



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

EMANUELA OLIVEIRA DOS SANTOS PAIVA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS
GRÁFICOS ATRAVÉS DA ESCALA SERVQUAL: estudo de caso em
uma gráfica localizada em Petrolina - PE**

Juazeiro - BA
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Emanuela Oliveira dos Santos Paiva

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS
GRÁFICOS ATRAVÉS DA ESCALA SERVQUAL: estudo de caso em
uma gráfica localizada em Petrolina – PE**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Tecnológico, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Magalhães Amaral.

Co-orientadora: Prof. Dr. Ana Cristina Castro.

O48a	Oliveira, Emanuela Avaliação da qualidade percebida em serviços gráficos através da escala SERVQUAL: estudo de caso em uma gráfica localizada em Petrolina – PE / Emanuela Oliveira. – – Juazeiro, 2015. x, 62 f.: il.; 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-PE, 2015.
	Orientador: prof. Dr. Thiago Magalhães Amaral Co-orientadora: Ana Cristina Castro
	Referências.
	1. Qualidade - serviços gráficos. 2. SERVQUAL. I. Título. II. Amaral, Thiago Magalhães. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 658.562

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro

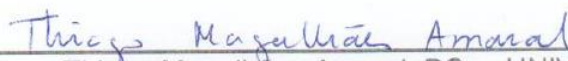
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO
Para TFC**

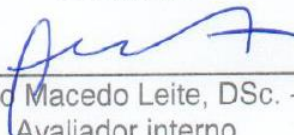
Emanuela Oliveira dos Santos Paiva

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS
GRÁFICOS ATRAVÉS DA ESCALA SERVQUAL: estudo de caso
em uma gráfica localizada em Petrolina – PE**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para
aprovação do projeto de conclusão de curso de Engenharia de
Produção, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.



Thiago Magalhães Amaral, DSc. -UNIVASF
Orientador



Ângelo Antônio Macedo Leite, DSc. - UNIVASF
Avaliador interno



Deise Cristiane do Nascimento, MSC - FACAPE
Avaliador externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 10/02/2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sobretudo a Deus.

Agradeço ao meu marido, Luiz Carlos, que me acompanhou e me incentivou em toda a graduação, a todo seu amor.

Agradeço aos meus pais o amor incondicional, a pessoa que sou hoje, a fé que tenho em Deus, as longas horas de ligações me ensinando a ser forte e acreditar que era possível.

Agradeço a minha avó Maria todas as orações e o seu amor de mãe.

Agradeço aos meus irmãos, André, Fábria, Fábio e Giovane o amor, o carinho, o apoio e por terem trazido para nossas vidas pessoas tão especiais como minhas cunhadas e amigas, Andreia, Josilene e Karen e os meus sobrinhos Ébano, Júlia e Giovane Junior, que alegram minha vida e de onde são proferidos os tantos “Eu te amo tia Manu” mais naturais e doces que já ouvi.

Agradeço às minhas irmãs do coração Dany, Joyce, Kalyane e Morena a alegria, o companheirismo e a amizade sincera.

Agradeço especialmente ao meu orientador Thiago Magalhães a dedicação, a paciência e a atenção empregada tanto para a elaboração deste trabalho quanto nas disciplinas ministradas por ele.

Agradeço à Empresa que me deu a oportunidade do estágio e não restringiu informações para a elaboração desse trabalho.

PAIVA, Emanuela Oliveira dos Santos. **Avaliação da qualidade percebida em serviços gráficos através da escala SERVQUAL**: estudo de caso em uma gráfica localizada em Petrolina – PE. 2014. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Vale do São Francisco. Juazeiro – BA, 2014.

RESUMO

Este trabalho surgiu da necessidade de mensurar o nível de insatisfação dos consumidores quanto ao serviço fornecido por uma gráfica localizada em Petrolina-PE. Tal problema foi evidenciado por reclamações dos clientes, a fim de oferecer mecanismos que possam melhorar a percepção dos mesmos em relação à Empresa. O estudo tem como objetivo analisar a qualidade desse serviço. Para atingir este objetivo foram identificados os pontos com maior grau de insatisfação do serviço na visão do consumidor mediante a diferença entre o nível de expectativa e percepção dos usuários dos serviços prestados pela gráfica em questão, através de um estudo de caso. O trabalho foi fundamentado a partir de pesquisa bibliográfica sobre os serviços gráficos, qualidade em serviço e a ferramenta da qualidade SERVQUAL. Com a sequência do estudo mediante aplicação do questionário, tabulação dos dados e resultados obtidos foi possível identificar os aspectos do serviço oferecido pela gráfica quanto à satisfação e insatisfação dos consumidores. Os dados obtidos com o questionário, aplicado a 82 consumidores, revelou que as variáveis da qualidade pesquisadas, tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, estavam todas aquém das expectativas dos consumidores. Por isso, foi feito um ranqueamento dessas variáveis, foi evidenciada a mais crítica e por fim sugeridas possibilidades de melhorias. A variável avaliada com maior GAP negativo foi a confiabilidade sendo esta qualidade percebida pelos clientes como inaceitável. A sugere-se para futuros trabalhos o acompanhamento da implementação de melhoria e reaplicar a ferramenta para fazer um estudo comparativo com o intuito de verificar o grau de eficiência do trabalho inicialmente realizado.

Palavras-chave: Serviços gráficos. Qualidade em serviço. Satisfação dos consumidores. SERVQUAL.

PAIVA, Emanuela Oliveira dos Santos. **Evaluation of perceived service quality in graphics through SERVQUAL**: a case study in a graphical located in Petrolina - PE. 2014. 58 f. Work of Course Completion (Bachelor of Production Engineering) Federal University of Vale do São Francisco. Juazeiro - BA, 2014.

ABSTRACT

This work emerged from the need to measure the level of consumer dissatisfaction about the service provided by a enterprise located in Petrolina-PE. This problem was evidenced by customer complaints in order to provide mechanisms that can improve their perception in relation to the Company. The study aims to analyze the quality of this service. To achieve this goal the points with the highest level of service dissatisfaction were identified in consumer vision by the difference between the level of expectation and perception of the users of the services provided by the graphics in question, through a case study. The work was based on literature about the graphics services, quality service and the SERVQUAL tool. With the results of the study we identify the aspects of the service offered by the graphics on the satisfaction and dissatisfaction of consumers. The data obtained from the questionnaire applied to 82 consumers, revealed that the variables of search quality, tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy, were all short of consumer expectations. Therefore, a ranking was made of these variables, the most critical was detected and finally suggested possibilities for improvements. The variable evaluated more negative GAP was reliability, and this perceived quality of your video as unacceptable. The suggestion left for future work is to monitor the implementation of improvement and re-apply the tool to do a comparative study in order to assess the level of work efficiency initially performed.

