



UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Faculdade de Engenharia
Engenharia de Produção – FAEN

MAÍRA COSTA DE OLIVEIRA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SERVQUAL NO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO DE UM RESTAURANTE NA CIDADE DE
DOURADOS - MS

Dourados - MS
2018

MAÍRA COSTA DE OLIVEIRA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SERVQUAL NO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO DE UM RESTAURANTE NA CIDADE DE
DOURADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Universidade Federal da Grande Dourados, como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prfª Drª Fabiana Raupp

Dourados – MS

2018

Dedico este singelo trabalho ao Sr. Zaqueu de Oliveira, meu amado pai e anjo da guarda, que sempre me protegeu e zelou pelo meu bem. Sei que, independentemente de onde ele estiver, me aplaude de pé.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, Ana de Lourdes, por sempre colocar minhas necessidades em primeiro lugar, por me apoiar, incentivar e priorizar meus estudos, me dando este privilégio tão importante. Em seguida, agradeço à minhas irmãs Vanessa e Jéssica, por toda paciência e apoio moral e financeiro ao longo de todos esses anos. Ao meu namorado, Rony, por toda sua paciência e amor incondicional, mesmo nos dias em que eu não mereci. Por fim, mas não menos importantes, agradeço as minhas professoras Fabiana e Fernanda, por além de me ajudarem e me ensinarem, tornaram-se minhas referências femininas na engenharia.

RESUMO

Em tempos atuais, as organizações precisam priorizar a qualidade de seus produtos e serviços, com intenção de satisfazer seus clientes, levando estas empresas a aumentarem seu grau de competitividade nas suas operações e desta forma, aumentar sua capacidade competitiva dentro de cenários cada vez mais tumultuosos e tentador. Estas situações novas exigem das empresas uma nova atitude, preocupando-se cada vez mais com o consumidor. A pesquisa se desenvolveu com base na avaliação do nível da qualidade dos serviços de atendimento ao cliente em um restaurante. Através de um estudo de caso, oferece as considerações da qualidade no âmbito da prestação de serviços e desenvolvendo e adaptando um modelo da escala SERVQUAL como ferramenta de apoio para a pesquisa. Comparou-se as expectativas e as percepções de uma amostra de 50 clientes, originando o grau de importância das cinco dimensões que modelam a ferramenta SERVQUAL: segurança, confiabilidade, responsividade, empatia e tangibilidade. Foi identificado o nível de satisfação ou insatisfação dos clientes relativos ao atendimento que os mesmos recebem ao frequentar o local, exibindo as dimensões onde a situação é crítica ou satisfatória, desenvolvendo diagnósticos e propostas de melhorias para estas dimensões, dentro da prestação dos serviços. Em consequências, apresentam-se duas dimensões críticas na empresa, sendo eles a segurança e a empatia. Finalizando, é possível concluir que o desenvolvimento da gestão da qualidade em um restaurante, é preciso a capacitação profissional dos atendentes e conscientiza-los de que a satisfação e bem-estar do cliente devem ser prioridade, tendo em vista que a excelência em atendimento está diretamente ligado ao poder de decisão do cliente para escolher sempre a empresa quando houver concorrência na área.

Palavras-chave: Serviços. SERVQUAL. Qualidade.

ABSTRACT

In current times, organizations need to prioritize the quality of their products and services with the intention of satisfying their customers, leading these companies to increase their competitiveness in their operations and thus increase their competitive capacity in ever more tumultuous scenarios it's tempting. These new situations require companies to take a new attitude, becoming more and more preoccupied with the consumer. The research was developed based on the assessment of the level of quality of customer service in a restaurant. Through a case study, it offers the quality considerations in the scope of service rendering and developing and adapting a SERVQUAL scale model as a support tool for the research. The expectations and perceptions of a sample of 50 clients were compared, giving importance to the five dimensions that model the SERVQUAL tool: safety, reliability, responsiveness, empathy and tangibility. The level of customer satisfaction or dissatisfaction with the service they received when they visited the place was shown, showing the dimensions where the situation is critical or satisfactory, developing diagnoses and proposals for improvements to these dimensions, within the provision of services. In consequence, there are two critical dimensions in the company, being safety and empathy. Finally, it is possible to conclude that the development of quality management in a restaurant requires the professional qualification of the attendants and makes them aware that customer satisfaction and well-being should be a priority, given that excellence in service is directly linked to the decision power of the client to always choose the company when there is competition in the area.

Keywords: Services. SERVQUAL. Quality.

SUMÁRIO

LISTA DE EQUAÇÕES	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Gerais.....	11
1.1.2. Específicos.....	11
1.2. JUSTIFICATIVA	12
1.3. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. SERVIÇOS	14
2.2. GESTÃO DA QUALIDADE	15
2.3. QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	19
2.4. FERRAMENTA SERVQUAL	20
2.5. ESCALA LIKERT.....	24
3. METODOLOGIA	26
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA.....	26
3.2. ESTRUTURA DA METODOLOGIA.....	27
3.3. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1. A EMPRESA	30
4.1.1. Organograma Hierárquico	30
4.2. RESULTADOS	31
4.3. PROPOSTAS DE MELHORIAS	39
5. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	47

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Média da pontuação de cada questão34

Equação 2 – Cálculo do GAP.....34

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Oliveira e Dutra (2013), diariamente vivemos e trabalhamos dentro de uma economia de serviços, onde um atendimento de excelência gera o respeito em relação à empresa. Apesar disso, tem sido cada vez mais raro encontrar serviços de qualidade, o que gera altos níveis de frustração e decepção no cliente. Acompanhando os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2017), nota-se o grande crescimento do setor no Brasil. Com exceção do comércio, o setor de serviços saltou de 53,3% em 2003 para 60,8% em 2016, mostrando grande contribuição econômica e identificando a expansão desse setor nacionalmente. Nas nações industrializadas, os setores de serviços já são maioria e contribuem economicamente e tem grande potencial para a melhoria da qualidade de vida (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2017).

Dentro do vasto mercado que é o setor de serviços, o setor alimentício tem chamado a atenção de empreendedores. Moraes (2013), aponta que a alimentação dos brasileiros recebe todos os dias muitas novidades e lançamentos, cada qual agradando a um público, conseguindo assim uma conquista unanime no gosto nacional. O autor compartilha da ideia de que diversos fatores têm impactado enormemente na demanda e hábitos alimentares dos brasileiros, entre eles o aumento do consumo entre as classes C, D e E, os programas sociais, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, a aceleração dos processos de comunicação e de comércio são os fatores mais marcantes.

De acordo com Moraes (Ibidem), esse aumento da capacidade de consumo de uma grande parcela da população de baixa renda, além de fazer render ótimos lucros, tem aumentado também à qualidade nutricional dos produtos destinados a mesma. Isso tem afetado toda a indústria de alimentos e de bebidas, visto que existe grande procura tanto em quantidade quanto em variedade e qualidade. Seguindo essa linha de raciocínio, devemos levar em conta que o cliente também busca um atendimento de qualidade para considerar o produto consumido 100% satisfatório. Com o avanço das tecnologias e estratégias de mercados, a concorrência entre empresas está cada vez mais acirrada, sendo decidida por pequenos detalhes que influenciam a escolha do produto ou serviço por conta do consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Desta forma, o cliente também compra o serviço de atendimento, porém este é mais difícil de ser avaliado e expresso pelo mesmo. Assim, podemos dizer que é crucial para qualquer empreendimento nessa área, obter excelência em todos os requisitos possíveis, entre eles o serviço de atendimento ao cliente no momento da compra. Segundo Barros (1990) sobre a satisfação do cliente:

A empresa que mantém seus clientes felizes é virtualmente imbatível. Seus clientes são mais leais. Eles compram mais, com mais frequência. Eles estão dispostos a pagar um pouco mais por produto da empresa e a permanecer vinculado a ela através de períodos difíceis, dando-lhe tempo para adaptar-se às mudanças. (BARROS, 1990, p. 30)

Assim, compreende-se que um serviço de qualidade excepcional não decorre de uma mudança simplesmente, mas de uma cultura voltada para isso. Oliveira e Dutra (2013) explicam que é fácil colocar a prestação de serviços como a missão de uma empresa e aos poucos fazer o que for possível para satisfazer seu cliente. O real problema é desenvolver um modelo de negócios que permita que todos os funcionários do sistema, sem distinção, façam do atendimento excelente sua real função dentro da empresa tornando-o sua rotina.

Como vários serviços são intensivos em mão de obra e os funcionários tem contato direto com os clientes, o desempenho dos funcionários do setor de prestação de serviços determina em grande parte a qualidade dos serviços. Entretanto, como os serviços tendem a ser extremamente descentralizados e geograficamente dispersos, as organizações podem ter problemas em aplicar ferramentas de mensuração de qualidade neste setor (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Assim, o serviço de atendimento é mais difícil de ser avaliado e trabalhado, devido a sua intangibilidade. Para isso, foi desenvolvida uma ferramenta utilizada para mensurar a qualidade nos serviços, a ferramenta SERVQUAL, uma das ferramentas da qualidade em serviços que foi mais utilizada nos últimos tempos (FERRAZ, 2012).

A SERVQUAL foi criada para descrever e estudar cinco dimensões da qualidade em serviços, que são: confiabilidade, segurança, empatia, responsabilidade e tangibilidade. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a ferramenta desenvolvida e aprovada para ser aplicada em diversos tipos de serviços, sendo a sua principal função a identificação das tendências da qualidade dos serviços avaliados através de pesquisas regulares com os consumidores. Quando aplicada corretamente, a SERVQUAL pode auxiliar na retificação de fontes que causam a insatisfação percebida dos clientes e também avaliar o nível de

qualidade que o estabelecimento oferece comparado ao de seus concorrentes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

A crescente demanda por comidas diferentes e bons preços têm feito da cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, um excelente ambiente competitivo, onde existem consumidores com todo o tipo de gostos. Esta alta demanda tem tido um efeito rebote: a queda na qualidade do serviço de atendimento. Locais cheios geralmente acarretam em atendimento lento e confuso, podendo deixar a experiência do consumidor a desejar. Com base nisso, foi selecionado um estabelecimento da região central de Dourados.

O intuito deste trabalho foi avaliar, através da ferramenta SERVQUAL, a discrepância entre a qualidade esperada pelo cliente ao escolher o estabelecimento *versus* a qualidade percebida por ele após sair do sistema. Neste trabalho foram avaliadas as respostas de satisfação e decepção em uma amostra, referentes aos clientes do mês de julho, que frequentaram o estabelecimento em diferentes horários, através da ferramenta SERVQUAL.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Gerais

O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar a qualidade da prestação de serviços de atendimento ao cliente em um restaurante na região central de Dourados – MS, através da aplicação de um modelo da ferramenta SERVQUAL.

1.1.2. Específicos

- Adquirir informações quantitativas, através do questionário, em relação a satisfação dos clientes, partindo de suas percepções qualitativas;
- Avaliar as discrepâncias através de GAPS da expectativa e a percepção do cliente, de acordo com os dados obtidos no questionário e apresentar estas discrepâncias através de gráficos;
- Identificar processos críticos e propor melhorias de acordo com a análise para a correção dos processos críticos.

