre empresa e colaborador, pode-se pensar em marketing aplicado na atividade de recursos humanos, já que este tem sido o principal responsável pela união e motivação dos funcionários, pois as técnicas de marketing eram atribuídas apenas a transações externas. Porém percebeu-se a eficiência de varias técnicas e ferramentas do marketing usadas em conjunto com RH (LAS CASAS, 2008).

A satisfação do funcionário é essencial para a retenção do mesmo, o que de acordo com Berry (1995) é um antecessor da retenção de clientes. O autor ainda menciona que a retenção do funcionário é importante pois a empresa não conseguirá entregar o serviço pretendido se os funcionários constantemente se demitirem e os clientes continuamente tiverem que lidar com funcionários diferentes e inexperientes.

Ainda pertinente ao marketing interno, Las Casas (2012, p.146) observa que:

“O profissional de serviços deve ser também seu próprio motivador. Sabendo que todo o esforço resultará num melhor profissional ele deve constantemente perseguir os objetivos de perfeição. O retorno é certo e nesta área só permanecem com sucesso aqueles que não se acomodam e não pensam que já sabem demais”.

### 2.3 O modelo SERVQUAL

A modelagem de processos pode compreender quatro fases: o planejamento (diagnóstico ou definição dos processos a serem mapeados e da metodologia a ser utilizada); o mapeamento dos processos; o monitoramento (criação dos mecanismos de controle e verificação de qualidade); e uma fase de intervenções para atingir mais eficiência e efetividade na gestão dos processos de informação (MIRANDA, 2010).

Esse mapeamento de processos pode ser conceituado como uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos, uma vez que sua análise estruturada permite a redução de custos no desenvolvimento dos serviços, assim como das falhas de integração entre sistemas. Além disso, ainda pode-se citar a melhoria proporcionada ao desempenho da organização, sendo um excelente utensílio para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996).

Tal ferramenta busca, assim, verificar o alinhamento entre as atividades executadas e o objetivo do negócio (eficácia) e a adequação entre o consumo de recursos e os produtos gerados (eficiência) (VILLELA, 2000). Dessa forma, Miranda (2010) complementa ainda que tal instrumento é tratado como um dos itens de gerenciamento substancialmente necessários para alcançar nível maior de racionalização nos processos de uma organização.

É dentro desse contexto que se ressalta o modelo SERVQUAL, que serve como uma ferramenta de qualidade que age de modo dar respostas (ou informações) para a fase posterior: de intervenções para atingir mais eficiência e efetividade no gerenciamento da organização. Ela pode ser ainda aplicada durante certos intervalos de tempo, de modo a comprovar se as intervenções realizadas estão sendo eficientes e satisfatórias.

Através dessa ferramenta é elaborado um questionário composto por duas partes: a primeira relativa a indicação do nível de serviços esperados, e a segunda, diz respeito ao nível dos serviços prestados. Nela, uma afirmação de expectativa é associada a uma afirmação de percepção correspondente, sendo um nível de qualidade a ser encontrado a subtração do resultado do serviço percebido pela expectativa dos clientes para cada uma das questões contidas no questionário (LAS CASAS, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

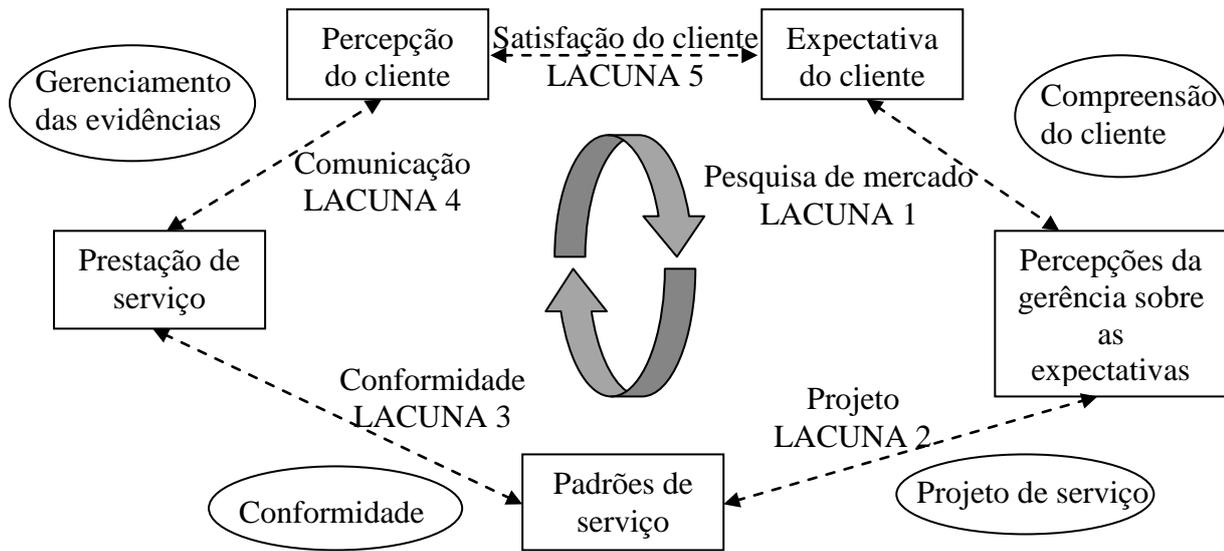
Através do modelo SERVQUAL é possível corrigir estratégias de marketing tendo em vista algum aspecto antes avaliado como negativo (LAS CASAS, 2012). Segundo o autor, as empresas nem sempre obtêm sucesso quando reparam seus serviços baseados em aspectos internos e externos que afetam a qualidade, pois existem lacunas relacionadas a qualidade dos serviços que devem ser consideradas.

Parasuraman *et al.* (1985) relatam que um conjunto dessas lacunas, também chamadas de gaps, podem dificultar a entrega de um serviço de qualidade ao cliente. O autor também explica o que são os cinco *gaps*, a saber:

- i. *Gap 1* é a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção dos gestores com relação a essas expectativas.
- ii. *Gap 2* é a diferença entre as especificações de qualidade do serviço da empresa e as percepções gerenciais com relação as expectativas dos consumidores.
- iii. *Gap 3* é a diferença entre o desempenho efetivo do serviço e as especificações de qualidade do mesmo.
- iv. *Gap 4* é a diferença entre o desempenho real do serviço e o que prometem as comunicações externas sobre o mesmo.
- v. *Gap 5* é a diferença entre o serviço percebido pelo cliente e o serviço esperado pelo mesmo. Esta por sua vez depende da natureza das lacunas associadas à design, marketing e entrega de serviços. Por esta razão o autor propõe que  $Gap5 = f(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$ .

Na Figura 4, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 119) apresentam o modelo de lacunas na qualidade em serviços.

Figura 4 – Modelo de lacunas na qualidade em serviços.



A mensuração do *Gap 5* é fundamental dentro do modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.*, (1988). Isso ocorre devido o *gap* ser função de todos os outros.

A pesquisa SERVQUAL foi um dos primeiros indicadores elaborados especificamente para avaliar a qualidade de um serviço (ZEITHAML *et al.*, 2014). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) também afirmam que, baseada no modelo de lacunas, a escala é muito útil para investigar a satisfação do cliente.

Segundo Slack *et al.* (1997, p. 552), “a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe sendo qualidade”. De acordo com os autores que desenvolveram o modelo, tem-se que:

O SERVQUAL é uma escala concisa de itens múltiplos com boa confiabilidade e validade que os varejistas podem usar para entender melhor as expectativas e percepções dos consumidores e, como resultado, melhorar o serviço. O instrumento foi concebido para ser aplicável em um amplo espectro de serviços. Como tal, fornece um esqueleto básico através do seu formato de expectativas / percepções que engloba declarações para cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviço. O esqueleto, quando necessário, pode ser adaptado ou complementado para atender às características ou necessidades específicas de pesquisa de uma determinada organização. (PARASURAMAN *et al.*, 1988, p.30 e 31)

A ferramenta SERVQUAL é constituída por 22 itens referentes a um atributo, sendo este baseado nas cinco dimensões da qualidade. Para a aplicação da ferramenta são necessários dois questionários (que são correlacionados) – o das expectativas e o das

percepções – e os 22 itens são adaptados para cada um deles. Os itens são avaliados individualmente através da escala do tipo *Likert* de 7 pontos, cujos os extremos são “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

A mensuração da qualidade do serviço, em relação a um atributo específico das cinco dimensões da qualidade, é realizada através do resultado da diferença entre a pontuação das expectativas e a pontuação das percepções relativas a cada item, conforme a Equação (1).

$$Q = P - E \quad (1)$$

Onde,

“Q” representa a qualidade percebida ao longo do item;

“P” é a classificação da percepção do cliente;

“E” é a classificação da expectativa do cliente.

Essa diferença entre expectativa e percepção é chamada de *gap*. Logo um *gap* positivo expressa que o serviço prestado superou as expectativas, e um *gap* negativo expressa que a prestação do serviço foi inferior as expectativas. Além disso, na utilização da ferramenta SERVQUAL, os aspectos dos serviços são avaliados através das dimensões da qualidade (Tabela 4):

Tabela 4 – Aspectos dos serviços avaliados através das dimensões da qualidade.

Tangibilidade	Instalações físicas. Equipamentos. Aparência de pessoal.
Confiabilidade	Capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Responsividade	Disposição para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido.
Segurança	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.
Empatia	Cuidado, atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes.

Fonte: Parasuraman et al (1988, p. 23)

Os itens utilizados para avaliar as expectativas e percepções dos clientes foram formados a partir dessas dimensões. Cada item tem atributo conforme apresentado na figura 5 a seguir:

Figura 5 – Atributos dos itens da ferramenta SERVQUAL.

<b>Tangibilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernidade dos equipamentos.</li> <li>2. Atratividade das instalações físicas.</li> <li>3. Higiene e vestimenta dos funcionários.</li> <li>4. Aparência das instalações físicas.</li> </ol>
<b>Confiabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Entrega do serviço conforme prometido.</li> <li>6. Forma de lidar com os clientes quando ocorrem problemas.</li> <li>7. Confiabilidade da empresa.</li> <li>8. Prazo de entrega dos serviços.</li> <li>9. Precisão na preservação dos registros.</li> </ol>
<b>Responsividade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Comunicação com o cliente quanto à exatidão na entrega do serviço.</li> <li>11. Rapidez do serviço.</li> <li>12. Disponibilidade dos funcionários em ajudar os clientes.</li> <li>13. Prontidão dos funcionários.</li> </ol>
<b>Segurança</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Confiabilidade dos funcionários.</li> <li>15. Segurança transmitida pelos funcionários nas transações.</li> <li>16. Educação dos funcionários.</li> <li>17. Suporte da empresa ao funcionário.</li> </ol>
<b>Empatia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Atenção individualizada oferecida pela empresa.</li> <li>19. Atenção personalizada oferecida pelos funcionários.</li> <li>20. Conhecimento das necessidades do cliente pelos funcionários.</li> <li>21. Conhecimento dos interesses do cliente pela empresa.</li> <li>22. Conveniência no horário de funcionamento.</li> </ol>

Fonte: Parasuraman et al (1988). Adaptado pela autora.