Key words: Graphic services. Work quality. Costumers satisfaction. SERVQUAL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma das fases da pesquisa.....	22
Figura 2 - A qualidade percebida pelo cliente	28
Figura 3 - Modelo gap de qualidade dos serviços	30
Figura 4 - Diagrama de causa e efeito genérico.....	35
Figura 5 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável tangibilidade.....	42
Figura 6 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável confiabilidade.....	44
Figura 7 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável responsabilidade.....	45
Figura 8 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável segurança.....	46
Figura 9 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável empatia.....	47
Figura 10 - Diagrama de Ishikawa tendo como efeito a confiabilidade.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre as variáveis e sua numeração no questionário SEVQUAL	18
Tabela 2 - Relação entre as pontuações e a escala Likert adaptada	18
Tabela 3 - Números absolutos de clientes de clientes do grupo de produtos “linha especial”	19
Tabela 4 - Média das percepções e expectativa em relação ao serviço e seus gaps da variável tangibilidade.....	39
Tabela 5 - Ordem de prioridade das variáveis.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivo geral	14
1.3 Objetivos específicos	14
1.4 Estrutura do trabalho.....	15
2 METODOLOGIA	16
2.1 Natureza da pesquisa	16
2.2 Tipo de estudo.....	16
2.3 Atividades realizadas pela Empresa.....	17
2.4 Campo de atuação	18
2.5 Definição das variáveis.....	18
2.6 Escolha da ferramenta para análise das variáveis.....	18
2.7 Definição da amostra.....	20
2.8 Análise dos dados.....	21
2.9 Fases da pesquisa	22
3 REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1 Serviços no Brasil	24
3.2 Conceito de serviço	25
3.3 Pacotes de serviços.....	25
3.4 Satisfação de clientes.....	26
3.5 Mensuração da satisfação dos consumidores.....	26
3.6 Conceito em qualidade	26
3.7 Qualidade em serviços	28
3.8 Modelo de falhas na qualidade em serviço.....	30
3.9 Modelo SERVQUAL.....	34
3.10 Ferramentas da Qualidade	36
4 RESULTADOS	40
4.1 Tangibilidade	42
4.2 Confiabilidade	44

4.3 Responsabilidade.....	45
4.4 Segurança.....	46
4.5 Empatia	48
4.6 Comparação entre as dimensões	49
4.7 <i>Brainstorming</i>.....	50
4.8 Diagrama de Ishikawa.....	51
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A – Questionário I	59
APÊNDICE B – Questionário II	61

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços é um dos que mais cresce e engrena a economia brasileira desde a crise de 2008. Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (apud GERBELLI e DANTAS, 2013) o Produto Interno Bruto (PIB) do setor de serviços avançou 11,6%, enquanto o crescimento brasileiro, no geral, foi de 9,3% (GERBELLI e DANTAS, 2013). Considerado como um dos propulsores do PIB no País, o setor ajudou a aumentar a competitividade interna e externa, gerando milhares de empregos qualificados e acelerando o progresso tecnológico. Ademais, o setor terciário corresponde a quase 70% do PIB – a soma de tudo o que o País produz – e por mais de 75% dos empregos formais, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (BRASIL, 2013).

Igualmente ocorre no setor de serviços gráficos no Brasil, que conta com cerca de 20 mil gráficas espalhadas pelo país e que só em 2011 movimentou cerca de R\$ 29,9 bilhões (MORAES, 2012). Por esta razão, diferenciar-se no mercado competitivo e cultivar clientes configura um desafio. De acordo com Ballou (1993), o nível de serviço é fator-chave do conjunto de valores que as empresas oferecem a seus clientes. Qualidade em serviços não se limita apenas aos clientes externos, incluem os administradores e funcionários, pois se os serviços são atos, desempenho e ações, envolvem todos os que interagem com ela. Uma forma de se manter atraente no mercado é investir na qualidade do serviço, que varia de acordo com as expectativas das pessoas, pois, um serviço com qualidade é aquele capaz de proporcionar satisfação (POTER, 1989).

Ainda, Porter (1989), afirma que a percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu serviço é tão importante quanto à realidade daquilo que a empresa oferece, pois, pode determinar uma diferenciação diante das concorrentes. Entretanto, a intangibilidade dos serviços faz com que a mensuração de suas qualidades represente uma dificuldade para as empresas, e, isso ocorre por esse setor apresentar características intrínsecas e instantâneas de consumo relativadas por quem recebe o serviço.

Investir em tecnologia, no atendimento ao cliente, em inovação e informação sobre o setor, entender o cliente, evitar retrabalhos são maneiras de buscar a qualidade dos serviços prestados, e também, formas de competitividade e fidelização da clientela. Afinal a conformidade com o que se pede e o realizado

devem no mínimo satisfazer os anseios de quem procura os serviços gráficos.

Gerenciar a qualidade de serviços prestados pelas empresas passou a ser um requisito primordial para sobrevivência no mercado, dada a exigência no que diz respeito ao atendimento da satisfação do cliente. Uma maneira de se medir a qualidade nos serviços gerados é utilizar ferramentas, como por exemplo, o SERVQUAL que para Fitzsimmons, e Fitzsimmons (2004), as múltiplas dimensões da qualidade em serviços podem ser captadas pela SERVQUAL, considera uma ferramenta de pesquisa para avaliar a satisfação do cliente com base no modelo de falhas na qualidade em serviços. Por meio dessa ferramenta é possível alinhar expectativa, percepção e tendências de qualidade de diversos processos de serviços. Dessa forma, as medidas de qualidade em serviços, e neste caso, serviços gráficos, podem ser identificadas a partir de uma visão sistêmica de todo o processo, e assim, mapear os pontos críticos da prestação desse serviço.

Segundo Pedrosa (2006) a situação de falhas na prestação de serviços se mostra como sendo um ponto crítico, pois elas podem ocorrer em quaisquer etapas em que o cliente entra em contato com o serviço. Quando isto acontece, cabe à empresa prestadora fazer uso de estratégias de recuperação de modo a não só minimizar o efeito do ocorrido, mas também garantir a manutenção e lealdade do seu cliente. Este trabalho surgiu da necessidade de mensurar o nível de insatisfação dos clientes, já apontado por uma sequência de reclamações, que haviam sido recebidas dos usuários, que expressavam descontentamento com o serviço em uma gráfica localizada em Petrolina – PE. O modelo SERVQUAL foi pensado visando avaliar a percepção e a expectativa da qualidade desses clientes.