1.2. JUSTIFICATIVA

A qualidade de um produto ou serviço é medida pelo conjunto de características capazes de atender as necessidades implícitas e explícitas do cliente (HARGREAVES. et al, 2001). Os clientes querem mais atenção e mais serviço com mais qualidade e mais valor agregado em troca do seu dinheiro. Estudos demonstram dados incríveis a esse respeito:

- Cerca de 90% dos clientes insatisfeitos não reclamam. Isto significa que a organização não fica sabendo o que foi que os desagradou e, portanto, não pode corrigir suas próprias falhas (Ibidem).
- Cerca de 80% dos clientes insatisfeitos procuram outros estabelecimentos e jamais retornam àquele que não lhes prestou um bom atendimento (Ibidem).

As pesquisas demonstram, ainda, que, de um modo geral, existe um desnível crítico entre a percepção da qualidade na visão dos clientes e na visão dos estabelecimentos (STICHLER; SCHUMACHER, 2003). Os clientes estão cada vez mais exigentes, e isso faz com que eles procurem empresas que atendam suas necessidades não somente referente ao produto ou serviço ofertado (necessidade explícitas), mas também a forma de atendimento que receberão ao escolherem determinado estabelecimento.

De acordo com Kotler (2000), dos clientes que registram uma reclamação, entre 54% e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95% se eles sentirem que foram atendidos rapidamente. Mas, infelizmente, a realidade é que apenas metade dos que reclamam, afirmam receber uma solução rápida e satisfatória para o problema. Kotler (Ibidem) também reforça outra estatística importante sobre a insatisfação dos clientes, que em média, um cliente satisfeito conta para 3 pessoas sobre a experiência positiva na sua empresa. Ao passo que um cliente insatisfeito relata para 11 pessoas sua experiência negativa.

O intuito é proporcionar ao restaurante selecionado, onde será aplicado a ferramenta, uma forma de se destacar e aumentar sua capacidade competitiva contra os concorrentes desse mercado, visando a melhora contínua e aumento do nível de qualidade dos processos de atendimento ao cliente. É visível o nível crescente de clientes insatisfeitos e como eles podem afetar pesadamente um empreendimento em um ambiente tão

competitivo. Após este trabalho, será mais fácil visualizar a raiz do problema e propor soluções cabíveis ao mesmo.

1.3. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Um desafio para as empresas atuais (LIMA, 2016) é introduzir um modelo que seja competente e, ao mesmo tempo, padronizado de gestão da qualidade, onde é preciso um profissional qualificado e com autoridade o suficiente desenvolver o trabalho.

Desta forma, surgiu a problemática que originou esta pesquisa: “Como avaliar o atendimento ao cliente em um estabelecimento onde o serviço de atendimento não é seu produto principal, mas influencia diretamente na decisão de escolha do cliente?”

A pesquisa se desenvolve com o objetivo de mensurar e avaliar a qualidade do atendimento em um estabelecimento, utilizando da ferramenta SERVQUAL. A disposição dos serviços da empresa, engloba toda a assistência, confiança, garantia, atendimento, entre outras necessidades do cliente, ou seja, o serviço prestado não se limita à execução e entrega dos mesmos (Ibidem).

A problemática se delimita aos atendentes que recebem os clientes, realizam os pedidos, entregam os pratos e cobram a conta. Serão avaliados os comportamentos dos atendentes enquanto o cliente permanece no sistema e sua satisfação em relação ao tempo de espera por uma mesa, o tempo com que o funcionário leva para chegar até a mesa e captar o pedido, a higiene dos atendentes, a forma como o funcionário dispõe o pedido, sua empatia e prestatividade durante o atendimento até o cliente deixar o estabelecimento. É importante lembrar que nenhum cliente será obrigado a responder o questionário, respeitando o livre arbítrio do consumidor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SERVIÇOS

De acordo com Kotler (2000), um serviço é um ato ou comportamento qualquer que uma parte possa vir a oferecer a outra, sendo fundamentalmente intangível e não decorra na posse de algo. O desenvolvimento ou produção deste serviço pode ou não estar ligada a um bem tangível.

Alguns autores se destacam em relação à compreensão do termo “serviços” de forma sucinta, enfatizando três particularidades dos serviços: simultaneidade, intangibilidade e heterogeneidade (PARASURAMAN, 1991). Para ampliar ainda mais a definição de “serviços”, é importante citar os termos de indivisibilidade, variabilidade e a percibilidade (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

- Simultaneidade: serviços são consumidos quase que ao mesmo tempo em que são produzidos ou prestados, dificultando ou impossibilitando a detecção e correção de falhas antes que elas aconteçam e influenciem o consumidor (PARASURAMAN, 1991);
- Intangibilidade: a capacidade de os serviços não serem produtos físicos, o que impossibilita sua armazenagem ou transporte (PARASURAMAN, 1991);
- Heterogeneidade: o vasto leque de serviços disponíveis e a grande ligação com o ser humano tornam mais difícil padronizar e estimar preços (PARASURAMAN, 1991);
- Indivisibilidade: os serviços não podem ser desprendidos do funcionário que está prestando o serviço, significando que ambos devem ser avaliados em conjunto (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002);
- Variabilidade: tendo em vista que os serviços são inseparáveis dos prestadores, o nível dos serviços oferecidos pode variar no ponto de vista dos clientes, já que o ser humano é pretense a cometer erros (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002);
- Percibilidade: os serviços não podem ser armazenados e nem vendidos posteriormente, já que o prestador de serviços vende seu desempenho na atividade oferecida. Também diz respeito à flutuação da demanda, já que a demanda constante possui uma manutenção do desempenho mais simples (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

É inviável afirmar que haja uma única definição correta para o termo de serviços, já que todas trazem aspectos positivos e também limitações. Segundo a NBR ISSO 9004-2010, o termo serviço é o resultado obtido em atividades interligadas entre fornecedor e cliente, assim como atividades internas da empresa, com o intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Segundo Swan, Bowers e Grover (2002), o elemento básico da prestação de serviços é a escolha das caracterizações do mesmo. Mesmo que a necessidade do cliente seja algo físico ou não-físico, Ramaswamy (1996) enfatiza que todas as afirmações não técnicas que emitem a primordialidade que o cliente espera apreciar enquanto o serviço é fornecido devem ser transpassadas em esquemas de projeto. Esses esquemas particularizam os elementos específicos que o serviço precisa fornecer para agradar as imposições dos clientes.

De acordo com os esclarecimentos de Kotler (2000) e Grönroos (1995) em relação ao fornecimento de serviços, conclui-se que a organização mais preocupada em reduzir os custos percebidos e aumentam os benefícios percebidos pelos clientes é a que possui maior valor agregado em seus serviços. Assim, de acordo com os autores, é preciso que a empresa necessita passar o valor para o cliente de forma eficiente, para que estas medidas se tornem perceptíveis aos olhos dos mesmos. Muitas vezes as organizações confundem essas táticas com divulgações midiáticas e marqueteiras, e acabam não se certificando se o cliente percebeu ou não as mudanças em seus serviços.

É muito complicado para os gerentes de serviços identificarem no meio do processo quais são seus serviços fornecidos. Em partes isso ocorre, pois, os serviços são intangíveis e isso dificulta sua mensuração. Porém o cliente presente no processo é o real motivo do receio com a experimentação do uso completo do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.2. GESTÃO DA QUALIDADE

Os autores Longenecker, Moore e Petty (1997), definem que o conceito de qualidade é formado pelos aspectos de um bem ou serviço através do qual satisfazem-se as necessidades de um cliente. Paladini (2009) define gestão como a adequação das atividades da organização da forma que atenda o cliente com mais sucesso, indo além da qualidade esperada e transformando o cliente em um frequentador assíduo.

Avaliando um cenário geral, a qualidade sempre esteve presente em todos os produtos e serviços. Em meados de 2150 A.C., o código de Hamurabi já confirmava uma apreensão com a resistência e serventia das residências construídas naquele período, fazendo que se um construtor comerciasse uma residência com qualidade inferior e a mesma viesse a ceder ou desmoronar, este construtor era sacrificado. Nos anos que antecederam a 2ª Revolução Industrial, a qualidade era apurada pelos empenhos dos operários que desempenhavam serviços manuais (MONTGOMERY, 2004; OLIVEIRA, 2004).

Longo (1996) explica em seu estudo que a preocupação com a qualidade no aspecto mais fiel ao termo começou com um estatístico norte-americano, Walter A. Shewhart, estudioso dos anos 20, e que possuía um amplo e estruturado inquérito não só com a qualidade, mas também com a variabilidade deparada na fabricação de bens e serviços. Carvalho e Paladini (2012) explicam que Shewhart foi o responsável pela criação de gráficos de controle e a síntese de conceitos de estatística à produção real das empresas da época, e iniciou as aplicações do ciclo PDCA (plan – do – check – act), que direciona as atividades de análise e solução de problemas.

Durante os anos 30 e 40 o controle da qualidade passou por uma boa evolução, graças à criação do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico da metodologia e de normas particulares para a área. Entretanto, foi no período da Segunda Guerra Mundial que o controle estatístico da qualidade se expandiu e sua aplicação permitiu a produção em massa de suplementos militares de boa qualidade, com custos reduzidos e também acatando as condições do período da guerra (WERKEMA, 2006).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o Japão é um país destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução perante ao mundo todo (POLACINSKI, 2006). Willian Edward Deming e Joseph Juran, grandes estudiosos no assunto qualidade da época, foram personalidades marcantes na formulação do modelo de gestão da qualidade japonês. No ano de 1951, Juran divulgou o manual de controle da qualidade, relatando sobre a triologia da qualidade que é formada pelo planejamento (preparo das metas), controle (aquisição das metas) e melhoria (procura por novas metas) (LONGO, 1996; POLACINSKI, 2006; OLIVEIRA, 2004).

Longo (1996) descreve que neste período, o Japão iniciou uma revolução silenciosa no setor de gerenciamento produtivo, conjuntamente à revolução tecnológica que ocorria nos países do Ocidente, proporcionando ao país o sucesso necessário para sua reconstrução, do qual ainda desfruta atualmente como potência mundial.

Polacinski (2006) faz um comparativo entre o Japão e os Estados Unidos, mostrando que os japoneses apontam uma maior inclusão e empenho dos funcionários nas atividades voltadas para a gestão da qualidade, e as empresas criam processos capazes de encontrar, prever e evitar dificuldades, enquanto que os americanos voltam sua maior preocupação na detecção de dificuldades e segregação dos produtos defeituosos.

Sistematicamente, é possível afirmar que a qualidade sofreu um processo de evolução durante o século XX, caracterizado por quatro etapas (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2007):

- A inspeção do produto;
- Controle de processo;
- Os sistemas de garantia da qualidade;
- E a gestão da qualidade total.

Os estágios citados estão dispostos na figura 1. Durante este progresso, um dos efeitos de maior importância para a área da qualidade, foi a gestão da qualidade total, originando mais tarde a norma ISO 9000 e suas vertentes, que tem sido amplamente usada em incontáveis organizações que procuram aumentar sua competitividade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2007).

Figura 1: Evolução da qualidade.



Fonte: Carpinetti, Miguel e Gerolamo, (2007) - adaptado.

De acordo com Oliveira (2004) o período denominado “era da inspeção” aconteceu poucos anos antes da revolução industrial, onde o produto era analisado tanto por quem produzia quanto por quem comprava, sendo que o centro principal durante esse período era a percepção de defeitos aleatórios de produção sem nenhum procedimento prefixado, tendo o próprio fabricante, geralmente artesão, como responsável pela inspeção.