Na tabela 5 são relatadas, segundo Zeithaml *et al.* (2015, p.126), as utilidades dos dados coletados por meio da aplicação do método SERVQUAL.

Tabela 5 – Utilidade dos dados obtidos pela aplicação do método SERVQUAL.

Determinar o escore médio da lacuna (entre as percepções do cliente e suas expectativas) para cada atributo do serviço;
Avaliar a qualidade do serviço de uma empresa em relação às cinco dimensões do SERVQUAL;
Rastrear as expectativas e as percepções dos clientes (quanto aos atributos individuais do serviço e/ou às dimensões do SERVQUAL) ao longo do tempo;
Comparar os escores no SERVQUAL de uma empresa com os de empresas concorrentes;
Identificar e examinar os segmentos de clientes que diferem expressivamente em suas avaliações do desempenho do serviço de uma empresa;
Avaliar a qualidade do serviço interno (isto é, a qualidade do serviço executado por um departamento ou divisão da empresa a outros departamentos da mesma empresa).

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (2015, p 126).

Segundo Pakes (2012), o SERVQUAL original adaptado à realidade de um estabelecimento de serviços de alimentação possibilita verificar pontos fracos da empresa, como alguns determinantes relacionados a informações sobre os pratos ofertados no *buffet*, localização dos sanitários e presteza dos funcionários no atendimento, sob a ótica do consumidor, e assim propor melhorias. Porém o autor sugere que a análise da qualidade seja feita periodicamente na empresa.

Já Silva e Araújo (2015) afirmam que através da utilização da ferramenta, constataram que, em uma determinada empresa de serviços de alimentação, a maior expectativa dos clientes está relacionada a confiança que a empresa passa para eles. Também foi detectado, através de sua pesquisa que, na percepção do cliente, o item que obteve a menor média foi relacionado a apresentação geral do ambiente.

### **3 ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar, especializada em *Food Service*, atuante na cidade de Fortaleza desde 1985 e localizada próxima a Universidade Federal do Ceará. Essa possui uma filial, localizada também na mesma cidade, e juntas às duas filiais atendem em torno de 1500 mesas por mês, onde normalmente uma mesa é utilizada por mais de um cliente.

A empresa examinada, não têm profissionais de gestão e também nunca contratou empresa de consultoria para avaliar aspectos de seus produtos e serviços, portanto a mesma nunca fez avaliações detalhadas de qualidade.

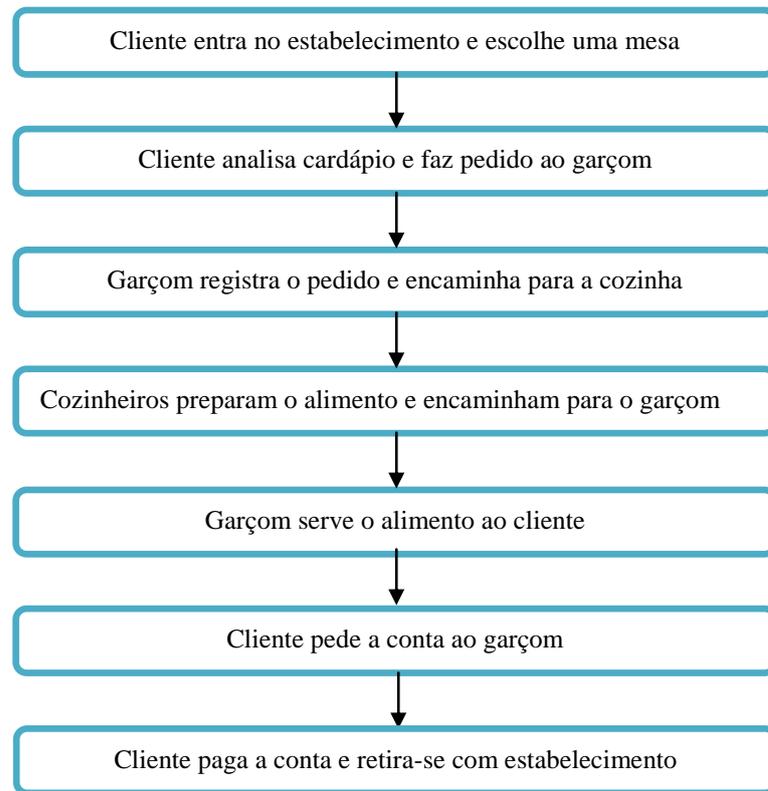
Com a finalidade oferecer alimentação rápida e de qualidade e momentos de lazer entre os clientes, o estabelecimento funciona em dois horários, dos quais são oferecidos diferentes tipos de serviços, porém com a mesma finalidade. Mesmo sendo localizada próxima a uma universidade a empresa objetiva, desde sua criação, atingir o público familiar.

Os alimentos fornecidos pela empresa são disponibilizados tanto de forma pessoal como por entrega em domicílio. Durante o horário em que ocorreu o estudo, o estabelecimento funciona com 15 funcionários e o proprietário que exerce a função de gerente, sendo: seis cozinheiros, dois garçons, um atendente de *delivery*, cinco entregadores e uma recreadora.

#### **3.2 Caracterização do processo**

O processo de atendimento ao cliente no estabelecimento onde foi realizada a pesquisa ocorre conforme o fluxograma apresentado na figura 6:

Figura 6 – Fluxograma do processo de atendimento.



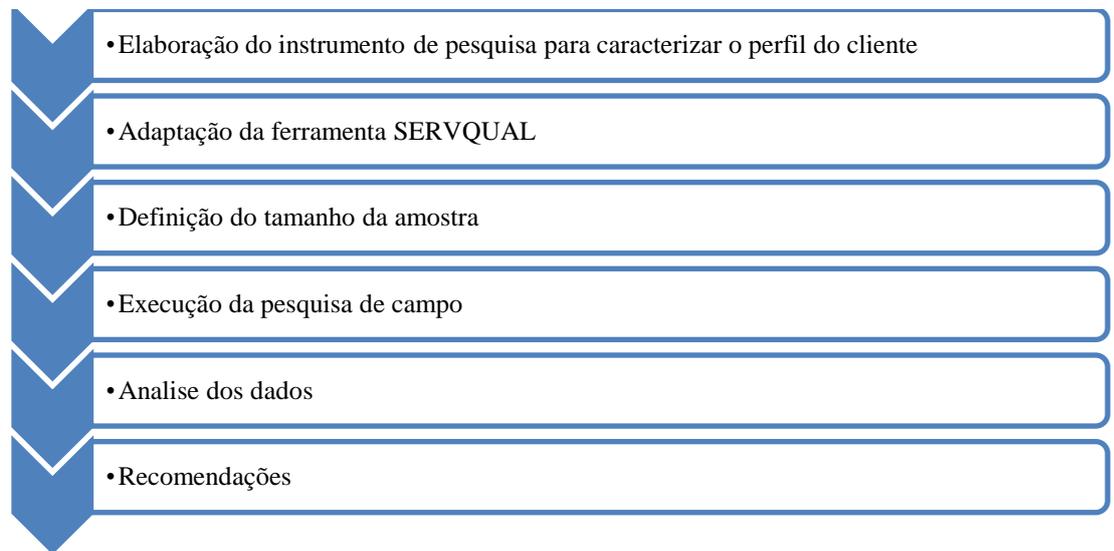
Fonte: Autora.

Neste atendimento, onde o cliente se faz presente no local, percebeu-se que a maioria alonga sua permanência no estabelecimento para interagir socialmente.

### 3.3 Descrição das etapas do estudo de caso

O estudo de caso foi desenvolvido em 6 etapas ilustradas pelo fluxograma evidenciado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxograma das etapas do estudo de caso.



Fonte: Autora.

A seguir são descritas as ações realizadas para o desenvolvimento de cada etapa.

### 3.3.1 Elaboração do instrumento de pesquisa para caracterizar o perfil do cliente

Inicialmente, com o propósito de conhecer o público alvo da empresa, foi desenvolvido um questionário apresentando seis itens para identificar o perfil do cliente. O mesmo foi elaborado através do formulário *Google*.

### 3.3.2 Adaptação da ferramenta SERVQUAL

Nesta etapa realizou-se a adaptação da ferramenta SERVQUAL, sendo esta adaptação necessária para análise das expectativas e percepções dos clientes da empresa estudada. Para tanto, os 22 itens que constituem a ferramenta, foram adaptados aos determinantes específicos das organizações do mesmo ramo da empresa examinada.

Em seguida, através desses itens foram desenvolvidos dois questionários correlacionados no formulário *Google*, um sobre as expectativas dos clientes e outro sobre as percepções do mesmo. Também foi acrescentado um item para sugestões em cada questionário.

Outra adaptação foi a utilização de uma escala de menor pontuação, pois a ferramenta SERVQUAL original utiliza a escala Linkert 7 pontos, e, na pesquisa em

questão, para diminuir as dúvidas e facilitar a avaliação do consumidor, foi utilizada a escala Likert 5 pontos.

### 3.3.3 Definição do tamanho da amostra

A amostra da pesquisa é classificada como uma amostra aleatória simples, pois os indivíduos da população foram escolhidos ao acaso e cada um teve a mesma probabilidade de ser escolhido para a entrevista.

Diante desse tipo de amostra, para representar o universo da pesquisa, foi calculado o tamanho da amostra através da fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas. Sendo esta apresentada pela equação 1:

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + \sigma^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Onde:

n = Tamanho da amostra;

N = Tamanho da população;

$\sigma^2$  = número de desvios-padrão associado ao nível de confiança escolhido;

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = percentagem complementar;

e = Erro máximo permitido.

### 3.3.4 Execução da pesquisa de campo

Após cálculo da amostra, foi executada a pesquisa de campo para levantamento dos dados a serem analisados.

A pesquisa ocorreu somente durante o segundo horário de funcionamento do estabelecimento, haja vista que o presente estudo tem por finalidade analisar os serviços prestados pela empresa durante este horário.

Os questionários utilizados foram disponibilizados em formato eletrônico através do formulário *google* e de forma pessoal para cada cliente.