Mediante o atual cenário, verificou-se mais um argumento importante para avaliar a qualidade de atendimento no serviço prestado da gráfica selecionada para o estudo de caso. Desse modo, formaliza-se a seguinte pergunta: Como identificar o nível de insatisfação e oportunidades de melhoria no pacote de serviços ofertado por uma gráfica em Petrolina – PE através da aplicação da ferramenta SERVQUAL?

1.1 Justificativa

O crescimento populacional da cidade de Petrolina – PE nos últimos doze anos foi de aproximadamente 30% segundo o IBGE (2015) o que aumentou a demanda por prestação de serviços. Este crescimento tornou o cenário bastante

atraente para a entrada de novas empresas na cidade o que acirrou a concorrência no setor. Com esse crescimento surge a procura por determinados serviços não vistos como essenciais, mas importantes para o setor produtivo.

Toda essa procura traz consigo mudanças na oferta do serviço prestado e com isso recai muitas vezes na sua qualidade. Segundo Chase *et al.* (2006), as mudanças ocasionadas no setor de serviços a fim de adequar as necessidades dos clientes apoiam-se na filosofia de que o cliente é (ou deveria ser) o principal ponto de todas as decisões e ações de uma empresa de serviços. Sendo o cliente o centro de tudo, coletar dos mesmos o que o satisfaz na prestação de serviço parece ser imprescindível para o alinhamento do que o cliente espera do serviço e o que será oferecido a ele. Por isso, a pesquisa tem como fundamentação utilizar a ferramenta SERVQUAL para capturar informações dos consumidores. Esta ferramenta consiste em num questionário facilmente adaptável aos diferentes ramos de atividade do setor de serviço. A literatura possui uma série de trabalhos que aplicam o SERVQUAL no setor de serviços, como por exemplo:

Saldanha (2011) buscou no seu estudo analisar alguns aspectos importantes na busca para atingir as expectativas dos clientes relacionadas ao setor bancário avaliando um banco do setor privado e um banco do setor público localizados em Juazeiro - BA, através da aplicação de um questionário baseado na ferramenta SERVQUAL. Ela procurou identificar quais os aspectos que os clientes mais valorizam. Através da análise, percebeu-se que tanto o banco público como o privado oferece um serviço abaixo das expectativas dos seus clientes. Entretanto o banco público obteve menores diferenças negativas em todas as dimensões analisadas.

Martínez *et al* (2009) avaliou a qualidade em uma Unidade de Tratamento Intensiva (UTI) a fim de verificar as expectativas e percepções dos pacientes. Esse estudo foi feito utilizando a escala SERVQUAL obtendo-se como resultados a qualidade dos serviços recebidos pelos pacientes da UTI. Verificou-se que as expectativas em todas as variáveis da qualidade contempladas pela ferramenta foram superadas, que classificou o serviço oferecido como sendo de qualidade satisfatória.

Akhlaghi *et al.* (2012) realizaram um estudo no setor educacional que avaliou a qualidade no ensino em função da perspectiva dos alunos. Eles avaliaram as seguintes dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, garantia e

empatia. Utilizou-se o questionário SERVQUAL com as devidas adaptações tanto para moldar as especificações do serviço quanto para abarcar as dimensões que os autores pretendiam avaliar. Foi verificado que todas as dimensões da qualidade analisadas ficaram abaixo das expectativas dos estudantes. Foi utilizado um sistema de pontuação por peso para cada variável a fim de dar a importância devida a cada uma. Assim, a variável capacidade de respostas assumiu o primeiro lugar com peso mais negativo, embora a pontuação mais negativa dada pela subtração da percepção e expectativa foi a variável tangibilidade. Os autores sugeriram alternativas para atacar os problemas como, por exemplo: Recrutamento de pessoal com aptidão para proporcionar aos alunos respostas eficazes no primeiro contato sempre que possível; Reforçar as capacidades da equipe por meio de oportunidade contínua de formação e desenvolvimento; e solicitar o *feedback* dos alunos regularmente utilizando questionário.

Estudos semelhantes já foram aplicados em outros tipos de serviço como: Restaurantes da cidade de São Paulo por Cazarotto e Zilber (2011); em serviço de hotelaria em Salgado (2012); e em serviço de mecânica automotiva em Reis (2011) através da ferramenta SERVQUAL. O principal objetivo desses estudos foi atacar as principais causas que acarretam insatisfação no consumidor do serviço.

A escolha pela utilização da escala SERVIQUAL para este trabalho deu-se em função da praticidade e eficiência que a ferramenta oferece em definir a qualidade do serviço oferecida aos seus consumidores, como igualmente foi apresentada nos trabalhos supracitados.

1.2 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é mensurar o nível de insatisfação dos consumidores dos serviços prestados em uma gráfica de Petrolina-PE utilizando a ferramenta SERVQUAL.

1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar os pontos com maior grau de insatisfação do serviço na visão

- do consumidor;
- 2) Identificar os critérios das dimensões da qualidade, que são mais valorizados pelos clientes;
 - 3) Analisar como o pacote de serviços ofertado pela gráfica pode atender as expectativas dos clientes;
 - 4) Sugerir melhorias na prestação do serviço visando otimizar a qualidade dos serviços prestados.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em quatro partes, sendo elas:

- 1) Introdução;
- 2) Referencial teórico;
- 3) Metodologia;
- 4) Resultados;
- 5) Conclusões.

O primeiro capítulo expõe a contextualização acerca da pesquisa, com explanação de características gerais da temática estudada, bem como a formulação do problema, a justificativa seguida dos objetivos serem executados por esta pesquisa.

A segunda parte compreende a metodologia que servirá de norte para concretização do estudo. Neste capítulo são definidos natureza, tipo de estudo e, principalmente, os passos empregados para a coleta e análise dos dados.

No terceiro capítulo serão apresentados os conceitos e as ferramentas que deram base ao trabalho como os conceitos de gestão de serviço e de qualidade.

Os resultados e discussões serão expostos no quarto capítulo deste trabalho apresentando principalmente as expectativas e percepções quantificadas dos consumidores da empresa em estudo.

No último será demonstrado o que esses números representam frente ao nível de satisfação que a empresa deseja deixar na memória do seu consumidor.

2 METODOLOGIA

2.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa foi classificada no presente estudo como sendo do tipo descritivo por ter a pretensão de descrever a qualidade do serviço prestado pela gráfica em questão. Vergara (2003, p. 42) defende que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem como objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo Gil (2002), o objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este aspecto e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

2.2 Tipo de estudo

Quanto aos meios utilizados para a presente pesquisa foi classificado como estudo de caso e foi aplicado em uma gráfica em Petrolina - PE. Yin (2001, p. 22) define estudo de caso como sendo:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Um benefício que pode ser observado na utilização do estudo de caso é a simplicidade dos métodos de coleta e análise de dados.