Na segunda etapa, a capacidade produtiva obteve um aumento considerável, fazendo com que fosse inviável examinar todos os produtos particularmente, e então o controle passou a ser desenvolvido através de uma quantidade de amostras com considerações importantes de Deming e Feigenbaum. Nesse novo sistema, que correspondia a cálculos estatísticos, uma quantidade X de produtos era selecionado de forma aleatória para passar por uma vistoria, de forma que esta amostra representasse tudo o que foi produzido e, a partir deles, averiguava-se a qualidade do lote (OLIVEIRA, 2004).

Finalizando os estágios, Oliveira (2004) explica que atualmente estamos vivendo a era da qualidade total, onde o destaque é o consumidor, tendo zelo absoluto das empresas para que todas as suas necessidades e expectativas sejam atendidas. A organização por completo se torna responsável pela garantia da qualidade de seus produtos e serviços.

Deming (1990), Juran (1993) e Matos (1997) dizem que o a união da equipe em prol de um mesmo objetivo e a concepção satisfatória do consumidor, são muito importantes para que os conceitos sejam bem-sucedidos em sua aplicação e formação de padrões da qualidade, tanto para os bens tangíveis quanto intangíveis. Para alcançar esta meta, a empresa depende do compromisso de parceiros que estejam interligados e buscam o desenvolvimento constante através do trabalho de equipe e seu objetivo comum.

Em suma, o principal conceito para a qualidade é satisfação dos clientes, e isso depende da associação entre expectativas de compra e percepções do uso do produto ou serviço após realizada a aquisição, relativo à qualidade do produto ou serviço solicitado. Sendo assim, indentifica-se três diferentes naturezas básicas de produção e qualidade dispostos na figura 2 (PALADINI, 2009):

Figura 2: Naturezas básicas de produção.



Fonte: Paladini, (2009), adaptado.

2.3. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) definem o pacote de serviços como um aglomerado de produtos e serviços que são prestados em um local e possui as características subsequentes:

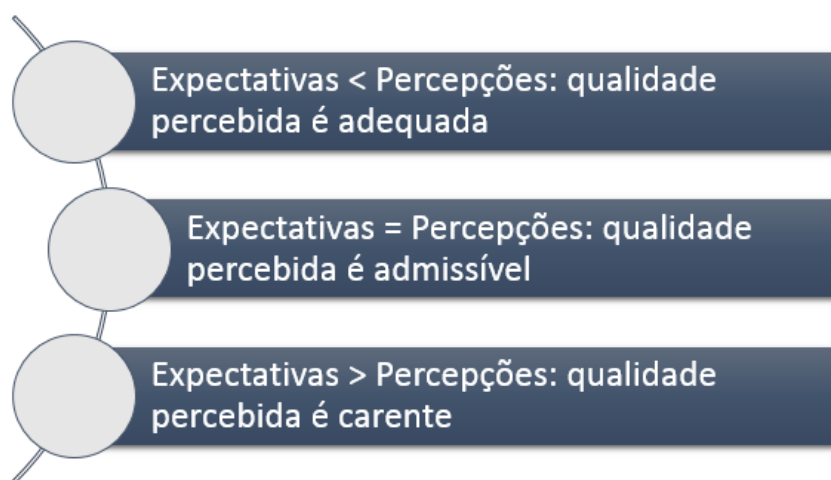
- Instalações de apoio: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço.
- Bens facilitadores: o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente.
- Serviços explícitos: benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços.
- Serviços implícitos: Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços.

Essas características são percebidas pelos consumidores e, através delas, é formado a concepção do serviço. O gerente de serviços precisa fornecer ao consumidor uma

sensação proporcional ao conjunto de serviços prestados (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Por fim, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) referem-se à qualidade de serviços como a diferença existente entre a qualidade esperada e a qualidade percebida do cliente em relação ao serviço fornecido. Desta forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) demonstram as possíveis formas de comparação entre expectativas e percepções do cliente, podendo alcançar três resultados, como representa a figura 3.

Figura 3: Comparações entre expectativas e percepções



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), adaptado.

Desta forma, não basta que o serviço oferecido tenha qualidade, mas também que os consumidores percebam essa qualidade ao usufruírem do serviço, identificando os reais motivos das diferenças deparadas e tomando ferramentas ideais para a melhoria ininterrupta dentro do fornecimento de serviços.

2.4. FERRAMENTA SERVQUAL

A ferramenta SERVQUAL surgiu mediante a necessidade de identificar e mensurar a satisfação do consumidor em relação ao serviço oferecido. Ela desenvolveu-se a partir da identificação de lacunas (intituladas como *gaps*), entre a compreensão do consumidor e o objetivo da organização ao fornecer esse tipo de atividade intangível. Esta estrutura de *gaps*, foi nomeada como escala SERVQUAL.

A SERVQUAL inicialmente era dividida em dez dimensões, definidas como "fatores determinísticos da qualidade em serviços" (Parasuraman et al. ,1985). Entretanto,

Parasuraman (1991), em desenvolvimento posterior, houve uma redução dos fatores e acabaram se condensando em cinco itens, melhorando assim suas propriedades psicométricas tornando-as mais confiáveis e legítimas. O modelo concede uma estrutura através do alinhamento de expectativas e percepções montado para as cinco dimensões e pode ser adaptado ou aditivado para atender às necessidades ou qualificações específicas do pesquisador ou de uma empresa.

Os cinco âmbitos ou dimensões da escala SERVQUAL, moldadas por Boulding *et al.* (1993), buscam atender às qualificações do setor escolhido, permitindo a mensuração mais adequada ao caso e a classificação de cada uma delas para o ambiente. Desta forma estas qualificações baseiam-se na:

- Responsividade: vontade de oferecer o serviço imediatamente e atender os clientes;
- Confiabilidade: competência ao prestar o serviço oferecido de maneira precisa e segura;
- Empatia: cuidado e atenção diferenciada que a empresa oferece ao seu consumidor;
- Segurança: capacidade e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- Tangibilidade: o serviço que fica aparente, tocável como materiais e equipamentos envolvidos no atendimento, usados pelos funcionários e seus instrumentos de comunicação.

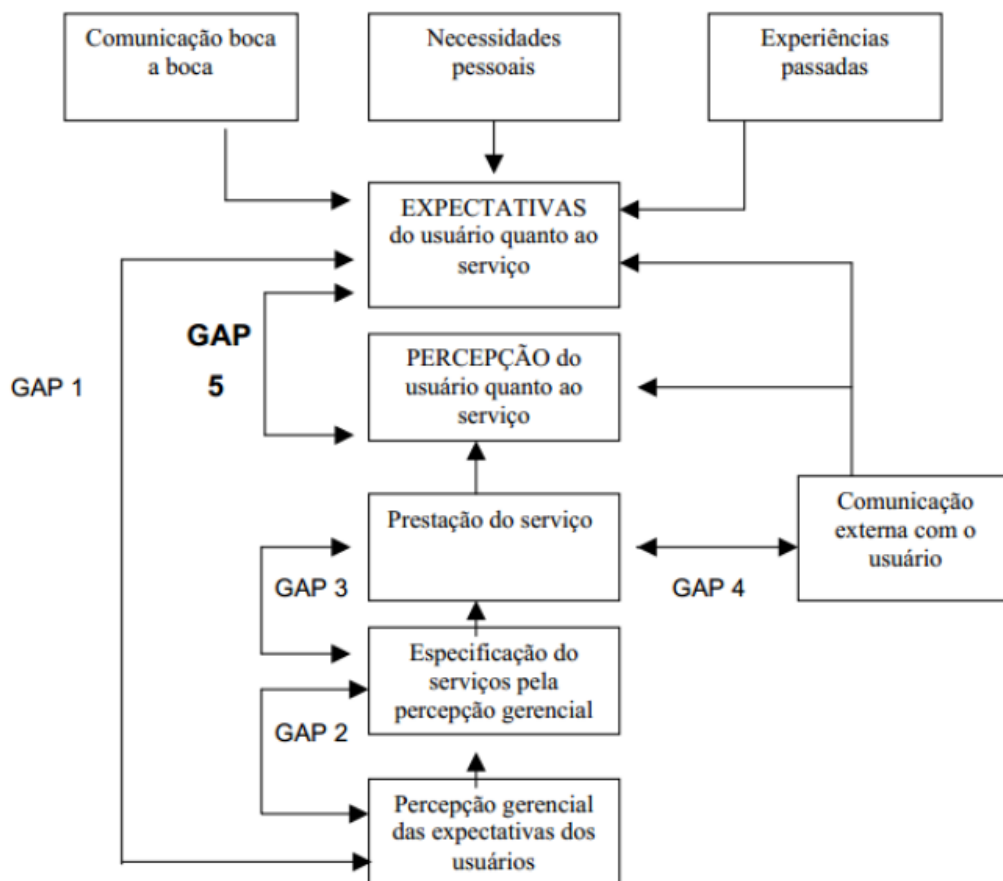
Com o decorrer dos anos e o crescimento das organizações interessadas em aplicar as ferramentas da qualidade em seus serviços, a escala SERVQUAL foi dimensionada em diversos modelos diferentes. Dentre todas, o modelo de cinco *gaps* tem grande destaque, e suas principais características são (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988):

- GAP1 – Lacuna ou diferença entre as reais expectativas do cliente e a percepção dessas expectativas pelos gerentes, onde ambas causam uma impressão sobre a avaliação que os clientes fazem em relação a qualidade do serviço prestado;

- GAP2 – Lacuna entre a percepção que os gerentes criam em relação às expectativas dos clientes e a transposição dessa percepção em normas e especificações que facilitam o entendimento das expectativas dos clientes;
- GAP3 – Lacuna entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido ao usuário, influenciando diretamente a qualidade percebida pelos consumidores;
- GAP4 – Lacuna entre o serviço fornecido e a comunicação externa.;
- GAP5 – Lacuna entre o serviço prestado e o serviço recebido.

Na figura 4, demonstra-se o mapeamento e ordem das gaps de acordo com suas definições, necessidades e resultantes:

Figura 4: Sistema de gaps



Fonte: ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988.

Alguns dos aspectos que é possível avaliar com o modelo SERVQUAL, pode-se destacar (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988):

- Determinar a qualidade do serviço oferecido em relação a cada uma das dimensões da qualidade, através do cálculo das pontuações que os itens obtêm em cada dimensão;
- Oferecer um indicador geral da qualidade destes serviços fornecidos através da média dos pontos das dimensões;
- Identificar, em diversas áreas de serviços, todos os pontos fortes e fracos da empresa, formando uma base para a melhoria contínua da qualidade dos serviços;
- Fazer uma comparação entre os serviços estudados e os prestados por concorrentes, apontando em quais dimensões o serviço avaliado é melhor quando comparado aos dos concorrentes e quais dimensões ele é inferior, para que seja possível melhorar.

A ferramenta SERVQUAL é um dos instrumentos mais conhecidos para avaliar a qualidade do serviço, desenvolvido e aperfeiçoado por Parasuraman et al. (1988). Os discernimentos de estimativa devem cogitar os fatores que geram a satisfação do cliente e da prestação do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994). Contudo, a estimativa é feita de forma mais estruturada, aplicando-se questionários. Os questionários e levantamentos podem ser estabelecidos utilizando-se até 18 fatores de qualidade ou quantos os clientes estimarem como importantes e sua mensuração pode ser feita através de um questionário de 22 tópicos para as percepções e 22 para as expectativas, avaliados em uma Escala Likert de 5 pontos.