### 3.3.5 Análise dos dados

Nesta etapa é feita a análise dos dados coletados com a aplicação dos questionários. Para tanto, foi utilizado (a):

- i. O *Microsoft Office Excel*: para a manipulação dos dados;
- ii. Ferramentas estatísticas: para análise do perfil do cliente;
- iii. A ferramenta SERVQUAL: para analisar as expectativas e percepções dos clientes, identificando as lacunas, ou *gaps*, existentes entre estes, e a partir dessa análise, avaliar a qualidade percebida dos serviços.

### 3.3.6 Recomendações

Os resultados foram utilizados para auxiliar o desenvolvimento das recomendações apresentadas nesta etapa. Tais recomendações foram propostas ao empreendimento em vista da melhoria da qualidade percebida pelos clientes.

## 3.4 Desenvolvimento do estudo de caso

### 3.4.1 Elaboração do instrumento de pesquisa para caracterizar perfil do cliente

Os itens desenvolvidos para o questionário de identificação do perfil do cliente constam na tabela 6:

Tabela 6 – Itens que compõem o questionário do perfil do cliente.

1	Sexo
2	Faixa etária
3	Estado civil
4	Seus filhos/netos frequentam o espaço para crianças oferecidos pelo estabelecimento ( Caso não tenha filhos/netos, marque: não)
5	Com que frequência você se alimenta no estabelecimento
6	Como conheceu a empresa

Fonte: Autora.

O questionário decorrente da tabela 6, apresentado no formulário *Google*, pode ser encontrado no apêndice A.

### 3.4.2 Adaptação da ferramenta SERVQUAL

A ferramenta SERVQUAL adaptada para utilização na empresa estudada é constituída pelos itens apresentados na tabela 7, estes estão organizados conforme a dimensão a qual pertencem.

Tabela 7 – Itens da ferramenta SERVQUAL adaptada.

Item	TANGIBILIDADE
I1	As empresas devem possuir equipamentos modernos e conservados.
I2	As instalações físicas (Fachada, mesas, decoração, limpeza do ambiente, climatização) devem ser visualmente atraentes.
I3	Os funcionários devem estar bem apresentados (Higiene, uniforme e aparência física).
I4	Deve haver um espaço agradável com entretenimento para crianças
I5	O cardápio, folhetos promocionais e outros informativos devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos.
Item	CONFIABILIDADE
I6	Os serviços devem ser executados da forma correta da primeira vez.
I7	Quando ocorre algum problema com os clientes a empresa deve demonstrar interesse em resolver.
I8	Os alimentos fornecidos devem ser confiáveis.
I9	Os serviços devem ser fornecidos no prazo prometido.
I10	O pedido deve ser entregue de acordo com o informado/prometido.
Item	RESPONSIVIDADE
I11	Os funcionários devem demonstrar rapidez na realização dos serviços.
I12	Os funcionários devem manter o cliente avisado sobre os pedidos.
I13	Os funcionários devem estar atentos a limpeza das mesas e do ambiente.
I14	Os funcionários devem estar sempre disponíveis pra ajudar os clientes e apresentar boa vontade em servi-los.
Item	SEGURANÇA
I15	Os funcionários devem transmitir confiança aos clientes.
I16	Os funcionários devem ser bem informados sobre os alimentos oferecidos.
I17	Os funcionários devem ser simpáticos e corteses.
I18	Os clientes devem se sentir seguro ao fazerem uso dos serviços da empresa.
Item	EMPATIA
I19	Os funcionários devem ser atenciosos e cuidadosos com os clientes.
I20	As empresas devem buscar conhecer os gostos dos clientes.
I21	As empresas devem regularmente buscar inovar em seus produtos e serviços.
I22	Os funcionários devem dar atenção individualizada aos clientes, buscando atender as necessidades específicas dos mesmos.

Fonte: Autora

Os questionários de expectativas e percepções dos clientes, elaborados a partir dos itens da tabela 7, podem ser encontrados no apêndice B.

A escala utilizada na ferramenta SERVQUAL original é a Linkert 7 pontos, nesta escala a pontuação mínima é referente a “discordo totalmente” e a máxima “concordo plenamente”. Entretanto, na pesquisa em questão, foi utilizada a escala Likert 5 pontos, onde, para o questionário das expectativas, a maior pontuação é equivalente a “Alta expectativa” e a menor equivale a “baixa expectativa”, e, para o questionário das percepções, a maior pontuação é correspondente a “Concordo plenamente” e a menor corresponde a “Discordo totalmente”.

### 3.4.3 Definição do tamanho da amostra

Durante o horário em que ocorreu a pesquisa, a população total da empresa engloba 1500 consumidores mensais, distribuídos para dois estabelecimentos existentes atualmente na cidade de Fortaleza-CE, sendo uma população de cerca de 900 consumidores para o estabelecimento em que foi realizado o presente estudo.

O nível de confiança considerado para cálculo do tamanho da amostra foi de 90%, para este valor, o número de desvios-padrão é igual a 1,65. A margem de erro considerada foi de apenas 10% e utilizou-se  $p = 50\%$ , pois de acordo com a regra geral, este é o valor empregado quando não se tem conhecimento do valor do mesmo.

Aplicando esses valores na fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas, tem-se que:

$$n = \frac{900 \times (1,65)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(900 - 1) \times (0,1)^2 + (1,65)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{612,56}{9,67}$$

$$n = 63,35$$

Sendo o resultado de  $n = 63,35$ , constata-se que seriam necessários 64 questionários preenchidos para melhor representar o universo da pesquisa. Porém, na pesquisa de campo foi possível aplicar os questionários a 73 clientes. Portanto, no que tange à amostra, esta remete à 73 pessoas dentre o público consumidor.

### 3.4.4 Execução da pesquisa de campo

No intervalo de um mês, durante principalmente os finais de semana, entre o horário de 17h e 23:30h, os entrevistados fizeram-se presentes no estabelecimento estudado.

No momento de chegada do cliente, este era abordado para responder o questionário das expectativas, e, durante sua permanência, o mesmo era abordado para responder o questionário das percepções.

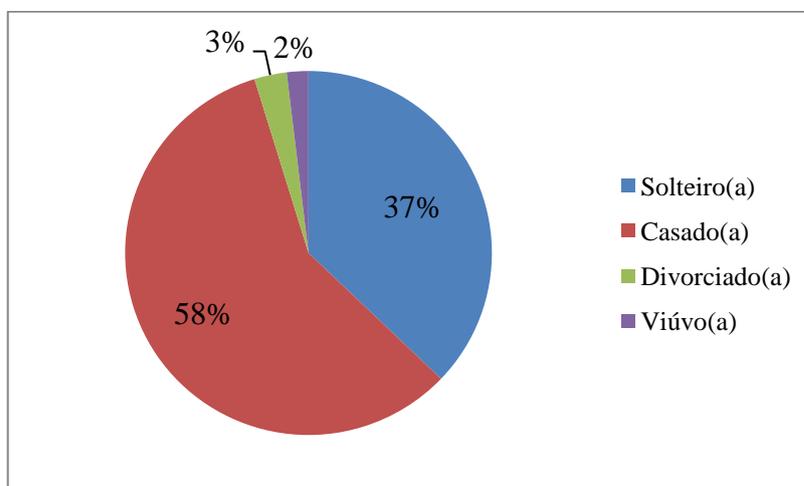
Em alguns casos foi necessário abordá-los somente uma vez, devido a inconveniência, nesse caso, o questionário das expectativas foi aplicado aos clientes que estavam chegando no estabelecimento, e o questionário das percepções a outros durante sua permanência no local.

A pesquisa realizada de forma pessoal gerou maior interação com o cliente, o que possibilitou perceber de forma mais precisa o ponto de vista do mesmo com relação ao estabelecimento e ao formato da pesquisa aplicada.

### 3.4.5 Análise dos dados

Através da análise dos dados do questionário destinado a identificar o perfil do cliente constatou-se que 57% dos respondentes eram do sexo Feminino e 43% do sexo masculino, o que não significa que predominam clientes do sexo feminino no estabelecimento, pois como mostra no gráfico (1) a seguir 58% dos consumidores eram casados e geralmente estavam acompanhados de seus parceiros, e, quando abordados, os consumidores do sexo feminino estavam mais dispostos a responder o questionário.

Gráfico 1 – Estado Civil.



Fonte: Autora.

O gráfico 1 também mostra que os solteiros são a segunda maior incidência entre os clientes. Este resultado pode estar associado ao fato do estabelecimento ser próximo a uma universidade, pois indicadores divulgados pelo INEP (2017) apontam que a maioria dos estudantes que concluem o ensino superior são solteiros.

Como se pode observar na tabela 8, as respostas também revelaram que predominam os clientes na faixa etária entre 26 e 35 anos.

Tabela 8 – Faixa Etária.

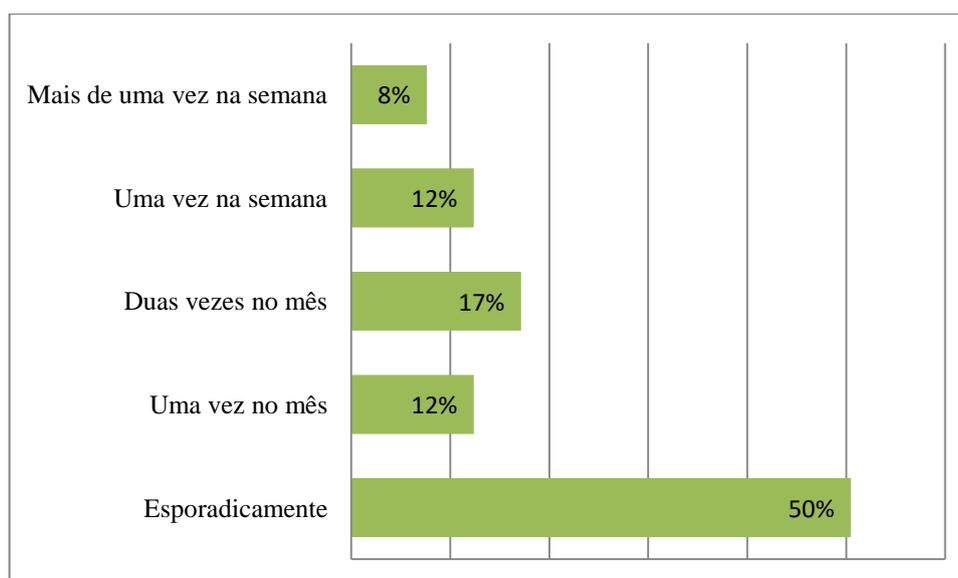
Faixa Etária	
Até 25 anos	24%
De 26 à 35 anos	31%
De 36 à 45 anos	29%
Mais de 45 anos	16%

Fonte: Autora

Apesar dessa predominância, percebe-se que as outras faixas etárias também tiveram valores relevantes.