O mesmo autor acima citado lista três condições que devem ser avaliadas na estratégia de estudo aplicada:

As três condições consistem:

- 1) No tipo de questão de pesquisa proposto;
- 2) Na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos

comportamentais efetivos;

- 3) E no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Seguindo os parâmetros adotados por Yin (2001) no sequenciamento estratégico da adoção do tipo de estudo, justifica-se o estudo de caso:

- Quanto à forma da questão proposta na pesquisa ser do tipo “como”;
- Por não haver exigência no controle sobre eventos comportamentais dos entrevistados; e
- Por focalizar nos acontecimentos contemporâneos incorridos na gráfica.

As facilidades tidas no levantamento das informações com o tipo de estudo escolhido, estudo de caso, são mínimas se comparadas à complexidade das fases da pesquisa e as análises desses dados que serão detalhados nos próximos tópicos.

2.3 Atividades realizadas pela Empresa

Para chegar ao entendimento das atividades realizadas em todos os setores da gráfica foi utilizada a técnica da observação assistemática que segundo CERVO *et al.* (2007) também chamada informal é caracterizada pela observação sem o emprego de qualquer técnica ou instrumento, sem planejamento, sem controle e sem quesitos observacionais previamente elaborados. Utilizando dessas premissas todos os setores da empresa de interesse para a pesquisa foram observados como: recepção, atendimento, sala de impressão, produção, estoque e expedição. O setor financeiro não foi estudado em virtude da divergência que teria com os objetivos pretendidos pelo trabalho, embora esteja relacionado com as questões levantadas como, por exemplo, de fazer ou não contratações ou como deixar ou não de oferecer alguns serviços em função da sua complexidade e o retorno que ele traz a empresa.

A utilização da técnica de observação e a insatisfação demonstrada pela alta gerência foram elementos imprescindíveis para a decisão da escolha da ferramenta SERVQUAL, as observações em campo também contribuíram nos resultados

apresentados, porém não causou interferência na aplicação do questionário aos consumidores. A mesma observação contribuiu para identificar o grupo de serviço oferecido pela empresa que possui maior quantidade de falhas, trata da linha especial, que por sua vez corresponde aos produtos que mais geram lucro para a empresa compreendendo os produtos que dão suporte a eventos como casamento, aniversários e formaturas como, por exemplo: convites, lembranças e todos os artigos personalizados para a ornamentação do evento.

2.4 Campo de atuação

O campo de atuação deste estudo é o setor terciário da economia, especificamente uma gráfica da cidade de Petrolina/PE que presta serviços gráficos diversos tais como: cópias, impressões, encadernação, *banner*, cartões de visitas, convites de casamento, aniversário, batizado, bodas e demais materiais impresso.

O estudo foi realizado no setor de atendimento ao cliente, uma vez que foi identificado na gráfica um aumento de reclamações geradas pelo atendimento e falhas na transcrição da necessidade do consumidor.

2.5 Definição das variáveis

A avaliação da qualidade dos serviços foi feita considerando como variáveis cinco dimensões da qualidade propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), sendo elas: tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia avaliadas pelo questionário SERVQUAL e a expectativa e a percepção dos consumidores.

Foram também utilizadas variáveis estatísticas como a média e o desvio-padrão.

2.6 Escolha da ferramenta para análise das variáveis

A realização do estudo de caso ocorreu por meio da aplicação do questionário com posterior tabulação dos resultados, verificação do grau de criticidade que se encontraram as variáveis e por fim a análise de ferramentas que solucione os problemas. O modelo utilizado corresponde precisamente a diagramação e a linguagem proposta pelos autores Parasuraman *et al.* (1994, p. 42) das assertivas

que compõem o modelo SERVQUAL feitas apenas as devidas adequações necessárias na redação das assertivas para a compreensão dos clientes da empresa prestadora de serviços gráficos em estudo.

O questionário foi aplicado em dois momentos, o primeiro identificou as expectativas dos consumidores a partir de 22 assertivas antes que o mesmo passasse pelo processo de compra. O segundo momento da pesquisa, depois do cliente passar pela experiência da compra, o consumidor respondeu ao questionário com sentenças que são equivalentes ao primeiro questionário e com mesmo número de sentenças com objetivo de medir a percepção do mesmo.

O questionário contempla as variáveis da qualidade que o estudo pretende mensurar (tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia) que estão agrupadas nas assertivas com a numeração equivalente nos dois questionários, expectativa e percepção conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Relação entre as variáveis e sua numeração no questionário SERVQUAL

Tangibilidade	Confiabilidade	Responsabilidade	Segurança	Empatia
1 a 4	5 a 9	10 a 13	14 a 17	18 a 22

Fonte: Parasuraman *et al.* (1994).

As respostas dadas às assertivas foram estruturadas numa escala de 1 a 5 pontos, uma forma adaptada da escala *Likert*, passando entre os pontos entre discordo totalmente a concordo totalmente. Como segue:

Tabela 2 - Relação entre as pontuações e a escala Likert adaptada

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Parasuraman *et al.* (1988) define cada variável da qualidade pela diferença entre a percepção e a expectativa pela seguinte fórmula:

$$Q_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} (P_{ir} - E_{ir})}{n_i}$$

Onde:

Q_i = a qualidade dos serviços gráficos ofertados com relação a dimensão i ;

P_{ir} = a percepção dos serviços gráficos recebidos pelos clientes em relação a

dimensão i .

E_{ir} = a expectativa dos serviços gráficos esperado pelos clientes em relação a dimensão i .

n_i = números de itens relacionados à dimensão i .

Nos apêndices A e B encontram-se o modelo do questionário aplicado antes e depois da prestação do serviço para mensurar a expectativa e percepção do serviço.

2.7 Definição da amostra

A definição do público-alvo para a aplicação do questionário deu-se principalmente pelo aumento de reclamações dos clientes de um grupo específico de produtos os dito “linha especial”, a insatisfação declarada pelos gestores em virtude dessas reclamações e das falhas na entrega desses serviços. Estes clientes por sua vez dividem-se em dois grupos: consumidor final e empresas de eventos.