Posteriormente a aplicação do questionário SERVQUAL com escala Likert, obtém-se a diferença entre a pontuação de percepção e de expectativa para causar a mensuração da qualidade do serviço compreendida pelo cliente. Em seguida, se a expectativa do serviço for maior que a percepção, a qualidade percebida pelo usuário estará abaixo do grau esperado, ou seja, a diferença será negativa, e para que a diferença seja positiva a percepção deve ser maior que à expectativa, o que indica uma qualidade acima do esperado (JOHNSTON; CLARK, 2002).

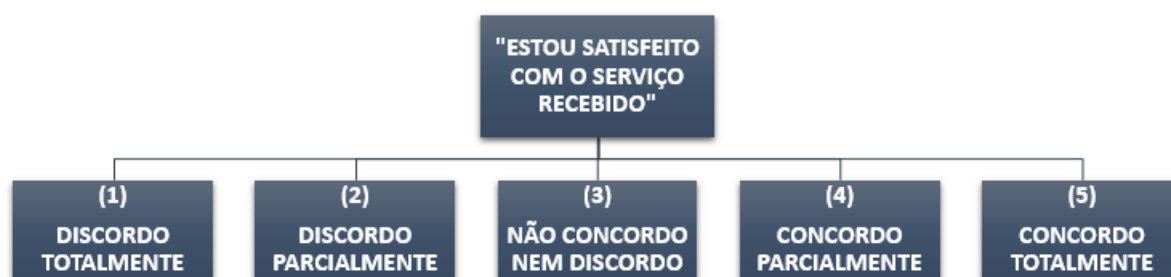
Entretanto, a metodologia pode apresentar alguns problemas, entre eles a possibilidade de as expectativas subentendidas na estrutura serem correspondentes, já que são desenvolvidas muitas vezes pelos gestores do empreendimento avaliado, ao que eles acham que os clientes esperam (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Por fim, compreende-se que a escala SERVQUAL está montada sob o contorno de expectativas correlacionadas a percepções e a sua composição, quando cogente, pode ser adaptada para as necessidades particulares da corporação. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990). A escala SERVQUAL tem sido vastamente aceita como método para diagnóstico da qualidade entendida em serviços de vários setores (WISNIEWSKI; DONNELLY, 1996) e, segundo Brown e Bond (1995), o modelo de gap é considerado como uma das maiores contribuições na literatura de serviços.

2.5. ESCALA LIKERT

O modelo mais usado e discutido entre os pesquisadores foi criado por Rensis Likert por volta de 1932, para avaliar costumes na área das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert incide em tomar um conceito teórico não-observável e criar um composto de declarações pertinentes ao seu significado, onde os voluntários que irão respondê-las darão seu grau de concordância. A figura 4 mostra um dos vários modelos usados nessa escala para avaliação de satisfação com um serviço, usando 5 graus de concordância (LIKERT, 1932).

Figura 5: Graus de concordância da escala Likert.



Fonte: Likert, (1932), adaptado.

O maior benefício da escala de Likert é sua praticidade de manejo, já que é simples um pesquisado dar um grau de concordância em relação a qualquer afirmação aleatória. Além disso, a aprovação de coerência psicométrica nas métricas que empregaram a escala Likert, colaborou de forma positiva para sua utilização em inúmeros tipos de pesquisas (COSTA, 2011).

Apesar dos pontos positivos, a escala de Likert tem problemas significativos (DAWES, 2008). Segundo os autores Hodge e Gillespie (2003), questões que usam o

modelo Likert solicitam do voluntário a responder pelo menos duas grandezas para serem avaliadas: conteúdo e amplitude. O indivíduo necessita examinar o conteúdo da hipótese do item e, posteriormente, discordar ou concordar com tal afirmação, ponderando ainda a amplitude desta concordância. Ainda que não se assemelha a uma dificuldade em decorrência do uso, alguns críticos garantem que esta especialidade torna o nível de confusão cognitiva da escala mais alto, especialmente quando a escala é formada por muitos graus.

Também é difícil decidir se o número de graus deve ser par ou ímpar. A recomendação é de que uma escala com quantia ímpar de graus promove a resposta graças ao ponto mediador, sendo ele um ponto neutro entre o indivíduo concordar ou discordar. Entretanto, a designação de neutro para esse ponto mediador apresenta um problema em seu conceito, já que em uma escala de concordância, o mediador neutro não demonstra concordância qualquer e o número mediador é um de fato um ponto de concordância (COSTA, 2011).

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA

Em relação à abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. A pesquisa usa do ambiente natural como base de coleta de dados para a realização de pesquisas, considerando o pesquisador um item de grande importância nesse aspecto, descrevendo claramente uma abordagem qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005).

Em relação à natureza da pesquisa, Silva e Menezes (2005) definem esse tipo de trabalho como uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é a geração de conhecimento para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Este tipo de pesquisa abrange verdades e interesses locais.

Quanto aos objetivos, a metodologia entra na classificação como uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva, segundo Lorenzetti e Rossato (2010), é a “observação das situações e relações que ocorrem com o objeto estudado, sem que para isso, haja interação do pesquisador com o objeto alvo de estudo” (LORENZETTI; ROSSATO, 2010, p. 118). Já a pesquisa exploratória, o autor explica que a mesma se baseia em aprofundar conceitos sobre um tema onde não há aprofundamento teórico satisfatório.

Ainda, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se deu de forma experimental com base em estudos de casos. Para Yin (2009), o estudo de caso é uma técnica de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto. De acordo com Silva (2005), uma pesquisa experimental ocorre quando um objeto de estudo é determinado e com ele selecionadas as variáveis que possam induzi-lo a determinado comportamento. Em seguida, determina-se as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

MALHOTRA (2006) acrescenta que a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão, ou seja, o pesquisador é abastecido de dados e informações que processados facilitam a compreensão da questão de estudo.

Este tipo de metodologia se adequa ao propósito desta pesquisa, pois a mesma será desenvolvida em uma empresa do setor de alimentação que possui pouco conhecimento sobre o nível de satisfação de seus clientes, pessoa física, referente às dimensões de tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Onde os questionários auxiliam na coleta e conversão qualitativa das características, para dados quantitativos que poderão ser analisados e comparados através de gráficos.

3.2. ESTRUTURA DA METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho, aplicou-se uma versão adaptada da ferramenta SERVQUAL onde as avaliações são realizadas com o emprego de um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de 5 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Em relação à adaptação do questionário, as questões foram reescritas com o nome do estabelecimento estudado, para que o cliente se familiarizasse com as questões e o que elas avaliavam. Também foram modificadas questões com vocabulário complexo, levando em consideração que o público aceitaria melhor uma linguagem mais objetiva e de fácil compreensão. Para cada item do questionário, calculou-se os gaps, definido pela diferença entre a percepção de cada avaliador acerca do desempenho do serviço prestado (P, originado de Performance) e as suas expectativas (E) quanto à prestação do serviço. Um item com gap negativo indica que o desempenho está abaixo da expectativa, revelando que este serviço prestado gerou um resultado insatisfatório para os clientes. Por outro lado, um item com gap positivo indica que o prestador de serviços está prestando um serviço superior ao esperado para este item, sendo um aspecto de satisfação do cliente.

Através dos questionários (Anexo 1 e 2) que contém 22 questões cada, um sobre as expectativas e outro sobre as percepções, quantificou-se as avaliações dos clientes referentes à importância relativa dos cinco critérios¹. Cada grupo de perguntas, é referente a um critério:

- Elementos tangíveis: Declarações 1 a 4
- Confiabilidade: Declarações 5 a 9

¹ Neste questionário não constava resposta “certa” ou “errada”, apenas a opinião dos mesmos influenciou na decisão da resposta

- Responsividade: Declarações 10 a 13
- Segurança: Declarações 14 a 17
- Empatia: Declarações 18 a 22

3.3. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

Como indicam as instruções para as duas primeiras secções abaixo, os dados obtidos dessas secções correspondem às percepções que os clientes têm sobre suas expectativas e a importância relativa que os clientes atribuem aos cinco critérios da qualidade. A dimensão da deficiência pode, portanto, medir-se determinando as diferenças que existem entre as pontuações das expectativas e percepções dos clientes nas perguntas correspondentes de um questionário SERVQUAL adaptado (Anexo 1 e 2). Para calcular a pontuação da deficiência em cada um dos cinco critérios, segue-se o seguinte processo:

1. Em um dia aleatório da semana para que não haja uma situação específica que comprometa o fluxo de clientes como promoções prévias, durante o horário de mais movimento (das 18:00 horas as 23:00 horas), selecionar amostras não-probabilísticas acidentais, composta por 50 pessoas aleatórias que surgem no local, distribuindo para 10 pessoas que chegam a cada hora de funcionamento do estabelecimento (SILVA, 2005);
2. Aplicar dois tipos de questionários SERVQUAL para todos os membros da amostra (clientes) sendo que os mesmos devem responder aos dois questionários, um referente às expectativas (respondido assim que o cliente adentra no local) e outro referente à percepção da empresa e seus serviços prestados (respondido após o cliente receber todos os serviços solicitados, pouco antes de ir embora);
3. Determinar a pontuação média que os membros da amostra atribuem às expectativas (E) que correspondem ao critério que se estuda;
4. Determinar a pontuação média que os membros da amostra atribuem às percepções (P) que correspondem ao critério que se estuda;
5. Determinar a diferença (gap) resultante do passo 3 (E) e 4 (P) representando a quantificação da deficiência para esse critério (quanto maior a discrepância do resultado, pior será a situação da deficiência);
6. Apresentar resultados em forma de gráficos e tabelas explicativas;

7. Analisar dados e apontar processos críticos que apresentem grandes discrepâncias entre um gap e outro;
8. Diagnosticar processos críticos através da análise da área onde a discrepância entre os gaps for maior e propor melhorias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. A EMPRESA

A empresa avaliada foi fundada no ano de 1986, na cidade de Dourados – Mato Grosso do Sul, pelo proprietário, que chamaremos de Pedro e sua esposa. Inicialmente, o estabelecimento não contava com outros funcionários a não ser os dois. Eles eram responsáveis por atender, fazer pedidos e administrar o local sozinhos. Com o tempo, a empresa virou referência na cidade de Dourados como um dos restaurantes mais queridos pela população. Os proprietários foram aumentando seu cardápio e, conseqüentemente, o quadro de funcionários também.

O local em questão, tem um estilo próprio mais voltada para o público jovem/adulto, onde até as músicas tocadas no restaurante, sejam ao vivo ou nos alto-falantes, é voltada para o rock 80 e 90, mpb e jazz.

Atualmente, o estabelecimento conta com um cardápio bem recheado e diversificado, variando de hambúrgueres artesanais a saladas veganas, sucos e bebidas, dando destaque para as cervejas artesanais de várias marcas e vinhos nacionais e importados.

4.1.1. Organograma Hierárquico

Por se tratar de uma empresa com base familiar, a empresa avaliada possui um quadro de funcionários bem simples. O local é gerenciado pelo filho do proprietário, mas o próprio dono exerce função na empresa, sendo bem comum vê-lo no caixa durante o dia. Durante o dia, com exceção dos funcionários da cozinha que não tem ligação direta com esta pesquisa, o estabelecimento conta com 3 garçons responsáveis pelo atendimento aos clientes. Durante a noite, são 5 garçons. Desta forma, foi montado um organograma em relação à hierarquia de funcionários, disponibilizado na figura 5.