Referente à frequência dos clientes no estabelecimento, foi elaborado o gráfico 2.

Gráfico 2 – Frequência dos clientes no estabelecimento.

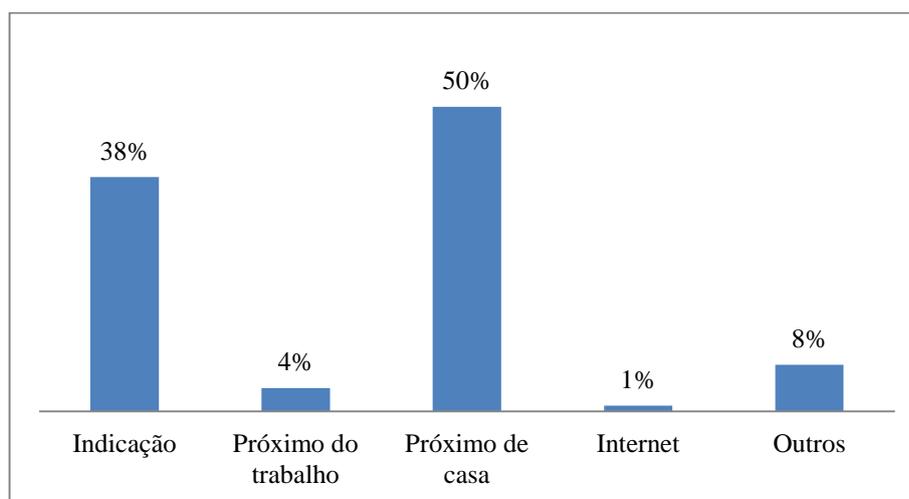


Fonte: Autora.

Como mostra o gráfico 2, prevalecem aqueles clientes que frequentam o estabelecimento esporadicamente.

Hoje a internet é um dos meios de comunicação mais utilizados pelas empresas para divulgar seu negócio, porém no estabelecimento avaliado somente 1% dos respondentes conheceram a empresa através desse meio. Este resultado pode ser visto no gráfico 3.

Gráfico 3 – Modo como o cliente conheceu a empresa.



Fonte: Autora.

Através do gráfico 3 também foi observado que 50% dos clientes abordados moram perto do estabelecimento, logo pode-se considerar que a vizinhança é o público mais atingido. É interessante mencionar que relativo a opção “Outros”, muitos clientes relataram frequentar a empresa desde seus primeiros anos de fundação e por isso não lembravam como haviam conhecido a mesma.

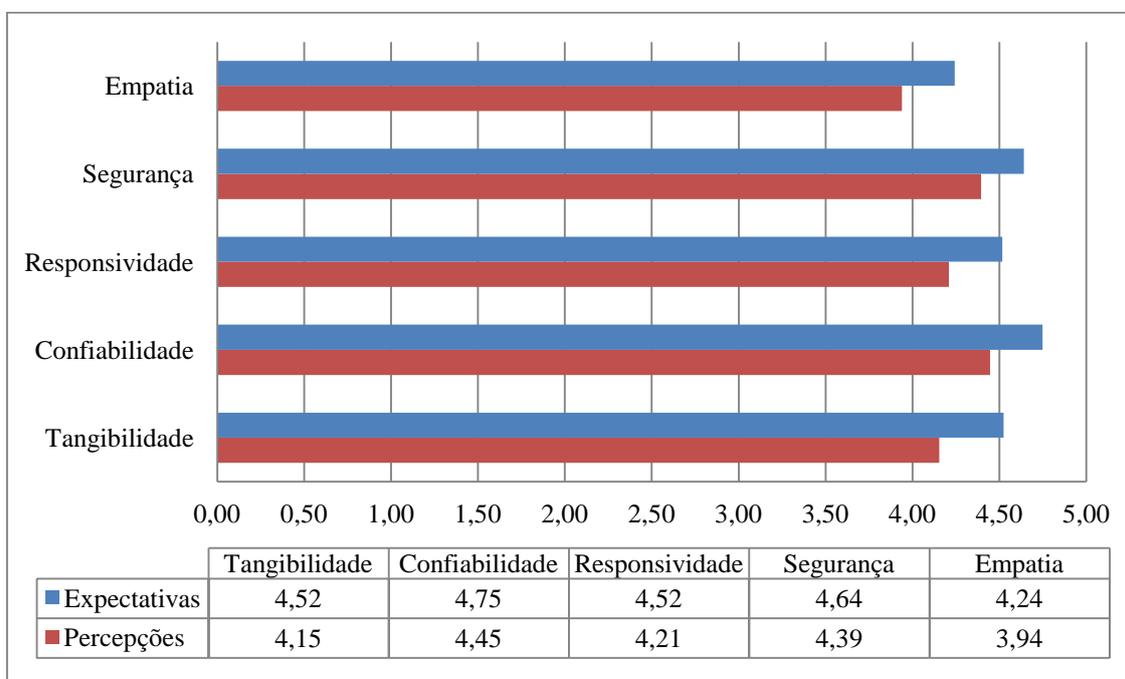
No que tange ao espaço oferecido pela empresa destinado à recreação/lazer das crianças, foi julgado importante analisar sua utilidade. Logo, nesse item foi verificado que 57% dos clientes que responderam o questionário levam seus filhos para desfrutar do espaço infantil.

Após conhecer o perfil do cliente, fez-se uso da ferramenta SERVQUAL para analisar as expectativas e percepções dos clientes, identificar as lacunas, ou *gaps*, existentes entre estes, e avaliar a qualidade percebida dos serviços.

Através dos resultados obtidos com a aplicação dessa ferramenta foi possível calcular as médias das expectativas e percepções dos clientes, relativa a cada dimensão da qualidade em serviços. As mesmas foram avaliadas numa escala de 1 a 5, sendo, no caso das expectativas, 1 para “nenhuma expectativa” e 5 para “alta expectativa”, e no caso das

percepções, 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo plenamente”. Os resultados podem ser analisados a partir do gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Média das expectativas e percepções por dimensão.



Fonte: Autora.

Para melhor análise dos resultados, foi julgado relevante calcular a média das dimensões referente as expectativas, está com valor de 4,53, e as percepções, está com valor de 4,23.

Conforme o gráfico 4, somente as dimensões da confiabilidade e da segurança ficaram acima da média referente as expectativas, sendo a confiabilidade, com valor de 4,75, a de maior média. Ainda referente às expectativas, dentre as que ficaram abaixo da média, a dimensão da empatia, com valor de 4,24, foi a que obteve menor média.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Barry (1988), a confiabilidade refere-se à capacidade dos funcionários de desempenhar de maneira precisa e confiável o serviço oferecido pela empresa, e a empatia refere-se à atenção individualizada e ao cuidado que os funcionários da empresa oferecem ao cliente. Logo, dentre as dimensões avaliadas, percebe-se que os consumidores têm maiores expectativas quanto a receber um serviço preciso e confiável, e menores expectativas quanto a receber um serviço no qual os funcionários são atenciosos e cuidadosos.

Por meio do gráfico 4 também foi possível constatar que a precisão e confiabilidade dos serviços oferecidos foram avaliados como os aspectos de melhor desempenho, visto que a média deste aspecto (4,45) não só ultrapassou a média das percepções (4,23) como também obteve o maior resultado entre as outras dimensões avaliadas. Já as dimensões da tangibilidade, da responsividade e da empatia ficaram abaixo da média, sendo essa última a que obteve menor média, com pontuação de 3,94. Portanto, conclui-se que atenção e cuidado é o que os clientes menos receberam dos funcionários do estabelecimento.

A partir desta análise percebeu-se que, dentre as cinco dimensões:

- I. A confiabilidade é o aspecto no qual os clientes depositam suas maiores expectativas e também é o que obteve melhor desempenho na empresa;
- II. A empatia é o aspecto no qual os clientes depositam suas menores expectativas e também é o que teve pior desempenho na empresa.

Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985) afirmam que na avaliação entre o serviço esperado e o serviço percebido, a percepção da qualidade de um consumidor está em função da magnitude e da direção do gap. Logo, para analisar a qualidade dos serviços do estabelecimento estudado será utilizado os resultados da tabela 9 a seguir:

Tabela 9 – *Gaps* relativos à média de cada dimensão.

	Tangibilidade	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
<i>Gaps</i>	-0,37	-0,30	-0,31	-0,25	-0,30

Fonte: Autora.

Na tabela 9, a dimensão que mais se destaca é a tangibilidade, por apresentar maior discrepância entre expectativa e percepção. Já a segurança é a que apresenta a menor lacuna. Portanto, entre as dimensões analisadas, os aspectos tangíveis da empresa foram julgados como o de pior qualidade percebida, e a segurança foi classificada como a dimensão de melhor qualidade percebida. A tangibilidade diz respeito a aparência dos funcionários, as instalações físicas e os equipamentos da organização, e a Segurança refere-se ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança. (Parasuraman, Zeithaml e Barry, 1988).

Baseada nos resultados conclui-se que apesar da dimensão da confiabilidade ter sido classificada como a de melhor desempenho, não quer dizer que a mesma seja a de melhor qualidade percebida, pois a dimensão da segurança obteve um desempenho mais

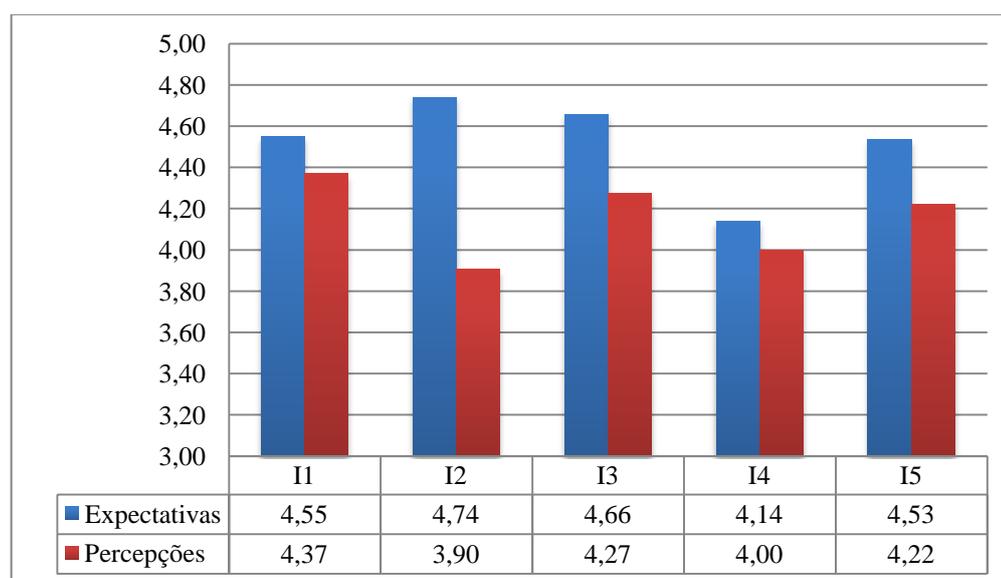
próximo do esperado pelos clientes, logo o comportamento e postura dos funcionários foram percebidos como o serviço de melhor qualidade. Além disso, foi constatado que embora considerada a de pior desempenho, a empatia não é a dimensão de pior qualidade percebida, pois não foi a que obteve maior *gap* entre expectativa e percepção.