O levantamento dos clientes da linha especial para a futura pesquisa foi feito a partir do banco de dados da empresa no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2012, sendo coletados os seguintes dados:

Tabela 3 - Números absolutos de clientes de clientes do grupo de produtos “linha especial”

Mês	Clientes que possuem cadastro
Jan/12	51
Fev/12	85
Mar/12	95
Abr/12	73
Mai/12	62
Jun/12	83
Jul/12	58
Ago/12	78
Set/12	85
Out/12	98
Nov/12	101
Dez/12	106
Total	975
Média	81,25

Fonte: O autor, 2014.

A pesquisa foi realizada sobre a população média mensal da empresa, ou seja, relacionados aos consumidores da linha especial, que pode ser calculada pela seguinte fórmula:

$$\bar{y} = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} y}{n_i}$$

Onde:

\bar{Y} = a média aritmética mensal de consumidores dos serviços gráficos da linha especial;

n = o número de meses;

y = o número de consumidores dos serviços gráficos da linha especial em cada mês do ano analisado;

O questionário foi aplicado durante um mês o que representa 1/12 do um ano que consiste num período de tempo que se conta o ciclo de uma empresa.

Barbetta (2006) assegura que uma amostragem deixa de ser interessante nas seguintes situações: uma população pequena, a variável observada seja de fácil mensuração e em situações em que seja necessária uma alta precisão das informações. O caso, em que se enquadra o presente trabalho, trata de uma população pequena cuja análise da população não acarretou em exacerbados custos de tempo, econômico ou operacional e, portanto um número reduzido de entrevistadores foi capaz de realizar a pesquisa sem que fosse comprometido o controle dos mesmos.

Foram convidados a participar os clientes que já tinham passado por todo o processo de atendimento, que se dá desde o pedido ao recebimento do produto. Para que assim pudessem emitir suas opiniões de forma embasada. Também foram convidados a participar novos consumidores que tivessem feito o pagamento parcial ou total de seu produto.

2.8 Análise dos dados

Com relação ao procedimento de análise dos dados originados pelo SERVQUAL foi feita a diferença entre a sentença do questionário que mede a expectativa com a sentença correspondente do questionário que mede a percepção,

esta diferença corresponde ao grau de satisfação que o consumidor teve da experiência da compra. Os dados foram obtidos e inseridos na Planilha Eletrônica Microsoft Excel permitindo a formação de tabelas com média para cada item.

2.9 Fases da pesquisa

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho está dividida em três fases sintetizadas conforme mostra a Figura 4 do fluxograma das etapas envolvidas para o desenvolvimento do trabalho. Na fase 1 foi feita a pesquisa bibliográfica onde foram explorados tópicos essenciais ao norteamento da pesquisa como gestão e a qualidade dos serviços em geral. Em seguida na mesma fase, foram feitas a identificação e a caracterização da empresa, e também a apresentação das atividades realizadas na empresa e concluindo esta fase ocorreu a delimitação dos processos gráficos estudados utilizando prioritariamente o método da observação.

Em virtude da exposição dos problemas feita pelos gestores dos setores e a soma das reclamações vindas dos consumidores foram definidas as variáveis da pesquisa dadas na fase 2. Posteriormente a definição das variáveis, houve a escolha da ferramenta para sua análise, o SERVQUAL, e para a aplicação da ferramenta foi definido a amostra a qual seria aplicada o questionário.

No terceiro e último momento do estudo foi feita a aplicação da ferramenta sobre a amostra, seguida da tabulação dos resultados da pesquisa. Diante dos resultados tabulados foi feito um questionamento sobre a criticidade do estado das variáveis e na ocorrência de variáveis bem avaliadas pelos usuários estas deveriam ser valorizadas pela empresa, e na ocorrência de variáveis mal avaliadas pelos usuários a indicação foi a construção de uma escala de criticidade e buscar ferramentas para solucionar os problemas revelados. As ferramentas na ocasião utilizadas foram o *brainstorming* e o Diagrama de Ishikawa. Finalizando a fase 3 do fluxograma, no campo que trata das variáveis com avaliação negativa, a indicação é seguir as sugestões de melhorias e abre-se também a possibilidade de retornar ao início da fase 2 para uma nova avaliação após a aplicação de medidas corretivas a fim de investigar se as medidas tomadas foram eficientes.