Figura 6: Organograma hierárquico.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

4.2. RESULTADOS

Dentro do questionário, foram avaliadas as seguintes questões sobre expectativas:

1. Um restaurante excelente disponibiliza uniformes e EPI's para todos os funcionários.
2. Um restaurante excelente tem instalações físicas modernas e que atendem todas as suas necessidades.
3. Um restaurante excelente tem todo material e equipamento necessário para suas atividades.
4. Um restaurante excelente tem material e equipamento de tecnologia de ponta.
5. Um restaurante excelente cumpre suas atividades no prazo prometido.
6. Um restaurante excelente raramente faz retrabalho em suas atividades.
7. Em um restaurante excelente todos os funcionários são competentes em suas respectivas atividades.
8. Em um restaurante excelente todos os funcionários possuem conhecimento suficientes para suas atividades.
9. Um restaurante excelente insiste em prestar serviços com o mínimo possível de erros.
10. Em um restaurante excelente os funcionários comunicam ao cliente o proceder do pedido, assim o tempo para conclusão do mesmo (solicitar mesas, bebidas, conta).

11. Em um restaurante excelente, iniciam rapidamente os serviços à partir da realização do pedido (solicitar mesas, bebidas, conta).
12. Em um restaurante excelente, os funcionários estão sempre dispostos a auxiliar seus clientes em seus problemas.
13. Em um restaurante excelente, os funcionários sempre dão prioridade à satisfação dos clientes.
14. Em um restaurante excelente, os funcionários transmitem confiança aos seus clientes.
15. Em um restaurante excelente, os clientes sentem-se seguros nas suas transações com a organização (pagamentos e afins).
16. Em um restaurante excelente, oferecem garantia do serviço prestado.
17. Um restaurante excelente tem boa reputação e são referências no mercado.
18. Em um restaurante excelente, oferecem atendimento individualizado e personalizado para seus clientes.
19. Em um restaurante excelente, oferecem atendimento em horário conveniente para todos seus clientes.
20. Em um restaurante excelente, atendem seus clientes prontamente via email, telefone, celular e pessoalmente.
21. Em um restaurante excelente, preocupam-se em melhorias na qualidade, organização, planejamento e inserção de novas ideias para a gestão.
22. Em um restaurante excelente, os empregados sempre compreendem e atendem as necessidades específicas dos clientes.

Após avaliar estas questões, o questionário seguia com as perguntas sobre o que o cliente achava do estabelecimento avaliado, ou seja, suas percepções:

1. O restaurante Empresa avaliada disponibiliza uniformes e EPI's para todos os funcionários.
2. O restaurante Empresa avaliada tem instalações físicas modernas e que atendem todas as suas necessidades.
3. O restaurante Empresa avaliada tem todo material e equipamento necessário para suas atividades.
4. O restaurante Empresa avaliada tem material e equipamento de tecnologia de ponta.

5. O restaurante Empresa avaliada cumpre suas atividades no prazo prometido.
6. O restaurante Empresa avaliada raramente faz retrabalho em suas atividades.
7. No restaurante Empresa avaliada todos os funcionários são competentes em suas respectivas atividades.
8. No restaurante Empresa avaliada todos os funcionários possuem conhecimento suficientes para suas atividades.
9. O restaurante Empresa avaliada insiste em prestar serviços com o mínimo possível de erros.
10. No restaurante Empresa avaliada os funcionários comunicam ao cliente o proceder do pedido, assim o tempo para conclusão do mesmo (solicitar mesas, bebidas, conta).
11. No restaurante Empresa avaliada, os atendentes iniciam rapidamente os serviços a partir da realização do pedido (solicitar mesas, bebidas, conta).
12. No restaurante Empresa avaliada, os funcionários estão sempre dispostos a auxiliar seus clientes em seus problemas.
13. No restaurante Empresa avaliada, os funcionários sempre dão prioridade à satisfação dos clientes.
14. No restaurante Empresa avaliada, os funcionários transmitem confiança aos seus clientes.
15. No restaurante Empresa avaliada, os clientes sentem-se seguros nas suas transações com a organização (pagamentos e afins).
16. No restaurante Empresa avaliada, oferecem garantia do serviço prestado.
17. O restaurante Empresa avaliada tem boa reputação e são referências no mercado.
18. No restaurante Empresa avaliada, oferecem atendimento individualizado e personalizado para seus clientes.
19. No restaurante Empresa avaliada, oferecem atendimento em horário conveniente para todos seus clientes.
20. No restaurante Empresa avaliada, atendem seus clientes prontamente via redes sociais, telefone, celular e pessoalmente.

21. No restaurante Empresa avaliada, preocupam-se em melhorias na qualidade, organização, planejamento e inserção de novas ideias para a gestão.
22. No restaurante Empresa avaliada, os empregados sempre compreendem e atendem as necessidades específicas dos clientes.

Respondendo estas afirmações concordando ou discordando das mesmas, o cliente forneceu seus parâmetros de avaliação do local, possibilitando os cálculos dos GAPs nos resultados a seguir.

Para o cálculo dos resultados, seguiu-se a seguinte lógica matemática: calculou-se a média de pontuação para cada questão do questionário de expectativa e de percepção, de acordo com a formula da equação 1.

Equação 1: Média de cada questão.

$$\frac{\sum \text{Pontos na questão}}{n^{\circ} \text{ de clientes entrevistados}} = \text{Média da questão}$$

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Em seguida, a média obtida em cada questão de percepção (P) foi subtraída da média de cada questão de expectativa (E).

Equação 2: Cálculo do GAP.

$$\text{Média da expectativa (E)} - \text{Média da percepção(P)} = \text{GAP da questão}$$

Fonte: Desenvolvida pela autora.

As pontuações de cada cliente para os dois questionários estão dispostas nos anexos 2 e 3, no fim deste trabalho.

Na tabela 1, estão dispostos os valores das médias das respostas dos clientes que responderam o questionário.

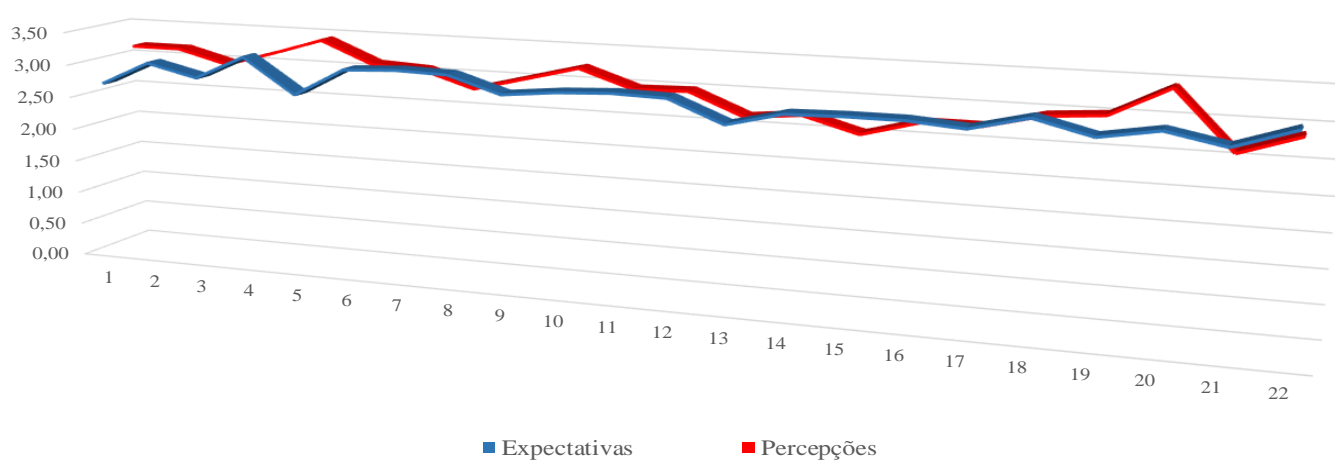
Tabela 1: Valores médios para expectativas e percepções dos clientes.

Questão	Média		Questão	Média	
	Expectativas	Média Percepção		Expectativas	Média Percepção
1	2,70	3,16	12	3,02	2,98
2	3,06	3,16	13	2,70	2,66
3	2,88	2,96	14	2,90	2,74
4	3,24	3,18	15	2,92	2,52
5	2,72	3,42	16	2,92	2,74
6	3,14	3,10	17	2,86	2,74
7	3,18	3,06	18	3,06	2,94
8	3,16	2,82	19	2,86	3,00
9	2,92	3,02	20	3,00	3,42
10	3,00	3,22	21	2,84	2,60
11	3,04	2,96	22	3,12	2,88

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Através destes valores, foi possível desenvolver o gráfico 1, disposto abaixo, para avaliar visualmente as discrepâncias que cada questão apresentou.

Gráfico 1: Expectativas VS. percepções dos clientes.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Juntamente com as médias obtidas, foi possível calcular o GAP de cada questão, que está disposto na tabela 2.

Tabela 2: GAP.

Questão	GAP	Questão	GAP
1	-0,46	12	0,04
2	-0,10	13	0,04
3	-0,08	14	0,16
4	0,06	15	0,40
5	-0,70	16	0,18
6	0,04	17	0,12
7	0,12	18	0,12
8	0,34	19	-0,14
9	-0,10	20	-0,42
10	-0,22	21	0,24
11	0,08	22	0,24

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Com os GAPs de cada questão calculados, podemos avaliar os pontos críticos da empresa. Quanto menor o valor do GAP, menor a discrepância entre o que o cliente espera do estabelecimento e o que ele percebe ao frequentá-lo. Na tabela 3, as questões foram separadas de acordo com sua situação, sendo possível avaliar em qual dimensão da qualidade o atendimento do local teve um resultado crítico e em qual dimensão ele obteve resultados satisfatórios.

Tabela 3: Situação do atendimento.

Questão	GAP	Situação	Dimensão
1	-0,46	SATISFATORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Questões 1, 2, 3: Tangibilidade; • Questões 5 e 9: Confiabilidade; • Questão 10: Responsividade; • Questão 19 e 20: Empatia.
2	-0,10		
3	-0,08		
5	-0,70		
9	-0,10		
10	-0,22		
19	-0,14		
20	-0,42		
4	0,06	INSUFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Questão 4: Tangibilidade; • Questão 6: Confiabilidade; • Questões 11, 12 e 13: Responsividade.
6	0,04		
11	0,08		
12	0,04		
13	0,04		
7	0,12	CRÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Questões 7 e 8: Confiabilidade; • Questões 14, 15, 16 e 17: Segurança; • Questões 18, 21 e 22: Empatia.
8	0,34		
14	0,16		
15	0,40		
16	0,18		
17	0,12		
18	0,12		
21	0,24		
22	0,24		

Fonte: Desenvolvida pela autora.