Por fim, observa-se que a qualidade dos serviços requer melhorias em todas as dimensões avaliadas, pois todas apresentaram *gap* negativo.

A seguir serão apresentados gráficos e tabelas destinados a análise dos itens do questionário referentes a cada dimensão. Estes estão posicionados conforme foram postos no questionário utilizado.

No geral, dentre as cinco dimensões, a qualidade percebida nos aspectos tangíveis da organização foram avaliados como os de pior qualidade. Através do gráfico 5 e da tabela 10, foram estudados os itens que compõem essa dimensão.

Gráfico 5 – Expectativas e Percepções da Tangibilidade.



Fonte: Autora

Como medida de comparação foram utilizadas as médias da tangibilidade apresentadas anteriormente no gráfico 4, são elas: média das expectativas = 4,52; média das percepções = 4,15.

Tabela 10 – Itens e Gaps da Tangibilidade

Item	TANGIBILIDADE	Gaps
I1	As empresas devem possuir equipamentos modernos e conservados.	-0,18
I2	As instalações físicas (Fachada, mesas, decoração, limpeza do ambiente, climatização) devem ser visualmente atraentes.	-0,84
I3	Os funcionários devem estar bem apresentados (Higiene, uniforme e aparência física).	-0,39
I4	Deve haver um espaço agradável com entretenimento para crianças	-0,14
I5	O cardápio, folhetos promocionais e outros informativos devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos.	-0,31

Fonte: Autora

A respeito das expectativas dos consumidores verifica-se que o item I4 – “Deve haver um espaço agradável com entretenimento para crianças” - está abaixo da média relativa a essa dimensão. Isso mostra que em média os consumidores são mais flexíveis com relação ao espaço oferecido para as crianças ou até mesmo não se importam se exista ou não um espaço infantil.

Percebeu-se durante o momento de aplicação da pesquisa que alguns clientes estavam insatisfeitos com as condições do espaço infantil. Acredita-se que este não tenha sido um dos itens de menor qualidade percebida devido a interferência dos consumidores que não são interessados nesse serviço da empresa. Sendo estes 43% dos respondentes. (Está porcentagem foi calculada a partir dos 57% dos consumidores que declararam que seus filhos ou netos utilizam o espaço infantil).

Devido a média da expectativa do item I2 – “As instalações físicas (Fachada, mesas, decoração, limpeza do ambiente, climatização) devem ser visualmente atraentes” – ser a mais alta, compreende-se que é muito importante para o cliente que o estabelecimento seja limpo, agradável e convidativo. Este item também foi avaliado como o de pior desempenho e por ter o maior *gap* foi classificado como o serviço de pior qualidade percebida.

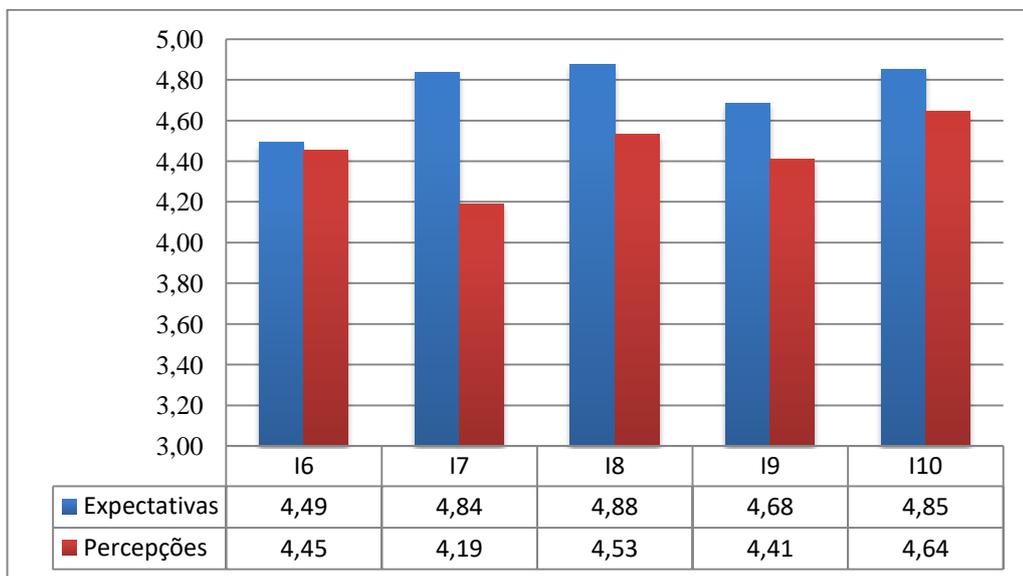
Ainda sobre esse item, alguns clientes comentaram sobre a má iluminação do local, a má utilização do espaço, a falta de estrutura nos períodos de chuva e sobre o ambiente não ser aconchegante e ser pouco decorado.

O atributo I1 – “As empresas devem possuir equipamentos modernos e conservados.” – foi o que obteve melhor desempenho, na percepção dos usuários. Sendo este o primeiro item do questionário, perceber-se que, apesar de ficarem visivelmente

disponíveis, muitos dos clientes nunca haviam reparado, até então, nos equipamentos utilizados pela empresa.

A segunda dimensão avaliada pelo questionário foi a da confiabilidade, esta foi a que apresentou maiores expectativa pelos clientes e a que obteve melhor desempenho, porém não foi considerada a de melhor qualidade percebida, haja vista o valor do *gap* não ter sido o menor entre as demais dimensões. Os itens referentes a esse aspecto podem ser avaliados através do gráfico 6 e da tabela 11.

Gráfico 6 – Expectativas e Percepções da Confiabilidade.



Fonte: Autora

Como parâmetro de avaliação foi empregada a média indicada no gráfico 4, para esta dimensão, sendo a da expectativa 4,75 e a da percepção 4,45.

Tabela 11 – Itens e *Gaps* da Confiabilidade

Item	CONFIABILIDADE	<i>Gaps</i>
<b>I6</b>	Os serviços devem ser executados da forma correta da primeira vez.	-0,04
<b>I7</b>	Quando ocorre algum problema com os clientes a empresa deve demonstrar interesse em resolver.	-0,65
<b>I8</b>	Os alimentos fornecidos devem ser confiáveis.	-0,35
<b>I9</b>	Os serviços devem ser fornecidos no prazo prometido.	-0,27
<b>I10</b>	O pedido deve ser entregue de acordo com o informado/prometido.	-0,21

Fonte: Autora

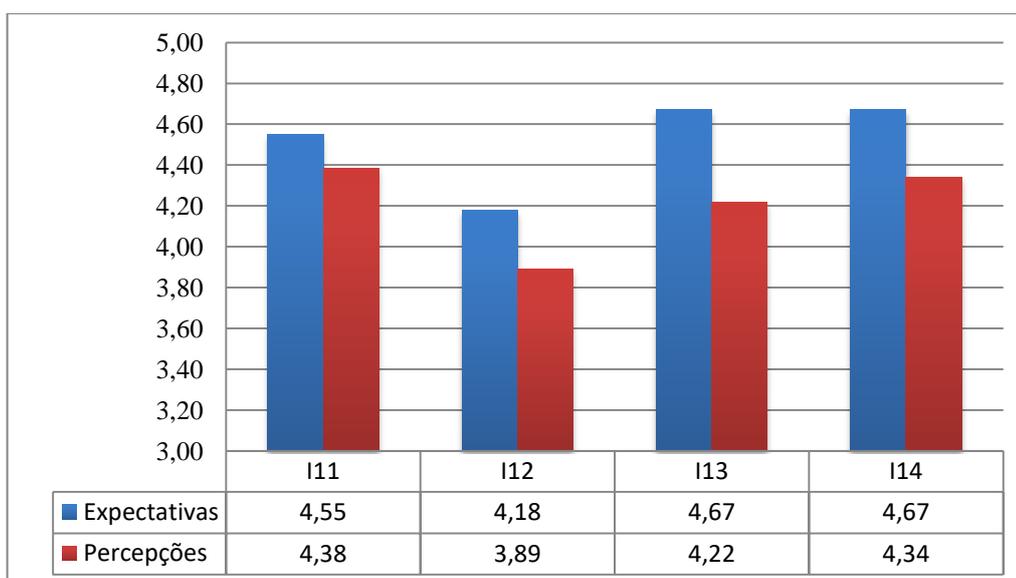
Através do gráfico 6 verificou-se que três itens estão acima da média das expectativas, são eles: I7, I8 e I10. Logo, concluiu-se que a confiabilidade dos alimentos, o interesse da empresa em prover soluções na ocasião de um problema e a precisão na entrega de um pedido são os itens que possuem as mais altas expectativas no âmbito da confiabilidade. Contudo, os clientes mostram ser mais tolerantes com relação a entrega do pedido no prazo prometido e correto da primeira vez.

Concernente a percepção dos clientes, somente os itens I8 – “Os alimentos fornecidos devem ser confiáveis” - e I10 – “O pedido deve ser entregue de acordo com o informado/prometido” – ficaram acima da média, o que significa que foram avaliados como os de melhor desempenho. Já o item I6 – “Os serviços devem ser executados da forma correta da primeira vez” – ficou exatamente na média, porém é verificado na tabela 4 que este possui um *gap* muito pequeno e inferior aos outros, o que significa que o serviço foi quase tão bem desempenhado quanto os clientes esperavam logo esse atributo foi considerado o de melhor qualidade percebida relativa ao aspecto da confiabilidade.