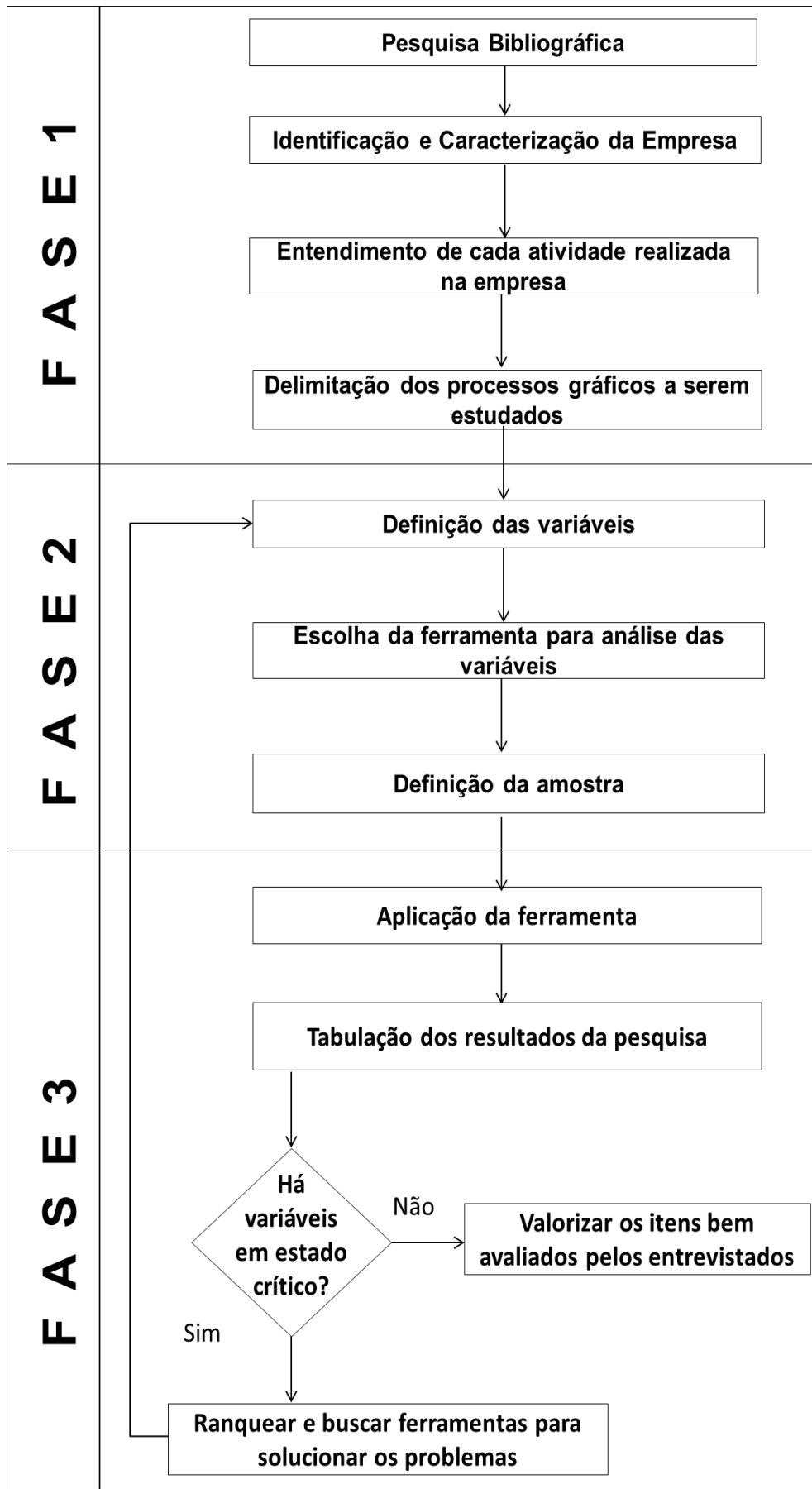


Figura 1 - Fluxograma das fases da pesquisa

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Serviços no Brasil

A abordagem do setor terciário abrange a comercialização de produtos como um todo e dispõe de uma escala de serviços desde os serviços profissionais até os serviços de massa. Sua expansão atinge os planejamentos de serviços tanto para outro negócio como para outros consumidores potenciais finais. Neste setor há um envolvimento dos serviços de transporte, vendas e distribuição de bens dos produtores aos consumidores. O objetivo está na interação entre as pessoas, que será concretizada com um produto ou serviço que satisfaça as necessidades dos *Stakeholders*, que são todos os elementos envolvidos no processo.

O comércio, ramo fundamental para o setor terciário, tem sido incentivado pela circunstância de expansão recente da demanda. A Pesquisa Mensal do Comércio, do IBGE de Março de 2014, apontou elevação de 4,3% no volume de vendas no varejo em 2013, registrando a décima alta anual consecutiva na série histórica, iniciada em 2000. A evolução mensal do índice de volume de vendas indica essa dinâmica significativa de expansão. Os setores apresentaram as seguintes distribuições de crescimento no ano passado: Artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria (10,1%) e os outros artigos de uso pessoal e doméstico (10,3%)(BRASIL, 2015).

O crescimento do setor terciário, no momento em que o mundo faz transações com maior facilidade e em maior volume, representa um das maiores mudanças evolutivas dos países verificadas no século XX (BRASIL, 2015). Dentro deste contexto fica evidenciada a forte presença dos serviços frente aos outros setores (agropecuária e indústria) na economia do país, como enfatizado por Correa e Caon (2001), o desenvolvimento de conceitos e técnicas para as operações de serviços é de fundamental importância para evitar uma economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável a competição.

A seguir serão abordados alguns aspectos sobre os serviços como: conceito e a importância dos pacotes de serviços nas empresas prestadoras.

3.2 Conceito de serviço

Existem muitas definições para o conceito de serviço estando sempre presente temas como intangibilidade e simultaneidade, como, por exemplo:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, mas não necessariamente, ocorrem em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos soluções para os problemas do consumidor (GRONROOS, 2003, p. 32).

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 57).

Para Kotler (1998), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, cuja prestação pode ou não estar ligada a um produto físico. Apesar de não haver um conceito absoluto para serviços, as definições não divergem muito. Elas sempre permeiam por um mesmo conjunto de ideias como, por exemplo: serem intangíveis e de oferecer benefícios aos consumidores, etc.

3.3 Pacotes de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) agrupam elementos essenciais na prestação de serviço que têm sua importância relativada pelos consumidores na identificação desses elementos facilitando a análise e a tomada de decisão do gestor. Os pacotes de serviços estão definidos como instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos com as seguintes definições:

- Instalações de apoio: São recursos físicos, instalações e equipamentos, necessários à prestação dos serviços. Esses elementos exercem papel essencial na avaliação da qualidade feita pelos consumidores;
- Bens facilitadores: São elementos fornecidos aos clientes com o objetivo de tangibilizar influenciando deste modo a avaliação feita pelos consumidores;
- Serviços explícitos: é o que caracteriza o serviço prestado, são os

benefícios prontamente procurados pelo consumidor e essencialmente avaliados na ocasião do consumo;

- Serviços implícitos: podem ser avaliados como elementos secundários, se tratando de benefícios psicológicos ou características acessórias dos serviços. Em algumas ocasiões os serviços implícitos são decisivos, isso dependerá do grau de exigência do consumidor.

3.4 Satisfação de clientes

A satisfação da compra está ligada a certas sensações de satisfação que o consumidor imagina estar levando à satisfação de necessidades. O que realmente satisfaz as necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente (COBRA e NOGUEIRA, 1997, p. 37). Para Kotler (1998) “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”

Na prática satisfação se trata de expectativas atingidas pelo cliente em algum serviço ou produto e ela é percebida quando se adquire um produto ou serviço, mediante o que ele irá proporcionar para melhor atender as necessidades.

3.5 Mensuração da satisfação dos consumidores

A captação de informações dos clientes consiste em uma das etapas de maior importância no processo de avaliação da qualidade de serviços. Esta etapa deve ser realizada através do emprego de um instrumento de medição eficaz e preciso, pois caso contrário, as informações obtidas podem não ser representativas da sua percepção (HAYES, 1992). Os meios mais utilizados para esta medição são: Formulários de Pesquisas (questionários), entrevistas, urnas de Sugestões, SAC, etc.

3.6 Conceito em qualidade

Existem várias definições para o termo “qualidade” na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. Para Kaoru Ishikawa qualidade é satisfazer

radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo (CARVALHO e PALADINI, 2006).

Garvin (1984) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais. A abordagem transcendental considera que a qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com seu funcionamento. Na abordagem baseada no produto define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços. Na abordagem baseada em manufatura a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes. A abordagem baseada em valor relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior que o preço. Na abordagem baseada no usuário o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente, em que se procura conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor.