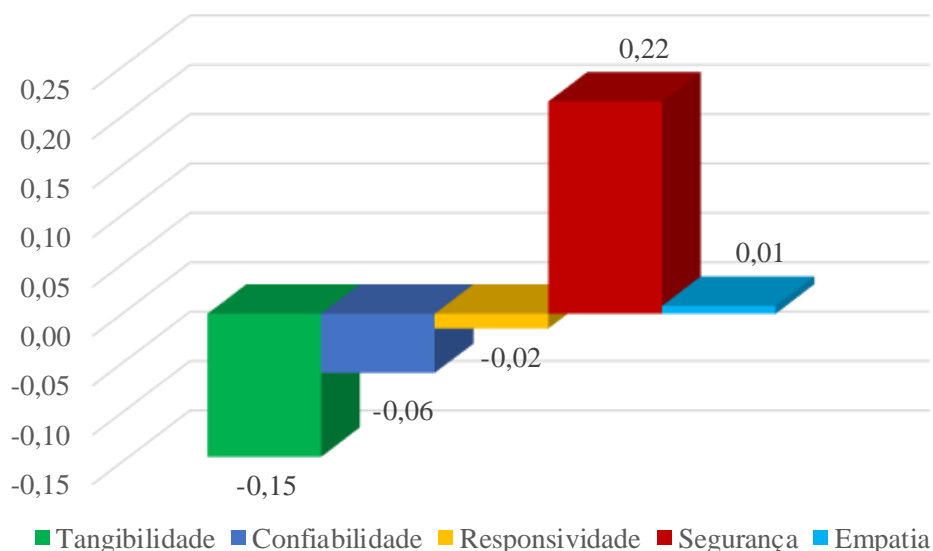
É possível identificar que apenas 8 questões apresentaram um resultado satisfatório, o que representa um número muito pequeno para um desempenho empresarial de sucesso.

A situação insuficiente engloba as questões que obtiveram um desempenho intermediário, onde seus resultados não são o suficiente para atingirem um nível satisfatório, mas também não apresentam um nível crítico.

Por fim, 9 questões obtiveram um GAP crítico, demonstrando que o cliente espera muito mais do serviço do que ele realmente percebe. Isto significa que nestas dimensões se encontram as maiores fontes de decepções dos clientes.

Dentro de cada dimensão avaliada, o restaurante obteve resultados diferentes. Com base nisso, foram calculados os GAPs médios de cada dimensão da qualidade, considerando valores positivos e negativos. Os valores estão dispostos no gráfico 2.

Gráfico 2: GAPs das dimensões.

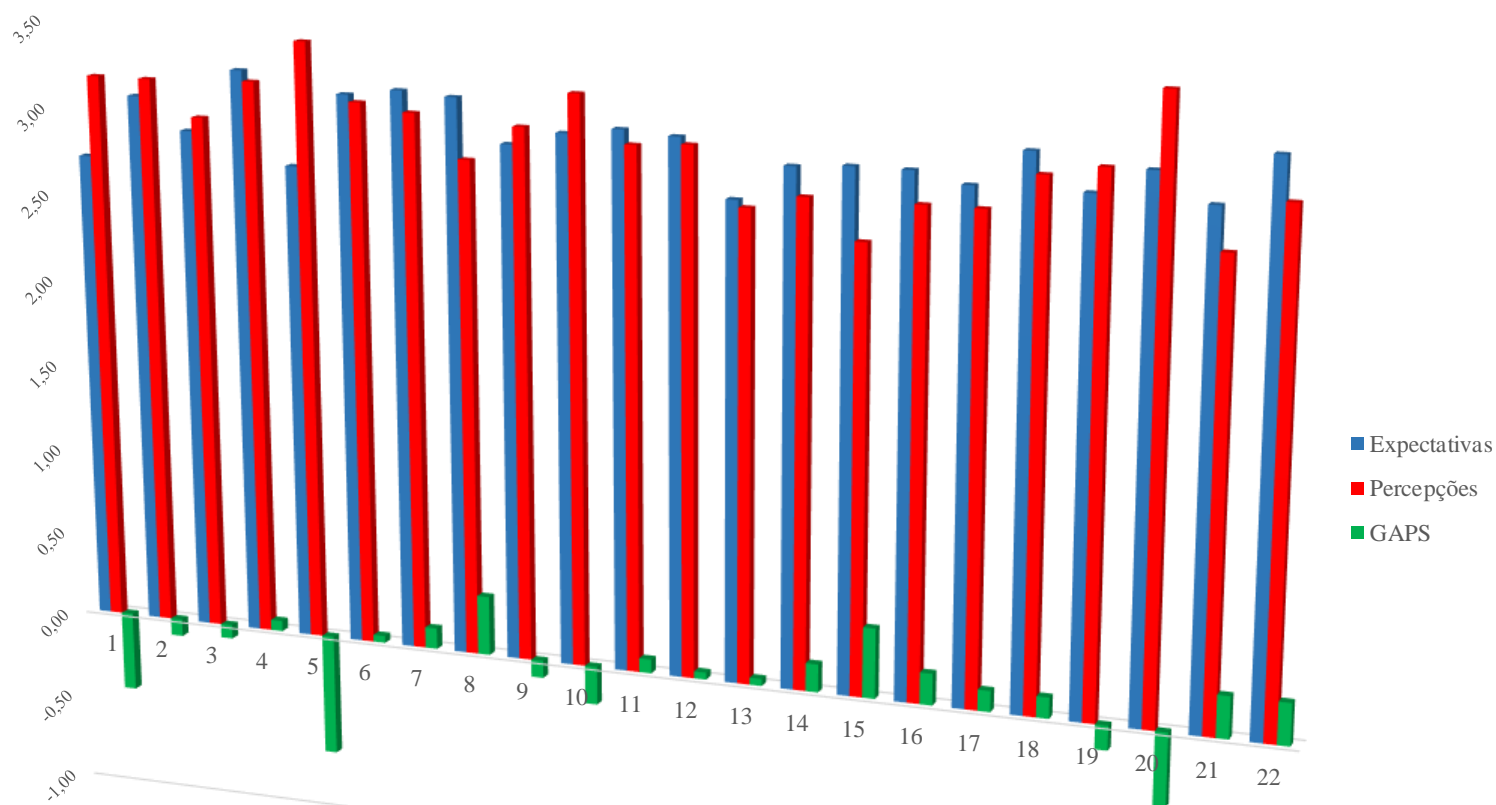


Fonte: Desenvolvido pela autora.

O gráfico 2 evidenciou ainda mais o quão crítico é a situação da dimensão de segurança, mostrando que ela é a dimensão onde o estabelecimento pode perder seus clientes, se tornando um critério que merece atenção. A dimensão de empatia gerou discrepâncias consideravelmente críticas para o consumidor, podendo se tornar uma justificativa para não frequentar novamente o local. Esta dimensão está diretamente ligada com possíveis insatisfações com os atendentes do local. Já a dimensão de responsividade gerou um GAP intermediário, mas que também merece atenção já que está ligado com os colaboradores e funcionários em geral e com a sua disposição para acatar as indigências dos clientes.

Com as médias das expectativas e percepções calculadas, aliadas aos GAPs resultantes de cada questão, foi possível desenvolver o gráfico 3 para avaliar visualmente as diferenças entre cada questão.

Gráfico 3: Discrepâncias entre expectativas, percepções e GAPs.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Através do gráfico 3, é possível ver que as questões onde a percepção (colunas vermelhas) é maior que a expectativa (colunas azuis), o GAP gerado (colunas verdes) é negativo ou muito pequeno em relação aos GAPs onde a expectativa é maior que a percepção. Isso demonstra visualmente como a discrepância com valor baixo ou negativo é um indicativo de sucesso nesta dimensão, já que a diferença entre a expectativa e a percepção indica o quão satisfatório está sendo para o cliente o atendimento no local. Também podemos levar em conta que a discrepância pequena ou negativa significa que as necessidades do cliente estão sendo atendidas com sucesso.

4.3. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nos dados obtidos da aplicação dos questionários, descobriram-se as áreas críticas do estabelecimento em relação ao serviço de atendimento. As áreas mais críticas foram a de segurança e de empatia. Desta forma, as melhorias propostas têm caráter de urgência nessas áreas.

Para facilitar a aplicação das propostas, foi definido que as melhorias deveriam ser aplicadas com mais urgência nas dimensões com altos índices de insatisfação. Ou seja, as melhorias devem ser aplicadas com mais urgência nas dimensões com GAPs maiores e mais críticos, dando prioridades para as dimensões com GAPs críticos, sendo elas as dimensões de segurança e empatia. Para isso, desenvolveu-se um quadro com modelagem 5W2H, disposto abaixo.

Tabela 4: Propostas de melhorias.

QUEM	COMO	QUANDO	ONDE	PORQUE
A Empresa	Criar um sistema onde o cliente avalia o atendente anonimamente na hora do pagamento e investir em bonificações aos funcionários que receberem boas notas.	Dentro dos próximos 6 meses	No setor de atendimento direto ao cliente	Influencia positivamente no ânimo do atendente dentro do trabalho, transmitindo carisma. Para aumentar a segurança dos clientes com os funcionários, o estabelecimento pode ainda investir em treinamentos sobre o estabelecimento para seu funcionário, deixando-o preparado para receber os clientes e transmitir conhecimento e segurança.
A Empresa	Oferecer ao cliente cartões de exclusividade a partir de uma determinada frequência no restaurante, fornecendo um desconto específico para ele, bem como cartões-brinde acumulativos de visitas, para os clientes retirarem um brinde quando completarem determinado número de visitas ao local.	Dentro de 60 dias.	No setor de marketing e atendimento ao cliente	Desta forma, o cliente se sentiria especial e exclusivo, fazendo com que o atendimento e a ligação que ele tem com o estabelecimento se fortaleça.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

5. CONCLUSÃO

De acordo com o referencial teórico, este trabalho apresentou os significados e indicadores da qualidade na prestação de serviços de atendimento em um restaurante. A revisão de literatura forneceu também a ferramenta utilizada para a implantação da gestão da qualidade no local, chamada SERVQUAL. Partindo desta teoria, foi desenvolvido o modelo adaptado da ferramenta, que mensura a qualidade do serviço de atendimento oferecido de acordo com as expectativas e percepções dos clientes, ou seja, o nível de satisfação dos clientes. De acordo com isso, é possível afirmar por fim que o objetivo geral de aplicar um modelo ajustado da ferramenta SERVQUAL na avaliação da qualidade nos serviços dos atendentes de um restaurante da empresa Empresa avaliada, foi alcançado com excelência.

Em relação aos resultados, este trabalho foi crucial para o restaurante Empresa avaliada, graças à conexão entre o saber baseado na experiência e subentendido das deficiências da prestação dos serviços, e a classificação de números explícitos apontados pelo estudo (listagem de pontos e dimensões críticas). Desta forma, o proprietário conseguiu observar com maior nitidez a performance do seu estabelecimento e o quanto este desempenho reflete na satisfação de seus clientes. A pesquisa forneceu uma base de apoio para as tomadas de decisão e prioridades futuras para qual a empresa deve se dirigir, obtendo aumento na competitividade do mercado, além da adequação das sugestões já efetivadas nos processos críticos para levar a aplicação da melhoria contínua.

O maior empecilho para o desenvolvimento da pesquisa foi que identificar e avaliar o nível de qualidade do serviço de atendimento de uma empresa que vende um produto, não necessariamente fará com que o empreendimento acenda no mercado, tendo um aumento de sua competitividade, sendo preciso a realização de um plano de ação além de aquisições para a empresa aplicar as considerações de melhoria contínua, como o ciclo PDCA de W. A. Shewhart. Assim, conclui-se que a ferramenta SERVQUAL ampara no levantamento de dados, contudo, depende de um planejamento estratégico para obter tais progressos.