A média dos itens I7 – “Quando ocorre algum problema com os clientes a empresa deve demonstrar interesse em resolver” - e I9 – “Os serviços devem ser fornecidos no prazo prometido” - mostra que estes foram os atributos com pior desempenho, sendo o primeiro também o que obteve o maior *gap*, portanto o de pior qualidade percebida. A cerca do item I7 e I10, um cliente alegou falta de interesse de muitos funcionários da empresa quando o mesmo recebeu um produto diferente do que havia pedido. Porém alguns clientes relataram verbalmente nunca terem vivenciado nenhum problema no estabelecimento.

A responsividade diz respeito à disposição para ajudar o consumidor e a rapidez do serviço entregue (PARASURAMAN; ZEITHAML; BARRY, 1988). Os itens pertencentes a essa dimensão foram avaliados através do gráfico 7 e da tabela 11 a seguir. O gráfico 7 apresenta a média das expectativas e das percepções dos itens relativos a dimensão da responsividade e a tabela 12 apresenta os atributos e os *gaps* também relativos a essa dimensão.

Gráfico 7 – Expectativas e Percepções da Responsividade.



Fonte: Autora

Como medida de comparação foram utilizadas na análise as médias da responsividade apresentadas anteriormente no gráfico 4, são elas: média das expectativas = 4,52; média das percepções = 4,21.

Tabela 12 – Itens e *Gaps* da Responsividade.

Item	RESPONSIVIDADE	<i>Gaps</i>
<b>I11</b>	Os funcionários devem demonstrar rapidez na realização dos serviços.	-0,17
<b>I12</b>	Os funcionários devem manter o cliente avisado sobre os pedidos.	-0,29
<b>I13</b>	Os funcionários devem estar atentos a limpeza das mesas e do ambiente.	-0,45
<b>I14</b>	Os funcionários devem estar sempre disponíveis pra ajudar os clientes e apresentar boa vontade em servi-los.	-0,33

Fonte: Autora

Baseada nos valores encontrados nota-se que os consumidores não são tão exigentes quanto aos funcionários os manterem informados sobre os pedidos, sendo este o atributo que obteve menor média quanto as expectativas. Como também foi o atributo percebido como o de desempenho inferior. Com exceção desse item, todos os outros ficaram acima da média tanto no tocante das expectativas como das percepções.

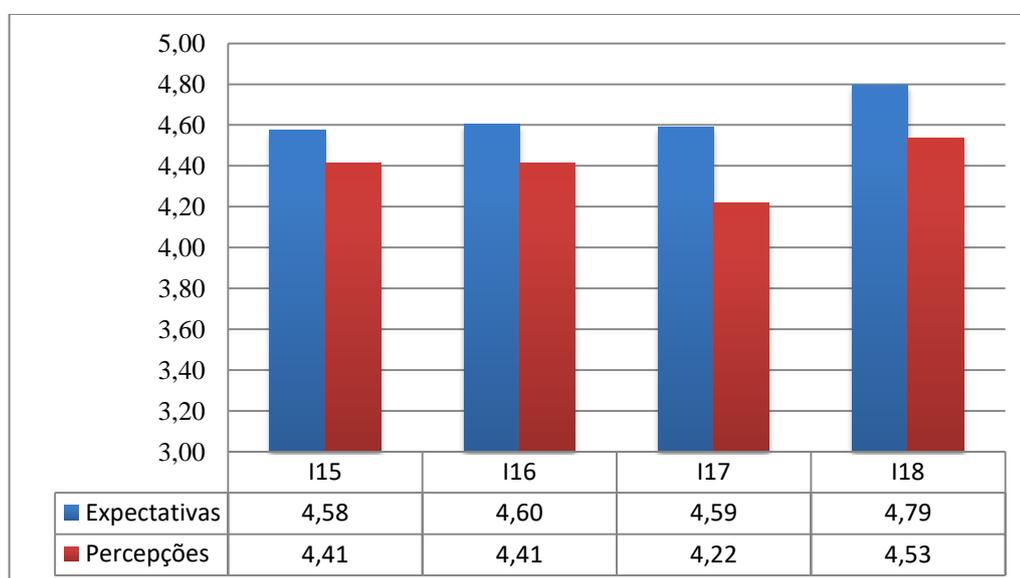
A atenção dos funcionários à limpeza das mesas e do ambiente foi detectado como o atributo de pior qualidade, devido a magnitude do *gap* ser superior à dos outros itens. Baseada em algumas críticas dos consumidores, acredita-se que está classificação

deve-se ao limitado número de funcionários em dias de alta demanda, fazendo com que os poucos funcionários fiquem sobrecarregados e necessitem dar prioridade a outros serviços.

Um dos aspectos que observou-se ser priorizado pelos funcionários foi a rapidez ao realizar os serviços, pois este foi o item que obteve a menor discrepância entre expectativa e percepção, logo pode ser classificado como o de melhor qualidade percebida.

Sendo classificada como a dimensão que em média obteve a melhor qualidade percebida, os atributos da dimensão da segurança podem ser analisados a partir do gráfico 8 e da tabela 13.

Gráfico 8 – Expectativas e Percepções da Segurança.



Fonte: Autora.

Os dados do gráfico 8 e da tabela 13 foram analisados utilizando as médias da dimensão da segurança apresentadas no gráfico 4 como referência. Sendo 4,64 a média referente as expectativas e 4,39 a que se refere as percepções.

Tabela 13 – Itens e *Gaps* da Segurança.

Item	SEGURANÇA	<i>Gaps</i>
I15	Os funcionários devem transmitir confiança aos clientes.	-0,17
I16	Os funcionários devem ser bem informados sobre os alimentos oferecidos.	-0,19
I17	Os funcionários devem ser simpáticos e corteses.	-0,37
I18	Os clientes devem se sentir seguro ao fazerem uso dos serviços da empresa.	-0,26

Fonte: Autora.

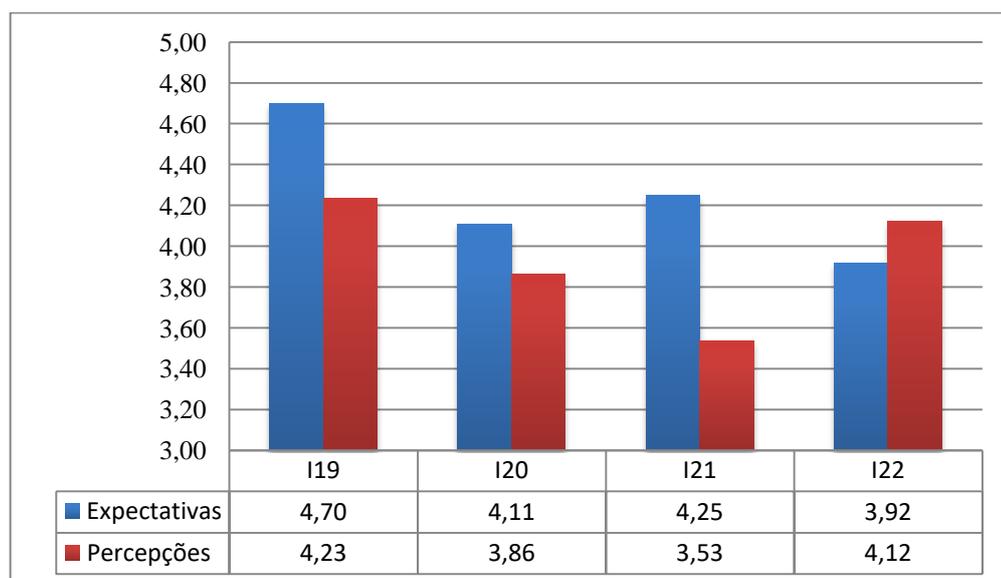
Dentre os quatro itens dessa dimensão, os consumidores avaliaram ter maiores expectativas relacionadas aos atributos do item I18, que diz respeito à segurança ao fazerem uso dos serviços da empresa. O mesmo ficou também acima da média das percepções, porém a lacuna entre expectativa e percepção não foi a de menor mensuração, logo não foi classificado como o atributo de melhor qualidade percebida. Sobre esse aspecto, foi constatado que muitos clientes se sentem seguros ao fazer uso dos serviços por já frequentarem o estabelecimento há muitos anos e já terem estabelecido um certo grau de confiança nos serviços fornecidos.

Já o item I15 – “Os funcionários devem transmitir confiança aos clientes” – apesar de não está acima da média das expectativas, foi identificado como o serviço de melhor qualidade percebida, pois possui *gap* inferior aos outros.

Através da tabela 13, percebe-se que em relação a simpatia e cortesia dos funcionários os clientes avaliaram o serviço de qualidade inferior aos demais. De acordo com algumas críticas relatadas pelos clientes, os administradores da empresa, que também são funcionários, não expressam simpatia e receptividade.

Dar atenção individualizada aos consumidores não é tarefa fácil, porém é um excepcional diferencial na prestação de serviços. A dimensão da empatia, que aborda este aspecto, foi avaliada como a que obteve pior média de desempenho na empresa. Os atributos referentes a essa dimensão podem ser avaliados através do gráfico 9 e da tabela 14.

Gráfico 9 – Expectativas e Percepções da Empatia.



Fonte: Autora

Como parâmetro para avaliação foi empregada a média indicada no gráfico 4, para esta dimensão, sendo a da expectativa 4,24 e a da percepção 3,94.

Tabela 14 – Itens e *Gaps* da Empatia.