A definição de Slack *et al.* (1997) contém o termo expectativas, o que leva à comparação com o termo percepções, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se superam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Segundo Carpinetti (2010) a gestão da qualidade é vista hoje, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, como um fator estratégico para a melhoria da competitividade e produtividade. Com as contribuições de autores como Juran, Deming e Feigenbaun, a partir da década de 50, o conceito de qualidade foi

ampliado de perfeição técnica em projeto e fabricação para adequação do produto ao uso, a partir das perspectivas do mercado, incluindo outros atributos, mais amplos e não necessariamente com ênfase em desempenho técnico superior (RODRIGUES, 2006).

Mediante essa definição, a qualidade pode ser transformada em outras tantas características que podem atribuir adequação, além de atributos associados ao desempenho, confiabilidade e durabilidade, facilidade de uso, instalação, assistência em pós venda, imagem da marca, estética, sustentabilidade, SAC e serviços relacionados ao atendimento de requisitos de entrega de produtos ou serviços.

3.7 Qualidade em serviços

Segundo Las Casas (2000, p. 83), a qualidade de uma prestação de serviço é percebida através de um cliente satisfeito com os serviços oferecidos a ele, por isso a qualidade em serviço está ligada à satisfação. Então a empresa deve ter o cuidado de planejar os serviços oferecidos, para disponibilizar um serviço bem feito e gerar satisfação dos clientes. Para Marshall Junior *et al.* (2006), a similaridade funcional dos produtos e bens de consumo e até mesmo seu desempenho é cada vez maior. Por isso é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada a percepção de excelência nos serviços. Quando se pensa em serviços inevitavelmente pensa-se em pessoas visto que o elemento humano representa o grande diferencial contemporâneo.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), outro aspecto que caracteriza serviços é a heterogeneidade, seu desempenho varia de cliente para cliente até de um dia para o outro. E isso ocorre porque a assiduidade de comportamento do fornecedor de serviços não é fácil de controlar.

A interação entre cliente e fornecedor é o momento que de fato a qualidade do serviço será mensurada pelo cliente e será definitiva no encantamento e no seu retorno ou não para a execução de um novo serviço. A expectativa do cliente antes de passar pelo processo e posteriormente a experiência que o mesmo adquire ao ser processado define o que ele percebe por qualidade do serviço oferecido. Deste modo, cada cliente terá uma percepção diferente da qualidade dado que fatores ambientais, tais como, experiências anteriores, comentários de outros consumidores do serviço e necessidade do consumidor, somados geram expectativas bastante

particulares.

Para Kotler (1998), a qualidade percebida está relacionada com nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas. Slack *et al.* (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa;
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Decorrente da relação entre a qualidade percebida e a qualidade esperada é possível expressar a satisfação do cliente, conforme apresentado na seguinte equação:

$$\text{satisfação do cliente} = \frac{\text{Qualidade percebida}}{\text{Qualidade esperada}}$$

Gianesi e Corrêa (1994) esquematizaram a qualidade percebida pelo cliente conforme mostra a figura 2.

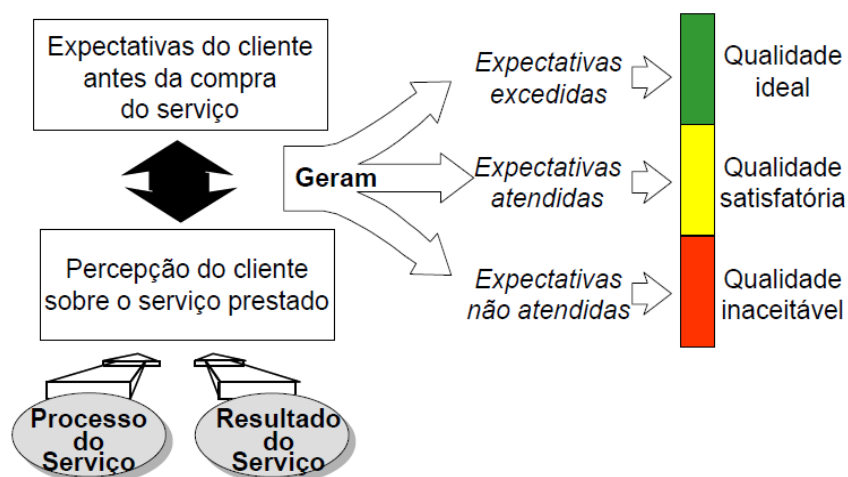


Figura 2 - A qualidade percebida pelo cliente
Fonte: Gianesi e Corrêa (1994).

Neste sentido, Carpinetti (2010) afirma que a qualidade deixa de ser um conceito relacionado apenas a aspectos técnicos e passa a considerar aspectos

mercadológicos. Os atributos mercadológicos de um produto ou serviço que os tornam mais atrativos e interferem na decisão do consumidor tendo este a última palavra quanto até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas.

Ainda segundo Carpinetti (2010) essa visão da qualidade a partir da perspectiva do mercado levou a um cenário em que:

- Os consumidores se tornam mais exigentes: a diversidade de produtos em oferta faz com que, em curto espaço de tempo, os clientes tornem-se mais exigentes quanto aos produtos que lhes são oferecidos em termos de sofisticação e atendimento às suas necessidades;
- A abertura de mercado e o aumento da concorrência elevaram a exigência por qualidade;
- Os mercados externos tornaram-se mais exigentes. Essa exigência abre caminhos para programas mais amplos de qualidade que são implementados pela empresa fornecedora brasileira como forma de se manter competitiva nos mercados exteriores;
- Os termos contratuais começam a incluir exigências relacionadas à gestão da qualidade: muitas empresas, que já têm implantada uma filosofia da qualidade, exigem que seus fornecedores adotem um sistema de garantia da qualidade para atenderem às especificações do produto ou serviço, manterem regularidade na entrega e preços competitivos, enquadrando-se assim no sistema produtivo da empresa compradora.

3.8 Modelo de falhas na qualidade em serviço

O tratamento de falha de empresas fornecedora de serviço está intimamente vinculado com a sua organização da linha de frente e o que a mesma percebe como qualidade. Embora as empresas busquem constantemente prestar seus serviços com qualidade, mantendo esforços para extinguir as falhas, elas parecem inevitáveis, pois há sempre a possibilidade de, ao se produzir um serviço, as coisas saírem erradas (SLACK *et al.* 1996).

A avaliação da distância entre o serviço percebido e o serviço prestado

sugerem falhas no serviço oferecido podendo ser apresentados através do modelo dos cinco GAPs. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS 2005).

Para Martins e Laugeni (2005) para que um serviço apresente elementos que configurem um produto ou serviço com qualidade, devem ser removidos os *cinco gaps*. Os gaps são divergências que existe dentro da empresa e entre a empresa e o cliente e que resultam em má qualidade do serviço.