A melhor forma de entender os impactos dos pontos críticos no atendimento ao cliente do restaurante avaliado, é deduzindo que estes *déficits*, comparam-se com as citações de *gurus* da qualidade, onde a falha do empreendimento em “conscientizar os funcionários sobre a satisfação dos clientes como uma prioridade”, contrasta-se com a referência de J. M. Juran, onde o autor assegura que qualidade é a satisfação do cliente, derivado da satisfação das suas necessidades. A falha da empresa em “membros e funcionários com

capacidade teórica e prática escassas” discorda de todas as alusões e afirmativas citadas pelos gurus, como a ausência de erros, conexão dos empenhos e âmbitos da empresa para alcançar a satisfação do cliente, a inteligência para perceber a necessidade que o cliente tem e não a visualiza diretamente.

Ao final do presente trabalho, concluiu-se que o cliente dá muita importância ao atendimento que recebe nos locais onde frequenta e consegue distinguir qual área afeta em maior proporção o seu poder de decisão na hora de selecionar um estabelecimento. O cliente tem conhecimento de que, quanto maior a concorrência, mais expectativas ele pode criar sobre os estabelecimentos em relação à satisfação das suas necessidades, mesmo que nem ele tenha completa convicção delas inicialmente.

Também é importante ressaltar que os dados obtidos têm uma variabilidade muito grande, já que o fluxo de pessoas pode aumentar ou diminuir de acordo com o dia da semana ou período do mês. Por exemplo, em dias com promoções o estabelecimento tende a receber mais clientes, o que pode alterar a qualidade do atendimento e a percepção dos clientes em relação a este serviço. Desta forma, chega-se à conclusão de que o resultado poderia ter sido diferente se os dados tivessem sido coletados durante um período maior, ou em dias diferentes para uma comparação.

Por fim, foi possível visualizar que o cálculo da qualidade na prestação do serviço de atendimento está diretamente conectado com a competência dos profissionais que desenvolvem esses serviços, já que, a satisfação dos clientes está absolutamente conexa com o comportamento desses profissionais e, não com o produto em si. Finalizando, sabe-se que a habilitação profissional é um fator que ainda prevalece atualmente no mercado de trabalho, sendo um fator que diferencia o profissional de sucesso e empresas bem-sucedidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, NBR ISO 9001**. Rio de Janeiro, 2008.
- BARROS, C. D. C. **Excelência em serviço: uma questão de sobrevivência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 1999.
- BOULDING, W.; KAIRA, A.; STAEHN, A.; ZEITHAML, V. **A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions**. Journal of Marketing Research. Volume 30. 1993.
- CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- CARVALHO, M. M; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Caos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- DAWES, J. **Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales**. International Journal of Market Research, 50 (1), p. 61-77, 2008.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FERRAZ, N. **Um modelo para avaliação da qualidade no setor de fitness: um estudo de caso**. 2012. 112 p. Dissertação (Mestrado em Gestão da Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 4. ed., 2005.
- GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços**. 1ª edição Editora Atlas, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.

- HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; LEE, R. **Qualidade em prestação de serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.
- HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. F. **Phrase completion: an alternative to Likert scales**. Social Work Research, 27 (1), p. 45-55, 2003.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JURAN, J. M. **Na Liderança Pela Qualidade**. São Paulo. Ed. Pioneira, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER; P. HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. Barueri (SP): Manole, 2002.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 140, p. 1-55, 1932.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. 1ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. IPEA. Brasília: 1996.
- LORENZETT, D.B.; ROSSATO, M.V. **A gestão de resíduos em postos de abastecimento de combustíveis**. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, PR, v. 6, n. 2, p. 110-125, 2010.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATOS F. G.: **FATOR QF - Quociente de Felicidade: Ciclo de Felicidade no Trabalho**. 1.ed. São Paulo. Makron Books, 1997.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **“A importância do setor terciário”**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 12 de junho de 2015.
- MONTGOMERY, D.C. **Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 4ª Edição, 2004.
- MORAIS, R. **“As tendências para o empreendedorismo no setor alimentício”**. Disponível em <<http://empreendedorx.com.br/comercio/as-tendencias-no-setor-alimenticio>>, acesso em 01 de junho de 2017.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- OLIVEIRA, S; DUTRA, J. **“Excelência na prestação de serviços: você está preparado para ela? ”**. Disponível em <<http://www.abes-sp.org.br/noticias/19->

noticias-abes/6116-excelencia-na-prestacao-de-servicos-voce-esta-preparado-para-ela>, acesso em 01 de junho de 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, Chicago, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality**. Journal of Marketing, v.52, April, p.35-48, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: The Free Press, 1990.

POLACINSKI, E. **Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria, 2006.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes. Keeping customers for life. Engineering Process Improvement Series**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

ROCHA, V. A. G. A; OLIVEIRA, P. A. S. **Avaliando a qualidade de serviço: Aplicação da Escala SERVQUAL numa grande instituição bancária**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII ENANPAD, 2003. Atibaia.

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

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

STICHLER, J. F; SCHUMACHER, L. **The Gift of Customer Complaints**. Marketing Health Services, v. 23, n. 4, p.14-15, Winter, 2003.

SUMAEDI, S; YARMEN, M. **Measuring Perceived Service Quality of Fast Food Restaurant in Islamic Country: a Conceptual Framework**. Procedia Food Science, 119-131, 2015.

SWAN, J. E.; BOWERS, M. R.; GROVER, R. **Customer involvement in the selection of service specifications**. Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 1, p. 88-103, 2002.

WERKEMA, C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora, 1º Edição, 2006.

WISNIEWSKI, M; DONNELLY, M, '**Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL**'. Total Quality Management and Business Excellence, vol 7, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. Bookman. 2^a ed. Porto Alegre, 2001.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário referente às expectativas.

QUESTIONÁRIO 1: EXPECTATIVA					
<p>Responda o questionário abaixo em relação ao que você espera de qualquer restaurante que você frequente.</p> <p>Considere as notas baixas para itens que você não concorda ou não acha importante. Considere as notas altas para itens que você concorda ou acha importante.</p>					
EXPECTATIVA	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
1. Um restaurante excelente disponibiliza uniformes e EPI's para todos os funcionários.	1	2	3	4	5
2. Um restaurante excelente tem instalações físicas modernas e que atendem todas as suas necessidades.	1	2	3	4	5
3. Um restaurante excelente tem todo material e equipamento necessário para suas atividades.	1	2	3	4	5
4. Um restaurante excelente tem material e equipamento de tecnologia de ponta.	1	2	3	4	5
5. Um restaurante excelente cumprem suas atividades no prazo prometido.	1	2	3	4	5
6. Um restaurante excelente raramente fazem retrabalho em suas atividades.	1	2	3	4	5
7. Em um restaurante excelente todos os funcionários são competentes em suas respectivas atividades.	1	2	3	4	5
8. Em um restaurante excelente todos os funcionários possuem conhecimento suficientes para suas atividades.	1	2	3	4	5
9. Um restaurante excelente insiste em prestar serviços com o mínimo possível de erros.	1	2	3	4	5
10. Em um restaurante excelente os funcionários comunicam ao cliente o proceder do pedido, assim o tempo para conclusão do mesmo (solicitar mesas, bebidas, conta).	1	2	3	4	5
11. Em um restaurante excelente, iniciam rapidamente os serviços à	1	2	3	4	5

partir da realização do pedido (solicitar mesas, bebidas, conta).					
12. Em um restaurante excelente, os funcionários estão sempre dispostos a auxiliar seus clientes em seus problemas.	1	2	3	4	5
13. Em um restaurante excelente, os funcionários sempre dão prioridade à satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
14. Em um restaurante excelente, os funcionários transmitem confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5
15. Em um restaurante excelente, os clientes sentem-se seguros nas suas transações com a organização (pagamentos e afins).	1	2	3	4	5
16. Em um restaurante excelente, oferecem garantia do serviço prestado.	1	2	3	4	5
17. Um restaurante excelente tem boa reputação e são referências no mercado.	1	2	3	4	5
18. Em um restaurante excelente, oferecem atendimento individualizado e personalizado para seus clientes.	1	2	3	4	5
19. Em um restaurante excelente, oferecem atendimento em horário conveniente para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
20. Em um restaurante excelente, atendem seus clientes prontamente via email, telefone, celular e pessoalmente.	1	2	3	4	5
21. Em um restaurante excelente, preocupam-se em melhorias na qualidade, organização, planejamento e inserção de novas ideias para a gestão.	1	2	3	4	5
22. Em um restaurante excelente, os empregados sempre compreendem e atendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

Anexo 2: Questionário referente às percepções.

EXPECTATIVA	Discordo Totalmente					Concordo Plenamente				
1. O restaurante Empresa avaliada disponibiliza uniformes e EPI's para todos os funcionários.	1	2	3	4	5					
2. O restaurante Empresa avaliada tem instalações físicas modernas e que atendem todas as suas necessidades.	1	2	3	4	5					
3. O restaurante Empresa avaliada tem todo material e equipamento necessário para suas atividades.	1	2	3	4	5					
4. O restaurante Empresa avaliada tem material e equipamento de tecnologia de ponta.	1	2	3	4	5					
5. O restaurante Empresa avaliada cumpre suas atividades no prazo prometido.	1	2	3	4	5					
6. O restaurante Empresa avaliada raramente fazem retrabalho em suas atividades.	1	2	3	4	5					
7. No restaurante Empresa avaliada todos os funcionários são competentes em suas respectivas atividades.	1	2	3	4	5					
8. No restaurante Empresa avaliada todos os funcionários possuem conhecimento suficientes para suas atividades.	1	2	3	4	5					
9. O restaurante Empresa avaliada insiste em prestar serviços com o mínimo possível de erros.	1	2	3	4	5					
10. No restaurante Empresa avaliada os funcionários comunicam ao cliente o proceder do pedido, assim o tempo para conclusão do mesmo (solicitar mesas, bebidas, conta).	1	2	3	4	5					
11. No restaurante Empresa avaliada , iniciam rapidamente os serviços à partir da realização do pedido (solicitar mesas, bebidas, conta).	1	2	3	4	5					
12. No restaurante Empresa avaliada , os funcionários estão sempre dispostos a auxiliar seus clientes em seus problemas.	1	2	3	4	5					

13. No restaurante Empresa avaliada, os funcionários sempre dão prioridade à satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
14. No restaurante Empresa avaliada, os funcionários transmitem confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5
15. No restaurante Empresa avaliada , os clientes sentem-se seguros nas suas transações com a organização (pagamentos e afins).	1	2	3	4	5
16. No restaurante Empresa avaliada, oferecem garantia do serviço prestado.	1	2	3	4	5
17. No restaurante Empresa avaliada, tem boa reputação e são referências no mercado.	1	2	3	4	5
18. No restaurante Empresa avaliada , oferecem atendimento individualizado e personalizado para seus clientes.	1	2	3	4	5
19. No restaurante Empresa avaliada, oferecem atendimento em horário conveniente para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
20. No restaurante Empresa avaliada, atendem seus clientes prontamente via redes sociais, telefone, celular e pessoalmente.	1	2	3	4	5
21. No restaurante Empresa avaliada, preocupam-se em melhorias na qualidade, organização, planejamento e inserção de novas ideias para a gestão.	1	2	3	4	5
22. No restaurante Empresa avaliada, os empregados sempre compreendem e atendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Pontuação dos clientes nos questionários de expectativas.