<b>Item</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>Gaps</b>
<b>I19</b>	Os funcionários devem ser atenciosos e cuidadosos com os clientes.	-0,47
<b>I20</b>	As empresas devem buscar conhecer os gostos dos clientes.	-0,25
<b>I21</b>	As empresas devem regularmente buscar inovar em seus produtos e serviços.	-0,72
<b>I22</b>	Os funcionários devem dar atenção individualizada aos clientes, buscando atender as necessidades específicas dos mesmos.	0,20

Fonte: Autora

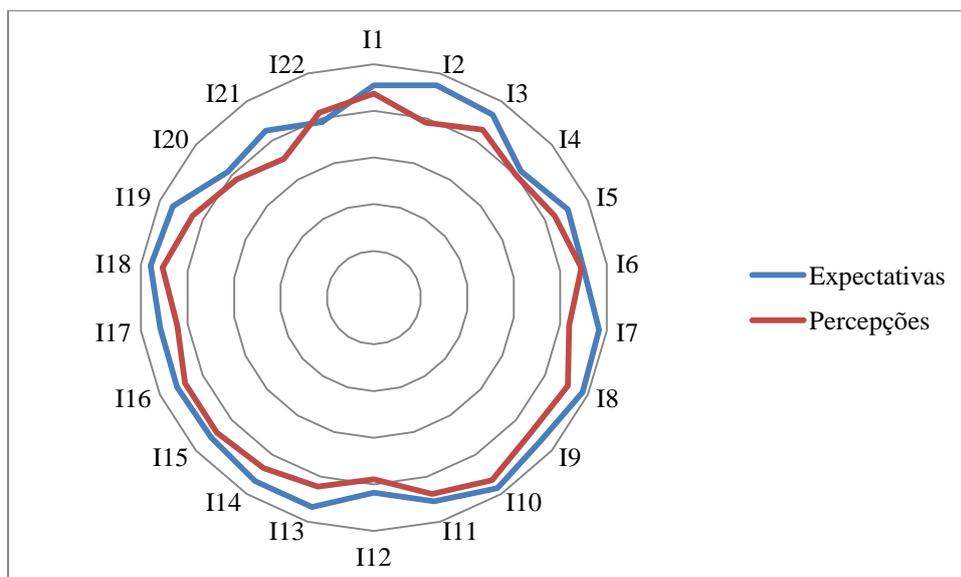
Acerca das expectativas, verificou-se que os itens I19 – “Os funcionários devem ser atenciosos e cuidadosos com os clientes” – e I21 – “As empresas devem regularmente buscar inovar em seus produtos e serviços” são os que os clientes possuem maiores expectativas. Porém o item I21 além de ter obtido o pior desempenho, também foi classificado como o de qualidade percebida inferior aos outros. Dentre as críticas dos clientes sobre esse atributo, foram mencionadas a falta de inovação do ambiente e do cardápio.

Os atributos dos itens I20 – “As empresas devem buscar conhecer os gostos dos clientes” – e I22 – “Os funcionários devem dar atenção individualizada aos clientes, buscando atender as necessidades específicas dos mesmos” – ficaram abaixo da média das expectativas. Porém, este último atributo ultrapassou a média das percepções e também apresentou desempenho melhor do que o esperado, o que indica que a atenção individualizada oferecida pelos funcionários superou as expectativas dos clientes. Nesse contexto, percebeu-se que um funcionário frequentemente era elogiado pelos clientes, devido à atenção oferecida por este durante a prestação do serviço.

Apesar de a empatia ter sido a única dimensão com um item avaliado como acima das expectativas dos consumidores, está foi considerada em média a de pior desempenho. Relativo a esse aspecto foi observado que principalmente os fregueses antigos esperavam que existisse um melhor relacionamento entre cliente e fornecedor. Esses também foram os que demonstraram mais interesse em responder o questionário.

Com os dados calculados também foi feita uma análise abrangendo todos os itens do questionário. Como consta no gráfico 10.

Gráfico 10 – Expectativas e Percepções dos itens.



Fonte: Autora.

Ao observar o gráfico 10, percebe-se que as expectativas dos consumidores são moderadamente superiores às percepções do desempenho dos serviços, com exceção do item 22.

Através da tabela 15 é possível identificar as médias que obtiveram melhores (Fonte azul) e piores (Fonte vermelha) pontuações referentes às expectativas, percepções e *gaps*.

Tabela 15 – Média das expectativas e percepções dos itens e seus respectivos *gaps*.

	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5</b>	<b>I6</b>	<b>I7</b>	<b>I8</b>	<b>I9</b>	<b>I10</b>	<b>I11</b>
<b>Expectativas</b>	4,55	4,74	4,66	4,14	4,53	4,49	4,84	<b>4,88</b>	4,68	4,85	4,55
<b>Percepções</b>	4,37	3,90	4,27	4,00	4,22	4,45	4,19	4,53	4,41	<b>4,64</b>	4,38
<b>Gaps</b>	-0,18	<b>-0,84</b>	-0,38	-0,14	-0,32	-0,04	-0,64	-0,34	-0,27	-0,21	-0,16
	<b>I12</b>	<b>I13</b>	<b>I14</b>	<b>I15</b>	<b>I16</b>	<b>I17</b>	<b>I18</b>	<b>I19</b>	<b>I20</b>	<b>I21</b>	<b>I22</b>
<b>Expectativas</b>	4,18	4,67	4,67	4,58	4,60	4,59	4,79	4,70	4,11	4,25	<b>3,92</b>
<b>Percepções</b>	3,89	4,22	4,34	4,41	4,41	4,22	4,53	4,23	3,86	<b>3,53</b>	4,12
<b>Gaps</b>	-0,29	-0,45	-0,33	-0,16	-0,19	-0,37	-0,26	-0,47	-0,25	-0,71	<b>0,20</b>

Fonte: Autora.

Ao examinar as médias, verificou-se que:

i. As maiores expectativas dos clientes entrevistados estão relacionadas à confiabilidade dos alimentos fornecidos e as menores são relacionadas a atenção individualizada oferecida pelos funcionários.

ii. Os mesmos também avaliaram que a entrega do pedido de acordo com o prometido foi o serviço de melhor desempenho da empresa e a falta de inovação dos produtos e serviços foi o de pior percepção.

iii. As instalações físicas não são visualmente atraentes, dado que foi classificada como a de pior qualidade. E a atenção individualizada fornecida pelos funcionários superou as expectativas dos clientes, classificando-a como um atributo de alta qualidade.

### 3.4.6 Recomendações

Mediante análise dos resultados, conclui-se que a dimensão da tangibilidade é a que mais necessita de melhorias, principalmente no que tange a apresentação das instalações físicas da empresa, portanto, foram propostas as seguintes melhorias relacionadas a esse aspecto:

- i. Aumentar a iluminação do ambiente;
- ii. Providenciar estrutura adequada para o período de chuva;
- iii. Valorizar a aparência do ambiente, deixando-o mais bonito e aconchegante.

Tendo em vista a satisfação do cliente, que segundo Krajewski *et al.* (2013) é quando as expectativas desses são alcançadas ou superadas, foram propostas melhorias também pertinentes às outras dimensões, haja vista que essas em média também obtiveram desempenho inferior ao esperado pelos consumidores.

Nesse contexto, com base nas análises e nas sugestões dos clientes, para a dimensão da empatia foram propostas as seguintes melhorias:

- i. Inovar ambiente e cardápio, este último com opções para clientes com restrições alimentar;
- ii. Criar política de relacionamento com o cliente, adotando estratégias de fidelização;
- iii. Criar recurso que possibilite um *feedback* do cliente para a empresa.

Como recurso para *feedback* dos clientes, a gestão da organização pode disponibilizar no estabelecimento uma urna para reclamações e sugestões de melhorias e/ou um canal de coleta na saída do estabelecimento, com o qual pudesse ser realizada a avaliação dos serviços como “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim” e “péssimo”.

Pertinente à dimensão da responsividade são apresentadas as seguintes sugestões:

- i. Mensurar demanda através de pesquisa de marketing;
- ii. Contratar mais funcionários em períodos de alta demanda.

Para os aspectos relacionados à dimensão da segurança sugere-se à empresa desenvolver uma mudança de cultura da organização, bem como um programa de marketing interno, buscando elevar a motivação dos funcionários, já que uma vez mais satisfeitos com a forma de trabalho, os empregados tendem a ser mais receptivos, o que levaria ao alcance da satisfação de uma maior quantidade de clientes. Cabe também à empresa investigar se há insatisfação dos empregados no que tange à sua qualidade de vida, que está, por sua vez, diretamente relacionada a aspectos como, por exemplo, longas e/ou extensas jornadas de trabalho ou condições ergonômicas inadequadas para o exercício do trabalho no ambiente.

Quanto à dimensão da confiabilidade, sugere-se à empresa dar mais atenção aos clientes, em especial, nos casos em que ocorra algum problema com estes. Também sugere-se que a empresa disponibilize ao cliente, na medida do possível, informações sobre a origem dos produtos utilizados para preparação do alimento.

### **3.5 Considerações finais**

O presente estudo mostrou-se de grande relevância aos administradores da empresa, pois contribuiu para que estes, pela primeira vez, tomassem conhecimento dos aspectos que necessitam de melhorias, referente à qualidade dos serviços, sob a ótica do consumidor.

Nesse contexto, com base nas cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, verificou-se que:

- i. A dimensão da tangibilidade é a que mais necessita de melhorias, principalmente no que tange a apresentação das instalações físicas da empresa.
- ii. A dimensão da empatia foi em média a que recebeu a pior avaliação na percepção dos clientes, sendo um dos itens que a compõem julgado como o atributo de segundo pior desempenho.
- iii. Pertinente ao aspecto da responsividade, a atenção dos funcionários a limpeza das mesas e do ambiente foi considerado um serviço de qualidade inferior aos outros.

- iv. Quanto à dimensão da confiabilidade, o atributo com pior avaliação da qualidade foi referente à atitude da empresa na ocorrência de problemas com o cliente.
- v. Relativo aos aspectos da dimensão da segurança, os itens referentes à cortesia e simpatia dos funcionários forma os que obtiveram pior qualidade percebida.

Diante disso, com o presente estudo, constatou-se que o modelo SERVQUAL é considerado uma ferramenta válida para análise da qualidade percebida no setor de serviços de alimentação.

Finalmente, percebeu-se que, na busca pelo sucesso, as empresas devem sempre almejar superar as expectativas de seus clientes. Por esta razão, poder-se-ia dizer que não é necessário um questionário de expectativas. Porém, o financeiro das empresas por vezes não é suficiente para investir em todas as melhorias necessárias de imediato, já que normalmente estas requerem investimento. Sendo esse o caso da empresa examinada, foi de suma relevância o questionário das expectativas, pois esta poderá investir a principio, na qualidade dos aspectos que obtiveram pior avaliação.

## 4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como finalidade analisar a qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa do setor de alimentos, através da aplicação do modelo SERVQUAL.

Em vista de alcançar esse objetivo, no desenvolvimento da pesquisa, foi realizada a caracterização do perfil dos clientes, a identificação das expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços oferecidos pela empresa, a avaliação da qualidade percebida dos serviços e a sugestão de melhorias referentes à qualidade.

Inicialmente, com os dados coletados através do questionário do perfil do cliente e da análise dos gráficos e tabelas elaborados com esses dados, foi realizada a caracterização do perfil do cliente da empresa.

Em seguida, as expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços oferecidos pela empresa foram identificados mediante a exposição dos resultados coletados através dos questionários SERVQUAL.

Além disso, através da mensuração e análise das lacunas existentes entre expectativas e percepções, os serviços oferecidos pela empresa foram avaliados quanto à qualidade percebida pelos consumidores.