	CLIENTES																																																		Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
Questão 1	1	3	3	4	3	1	1	3	3	4	2	4	3	5	2	3	1	3	2	5	1	5	5	3	1	5	2	3	2	3	1	5	3	1	5	1	3	1	1	4	1	1	5	2	1	4	4	1	2	3	2,70
Questão 2	3	4	5	5	5	2	5	1	2	1	2	4	4	5	3	2	3	4	2	1	5	2	2	1	4	2	3	1	1	1	4	5	3	2	5	5	1	3	4	3	4	2	4	1	3	5	4	3	2	5	3,06
Questão 3	4	5	4	1	2	5	1	3	4	3	3	1	1	1	3	2	2	4	1	3	3	5	3	1	4	3	2	5	4	3	3	2	2	3	5	4	1	5	4	4	5	1	3	3	3	2	2	1	2	3	2,88
Questão 4	1	5	4	5	5	3	4	1	1	5	5	5	4	5	5	2	3	4	5	5	1	4	2	4	1	2	1	5	5	2	4	1	3	5	4	4	1	2	5	3	5	3	2	2	1	2	4	1	3	3	3,24
Questão 5	1	4	4	1	3	2	5	1	4	5	3	2	4	2	1	3	3	1	4	1	3	2	4	5	1	1	1	1	1	5	2	4	2	4	2	5	5	4	1	1	3	4	4	2	1	4	2	4	1	3	2,72
Questão 6	5	1	2	4	4	3	4	3	1	3	5	1	1	5	2	1	1	5	1	1	3	3	2	5	3	3	1	5	5	4	2	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	4	3	4	3	2	3,14
Questão 7	4	5	5	4	2	3	1	2	1	3	2	5	4	3	1	3	2	5	4	2	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	1	1	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	2	4	1	3	3,18
Questão 8	3	3	4	4	1	1	5	5	2	2	1	2	3	4	4	1	3	5	3	2	4	5	5	4	3	3	4	5	1	5	2	5	1	5	2	2	5	4	5	3	3	2	2	1	1	5	5	2	2	4	3,16
Questão 9	2	4	4	5	3	4	1	5	3	2	2	3	5	5	5	3	3	3	5	4	1	5	5	1	4	2	2	2	5	1	2	1	1	1	4	1	5	2	4	2	1	5	4	1	1	1	5	2	1	3	2,92
Questão 10	4	3	5	2	2	2	1	5	1	4	5	1	1	4	5	3	4	5	2	1	2	4	3	1	4	2	5	3	2	4	2	5	5	1	1	5	4	4	1	5	1	5	1	2	3	4	3	1	4	3	3,00
Questão 11	4	1	4	3	1	2	5	5	1	4	4	5	3	4	4	3	3	2	5	1	1	2	5	3	5	5	2	1	4	1	3	4	2	1	1	2	4	2	1	5	5	4	3	1	1	5	5	3	5	2	3,04
Questão 12	3	2	4	4	5	1	2	2	2	2	1	5	3	2	4	5	1	2	1	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	4	2	5	5	5	1	1	1	5	1	1	4	3	3	4	3	2	2	4	1	3	3,02
Questão 13	1	2	1	2	5	2	2	1	1	4	5	1	2	4	3	3	1	3	1	4	2	2	4	1	4	2	5	2	2	3	3	4	2	1	2	4	4	4	3	3	1	2	5	1	2	4	3	4	4	4	2,70
Questão 14	2	5	2	4	3	4	4	2	4	2	2	2	1	5	2	5	1	5	2	3	1	1	2	4	4	3	3	4	2	5	2	1	2	2	1	5	5	1	3	4	1	2	5	2	5	5	1	1	5	3	2,90
Questão 15	3	2	3	5	2	4	2	2	1	2	1	4	5	5	3	4	4	1	1	1	4	4	1	3	3	4	4	3	1	4	5	4	2	2	1	5	4	4	2	5	1	1	2	5	5	2	3	4	1	2	2,92
Questão 16	3	4	1	1	4	4	1	3	4	2	1	3	4	2	2	2	2	1	2	2	3	5	1	3	1	5	5	4	2	4	4	5	2	2	3	4	3	1	3	4	4	1	3	5	5	5	2	1	4	4	2,92
Questão 17	4	2	5	1	5	4	1	1	4	2	3	1	1	3	2	4	2	2	3	2	4	4	5	4	5	2	2	5	2	4	3	1	5	2	3	4	5	3	1	2	2	1	2	1	5	2	1	3	5	3	2,86
Questão 18	4	4	5	2	2	3	2	1	2	3	3	4	4	5	3	2	1	5	5	5	1	2	1	3	2	5	5	2	4	1	3	5	5	2	1	2	3	2	4	4	4	4	5	5	1	2	1	1	2	5	3,06
Questão 19	3	3	2	3	5	2	5	2	3	5	2	1	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	5	3	4	2	1	5	3	4	3	4	3	3	1	1	3	2	3	4	5	1	5	1	5	3	1	1	4	1	2,86
Questão 20	1	1	5	1	4	5	1	3	5	2	3	3	3	3	5	3	3	4	5	4	5	3	5	2	4	2	2	5	3	1	4	2	3	4	4	1	5	1	2	4	3	3	4	2	1	4	2	3	1	1	3,00
Questão 21	1	4	1	1	4	5	5	4	2	3	5	1	2	2	5	3	3	1	2	3	4	5	1	1	5	1	2	1	5	5	2	4	3	2	4	1	1	2	2	1	4	2	2	1	4	5	5	4	5	1	2,84
Questão 22	5	3	2	5	2	5	2	5	4	4	1	1	1	4	2	5	2	2	4	3	1	2	5	2	1	5	4	2	4	3	5	2	1	4	5	1	2	5	4	2	3	2	3	2	4	4	3	3	5	5	3,12

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Anexo 4: Pontuação dos clientes nos questionários de percepções.

CLIENTES																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Média	
Questão 1	3	2	4	1	2	3	4	3	2	1	1	4	5	5	3	4	5	5	1	2	5	2	4	3	2	2	3	4	1	5	3	2	5	2	5	2	5	3	5	2	1	3	4	3	2	4	5	2	5	4	3,16	
Questão 2	2	3	4	5	1	3	1	3	4	4	5	1	5	4	5	3	4	1	5	4	2	3	2	3	5	2	5	4	2	3	4	5	2	5	3	1	1	1	3	5	1	3	4	3	1	3	1	5	5	4	3,16	
Questão 3	5	2	1	1	1	2	1	2	5	1	1	3	4	3	5	2	5	4	4	2	2	1	1	5	3	4	1	1	1	5	4	4	1	5	3	4	4	5	4	3	5	1	2	4	1	5	2	3	5	5	2,96	
Questão 4	4	4	5	5	2	5	1	2	2	5	4	2	5	5	2	4	2	3	4	5	2	2	5	3	1	2	2	5	3	2	4	3	1	2	4	2	2	4	5	5	2	4	4	2	4	1	4	1	3	4	3,18	
Questão 5	5	4	4	5	1	5	2	3	5	4	3	5	1	5	4	1	5	1	5	3	4	1	1	3	3	1	4	4	5	4	3	1	3	4	5	2	5	5	5	1	4	3	5	3	4	3	5	2	2	5	3,42	
Questão 6	1	5	2	4	1	4	3	5	5	5	5	3	4	1	4	3	2	2	5	2	3	5	2	1	2	2	1	4	3	4	5	2	3	2	3	2	1	4	5	2	4	1	2	1	4	4	5	4	5	3	3,10	
Questão 7	4	2	2	3	2	4	1	2	3	4	4	4	3	3	2	5	4	4	2	2	5	3	5	5	1	4	5	5	2	2	3	1	1	4	4	3	4	2	1	3	2	2	4	5	4	1	2	3	5	3,06		
Questão 8	1	2	2	5	1	2	2	4	5	3	1	3	1	4	1	5	4	1	3	4	1	1	5	4	5	3	1	2	1	4	2	2	2	3	4	2	4	5	1	4	3	2	1	5	5	2	4	5	1	3	2,82	
Questão 9	1	5	1	4	3	5	4	4	2	2	5	3	4	1	1	5	4	4	4	4	5	5	3	2	1	2	4	1	4	5	2	1	5	1	3	1	3	3	3	4	2	4	2	1	5	2	4	4	2	1	3,02	
Questão 10	5	1	2	5	1	3	4	5	3	4	4	5	4	1	1	2	1	4	1	2	3	4	4	3	1	5	5	2	4	4	3	5	3	2	4	3	1	5	4	5	3	5	5	4	2	5	3	2	2	2	3,22	
Questão 11	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	1	1	1	1	4	5	1	5	4	2	4	2	2	2	1	1	4	3	5	3	4	2,96	
Questão 12	5	2	3	1	2	5	3	3	3	5	3	2	3	3	5	4	1	1	4	3	3	4	5	1	2	1	3	2	2	5	1	5	2	5	3	4	3	4	5	3	4	1	1	2	3	1	4	3	4	2	2,98	
Questão 13	1	2	2	1	2	3	3	4	3	4	3	5	2	1	3	1	2	2	5	4	3	2	4	5	2	4	1	2	3	3	1	1	4	3	3	4	1	2	2	4	4	2	5	1	4	1	2	5	1	1	2,66	
Questão 14	3	4	3	3	1	3	3	2	3	1	2	3	5	2	4	5	4	1	3	5	1	2	1	1	1	4	1	2	1	4	2	1	3	2	2	3	1	3	2	5	4	4	4	5	2	2	5	2	4	3	2,74	
Questão 15	4	3	1	5	4	3	4	5	1	4	3	3	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	1	5	4	1	2	1	3	1	3	3	2	4	4	3	1	1	5	5	2	4	2,52
Questão 16	2	1	2	4	4	1	2	5	4	1	5	2	5	3	4	3	2	2	2	3	5	4	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	5	2	1	4	5	5	2	4	3	1	1	3	2	1	4	1	3	4	2,74	
Questão 17	5	1	3	3	1	2	3	5	2	1	1	1	1	5	5	1	4	1	5	2	5	4	2	2	4	1	2	2	2	5	5	2	4	1	2	3	5	4	4	1	1	2	4	1	1	5	4	2	3	2	2,74	
Questão 18	1	5	5	3	2	4	2	3	3	3	1	2	4	4	2	3	2	4	5	3	5	4	3	3	2	4	4	3	1	1	5	3	5	5	3	1	3	1	1	3	2	4	4	2	3	3	5	1	1	1	2,94	
Questão 19	2	2	4	4	2	5	2	1	4	5	2	2	3	2	3	3	2	4	1	3	3	2	4	5	4	4	5	4	5	3	2	5	4	4	4	4	1	1	1	1	3	3	2	1	1	5	3	4	2	4	3,00	
Questão 20	4	3	5	3	4	3	2	4	5	5	4	3	2	4	1	4	1	1	3	1	3	1	3	2	1	3	5	3	4	1	5	5	2	4	4	5	2	5	4	4	5	3	4	3	5	3	4	5	4	1	5	3,42
Questão 21	5	2	2	1	2	2	2	3	4	3	1	5	2	4	1	3	1	4	5	1	5	1	2	3	2	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	5	1	2	1	1	1	2	1	4	3	5	1	1	2,60
Questão 22	3	3	5	2	2	2	5	1	2	3	5	5	4	4	1	4	2	5	5	2	2	4	1	3	1	3	2	3	3	3	5	1	2	5	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	5	5	2	5	2,88	

Fonte: Desenvolvido pela autora.