As críticas apresentadas pelos consumidores e a avaliação da qualidade percebida possibilitaram a elaboração das sugestões de melhorias referentes à qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Finalmente, pertinente à problemática definida no estudo, constatou-se que a qualidade percebida pelos clientes, referente aos serviços prestados pela empresa analisada, não é compatível com as expectativas que eles têm em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas do mesmo ramo da empresa analisada, com exceção da atenção individualizada fornecida pelos funcionários, pois nesse aspecto as expectativas foram superadas.

## REFERÊNCIAS

ABIA – Associação brasileira das indústrias da alimentação. Acessado <http://www.abia.org.br/vsn/#sthash.SJ8iQkAF.dpbs> em 30/10/2017

AMA - American Marketing Association. Acessado <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S> em 17/10/2017.

ANDRADE, M. S.; **Percepção da qualidade da educação de um curso superior do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do triângulo mineiro: o emprego da escala SERVQUAL**, 2015. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2015.

AVELAR, A. E. S. **Fatores de influência no consumo de alimentos e alimentação fora do lar**. 2010. 142p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B.; **O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana do Recife**, 2002. (o&s - v.9 - n.24 - Maio/Agosto – 2002)

BARROS, M. D.; Modelo para avaliação da qualidade de serviços em restaurantes. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Enegep, **Anais...**2012.  
BERRY, L. L.; Relationship Marketing of Services-- Growing Interest, Emerging Perspectives, **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 23, No. 4, pages 236-245, 1995.

CAMPOS, V. F, TQC - **Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)**, MG: 8ª edição-INDG Tecnologia e Serviços Ltda,2004. 256p.

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.

COELHO, C. D. A.; **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação em um colégio provado de ensino fundamental e médio**, 2004. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, 2004.

COSTA, A. S. A.; SILVA, J. G.; A qualidade dos serviços de uma pizzaria avaliada pela RSQ ( Retail Service Quality). **Revista Eletrônica Gestão e Serviços** v.7, n. 1, pp. 1492-1507, Janeiro/Junho 2016.

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.

DONNA, E. **As tendências da alimentação fora do lar**, São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.brasilfoodtrends.com.br/docs/enzo\\_foodservice.pdf](http://www.brasilfoodtrends.com.br/docs/enzo_foodservice.pdf)>. Acesso em: 17/10/2017.

FERNANDES, J. C. S.; **Análise da qualidade do serviço do restaurante universitário do campus do pici da universidade federal do ceará realizada pelos alunos do centro de tecnologia**, 2016. Monografia (Curso de Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará – CE, 2016.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. **for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS** – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, L. P.; SCHMIDT, A. S.; CHAPOVAL NETO, A.; CAMFIELD, C. E. R.; SANTANNA, L. C. C. Avaliação do Grau de Garantia de Qualidade ISO-9000 no Desempenho de Empresas Certificadas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, 2009. p. 41-58.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KLEIN, W. R. N.; **Marketing de relacionamento**, 2009. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M.; **Administração de produção e operações**, 8ª Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

LAS CASAS, Alexander Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, A. I. B.; NÓBREGA, K. C.; Classificação de serviços e sua interface com os processos servidores. In: Simpoi, **Anais...**2013.

MARTINS, A. R. M.; **O nível de qualidade dos serviços de bares e lanchonetes da cidade de Santa Cruz do Piauí-PI**, 2012. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.

MEIRELLES, D. S.; O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, nº 1, pp. 119-136 janeiro-março/2006.

MIGUEL, P.A.C.;SALOMI, G.E.; Uma revisão dos modelos para medição da qualidade dos serviços. **Revista produção**, v.14,n.1,2004.

MIRANDA, S. V. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**. Brasília 61 (1), 97-112 Jan/Mar 2010.

MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M.; Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Anpad - RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 4, pp. 197-215, Mar./Abr. 2016.

PAKES, P.R.; REBELATO, M. G.; MANFRIM, A. L. P.; RODRIGUES, A. M.; Adaptação do servqual para mensuração da qualidade em um restaurante self-service: estudo de caso. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO - Enegep, **Anais...2012**.

PALADINI, E. P.; **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

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.

PROENÇA, R. P. C; Sousa, A. A; Veiros, M. B; Hering, B. **Qualidade nutricional e sensorial na produção de refeições**. Florianópolis: UFSC; 2005.

RATHMELL, J. M. : **What is meant by services?** **Journal of Marketing**, October, 1966.  
ROLL-HANSEN, Nils. **Why the distinction between basic (theoretical) and applied (practical) research is important in the politics of science** (Relatório). The London School of Economics and Political Science. 2009.

SILVA E MEIRELLES, D.; O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006.

SILVA, M. V. S.; ARAÚJO, M. A. V.; Qualidade em serviços alimentícios sob a ótica da SERVQUAL: um estudo de caso em uma operação localizada em Recife. **Cientefico**. V. 15, N. 31, Fortaleza, jul-dez, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.; **Administração da produção**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VEIGA, R. T.; ALVES, J. E. D.; DEISTER, A. L. C.; MOURA, A. I.; Adquirindo uma visão mais abrangente da qualidade do ensino de administração. In: ENANPAD,7.; **Anais...Florianópolis: ANGRAD**, 1996.

VILLELA, Cristiane da S.S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta Reestruturação e Aprendizagem Organizacional**. 2000. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Dissertação (Mestrado).

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

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PERFIL DO CLIENTE

### Pesquisa sobre o perfil do cliente.

O questionário tem o propósito de analisar o perfil do cliente do HM Lanches.  
(As informações desse questionário são sigilosas, você não será identificado).

\* Required

1. Sexo \*

- Feminino  
 Masculino

2. Faixa etária \*

- Até 25 anos  
 De 26 à 35 anos  
 De 36 à 45 anos  
 Mais de 45 anos

3. Estado Civil \*

- Solteiro  
 Casado  
 Divorciado  
 Viúvo

4. Seus filhos/netos frequentam o espaço para crianças oferecidos pelo HM Lanches (Caso não tenha filhos/netos, marque: não) \*

- Sim  
 Não

5. Com que frequência você se alimenta no HM Lanches \*

- Esporadicamente  
 Uma vez no mês  
 Duas vezes no mês  
 Uma vez na semana  
 Mais de uma vez na semana

6. Com você conheceu o HM Lanches \*

- Indicação  
 Próximo do trabalho  
 Próximo de casa  
 Internet  
 Other: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS SERVQUAL

### **Pesquisa sobre as expectativas dos clientes quanto ao serviço prestado pelas empresas de lanchonete.**

Sobre suas EXPECTATIVAS quanto ao serviço prestado pelas empresas de lanchonete. A escala compreende os valores de 1 (Nenhuma Expectativa) até 5 (Alta Expectativa). Você pode marcar qualquer um dos números no meio que mostre quão forte é seu ponto de vista. Não há respostas certas ou erradas, tudo o que nos interessa é o número que melhor mostra suas expectativas sobre as empresas de lanchonete.

\* Required

**1. As Lanchonetes devem possuir equipamentos (Freezers, chapeiras, geladeira) modernos e conservados. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**2. As instalações físicas (Fachada, mesas, decoração, limpeza do ambiente, climatização) devem ser visualmente atraentes. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**3. Seus funcionários devem estar bem apresentados (Higiene, uniforme e aparência física).**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4. Deve haver um espaço agradável com entretenimento para crianças. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**5. O cardápio, folhetos promocionais e outros informativos devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**6. Os serviços devem ser executados da forma correta da primeira vez. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**7. Quando ocorre algum problema com os clientes a empresa deve demonstrar interesse em resolver. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**8. Os alimentos fornecidos devem ser confiáveis. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**9. Os serviços devem ser fornecidos no prazo prometido. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. O pedido deve ser entregue de acordo com o informado/prometido. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Os funcionários devem demonstrar rapidez na realização dos serviços. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Os funcionários devem manter o cliente avisado sobre os pedidos. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Os funcionários devem estar atentos a limpeza das mesas e do ambiente. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Os funcionários devem estar sempre disponíveis pra ajudar os clientes e apresentar boa vontade em servi-los. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Os funcionários devem transmitir confiança aos clientes. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Os funcionários devem ser bem informados sobre os alimentos oferecidos. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Os funcionários devem ser simpáticos e corteses. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. Os clientes devem se sentir seguro ao fazerem uso dos serviços da lanchonete. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Os funcionários devem ser atenciosos e cuidadosos com os clientes. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. **As lanchonetes devem buscar conhecer os gostos dos clientes. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. **As lanchonetes devem regularmente buscar inovar em seus produtos e serviços. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. **Os funcionários devem dar atenção individualizada aos clientes, buscando atender as suas necessidades específicas. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. **Sugestões.**

---

---

---

---

---

## Pesquisa sobre a percepção dos clientes quanto ao serviço prestado pelo HM Lanches.

Sobre suas PERCEPÇÕES quanto ao serviço prestado pelo HM Lanches. A escala compreende os valores de 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Plenamente). Você pode marcar qualquer um dos números no meio que mostre quão forte é sua opinião. Não há respostas certas ou erradas, tudo o que nos interessa é o número que melhor mostra suas percepções sobre o HM Lanches.

\* Required

**1. O HM Lanches possui equipamentos (Freezers, chapeiras, geladeira) modernos e conservados. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**2. As instalações físicas (Fachada, mesas, decoração, limpeza do ambiente, climatização) são visualmente atraentes. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**3. Seus funcionários estão bem apresentados (Higiene, uniforme e aparência física). \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4. O espaço com entretenimento para crianças é agradável. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. O cardápio, folhetos promocionais e outros informativos são de fácil compreensão e visualmente atrativos. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Os serviços são executados da forma correta da primeira vez. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Quando ocorre algum problema com o cliente a empresa demonstra interesse em resolver. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Os alimentos fornecidos são confiáveis. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Os serviços são fornecidos no prazo prometido. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. O pedido é entregue de acordo com o informado/prometido. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Os funcionários demonstram rapidez na realização dos serviços. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Os funcionários mantêm o cliente avisado sobre os pedidos. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Os funcionários estão atentos a limpeza das mesas e do ambiente. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Os funcionários estão sempre disponíveis pra ajudar os clientes e apresentar boa vontade em servi-los. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Os funcionários transmitem confiança aos clientes. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Os funcionários são bem informados sobre os alimentos oferecidos. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Os funcionários são simpáticos e corteses. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. O cliente se sente seguro ao fazerem uso dos serviços da lanchonete. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Os funcionários são atenciosos e cuidadosos com os clientes. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. O HM Lanches busca conhecer os gostos dos clientes. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. O HM Lanches buscar regularmente inovar em seus produtos e serviços. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. Os funcionários dão atenção individualizada aos clientes, buscando atender as suas necessidades específicas. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Sugestões

---

---

---

---

---