Parasuraman *et al* (1995) expõem o modelo dos cinco *gaps* conforme a Figura 3:

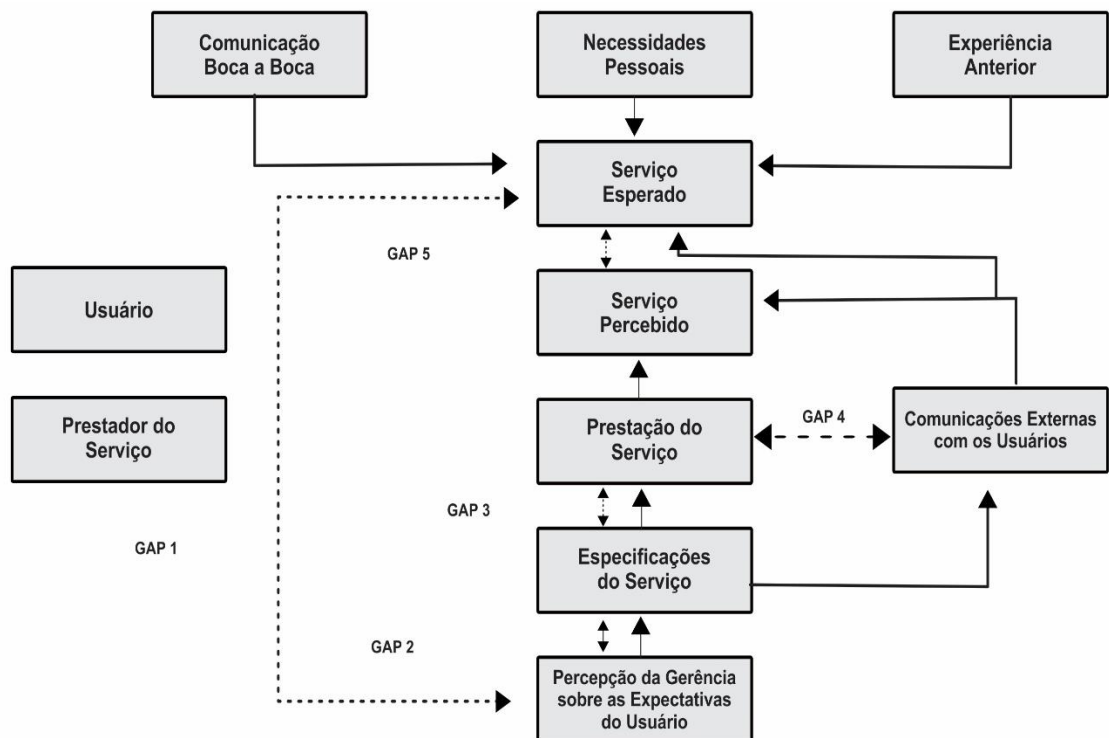


Figura 3 - Modelo gap de qualidade dos serviços
Fonte: Adaptado de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985).

Gap 1 – é a divergência entre as expectativas dos clientes e as percepções dessas expectativas pela gerencia, ou seja, a administração avalia uma qualidade como ponto forte, mas falha na prestação. Grönroos (2003) apresenta alguns fatores que podem contribuir para a ocorrência desse *Gap*, são eles:

- Imprecisão na interpretação das expectativas dos clientes;
- Falta de pesquisas de mercado ou análise de demanda;
- Deficiência de informações provenientes da linha de frente para os gestores ou perda de informações pelos níveis hierárquicos;
- Informações equivocadas de pesquisas de mercado e análise de

demanda.

Gianesi e Correa (1996) apresentam algumas medidas que podem ser tomadas na tentativa de corrigir e prevenir essas falhas do *Gap 1*:

- Realização de pesquisas: fazer pesquisas periódicas a respeito da qualidade dos serviços prestados, visto que as expectativas dos clientes estão sempre variando;
- Canais de comunicação: criar centrais de atendimento para sugestões/reclamações dos clientes, canais de comunicações tanto formais quanto informais, instigar as pessoas da linha de frente a prospectarem o cliente e aproximar o pessoal da linha de frente dos gestores, para que as informações sejam repassadas;
- Pré-formação das expectativas dos clientes: lançar mão de mecanismos disponíveis que contribuam para influenciar as expectativas dos clientes, como, por exemplo, utilizar a comunicação, consistência do serviço e preço;
- Foco/seleção de clientes: selecionar os clientes para diminuir a amplitude de expectativas.

Gap 2 – é a falha da gerência em formular especificações de qualidade dos serviços que correspondam às expectativas dos clientes, ou seja, a empresa possui métodos adequados, mas presta serviço de baixa qualidade. Os fatores que podem contribuir para que essa falha ocorra, de acordo com Grönroos (2003) são os seguintes:

- Gestores descompromissados;
- Erros na elaboração e planejamento das especificações;
- Falta de estabelecimento de metas de maneira clara.

As seguintes ações podem ser úteis na tentativa de corrigir ou prevenir as falhas do *Gap 2*:

- Avaliação de como o cliente está percebendo o serviço;

- Analisar as etapas do ciclo de serviços, sob a ótica do cliente;
- Esquematizar cada momento da verdade crítico, com o intuito de atender ou superar as expectativas dos clientes;
- Organizar um esquema de procedimentos e especificações adequados e para atendimento das expectativas dos clientes.

Gap 3 – é a diferença entre as especificações e os padrões da empresa e o que realmente é prestado ao cliente. Grönroos (2003) cita algumas ações que fazem com que isso aconteça:

- Sistemas e tecnologias que dificultam o desempenho conforme as especificações;
- Especificações rígidas e/ou muito complicadas;
- Funcionários que não cumprem as especificações;
- Fragilidade de marketing interno.

Algumas atitudes que podem ser tomadas nesse sentido de sanar essas falhas são:

- Treinamento de funcionários, processo de seleção adequado, delimitar níveis de autonomia;
- Com base nas expectativas dos clientes, estabelecer medidas para avaliar os funcionários;
- Utilizar mecanismos do tipo *poka-yoke*, a prova de erros.

Gap 4 – é a divergência entre o serviço que a empresa fornece e o veiculado nos meios de comunicação externa. Isso pode acontecer, segundo Grönroos (2003), pelos seguintes motivos:

- Coordenação insuficiente ou até mesmo falta de coordenação entre o marketing externo e as operações;
- Inclinação inerente ao exagero e, assim, prometer demais;
- Enquanto as campanhas de marketing seguem as especificações

propostas, a organização não trabalha de acordo com elas.

Tais ações podem ser realizadas para corrigir ou prevenir essa falha:

- Boa interação entre marketing e operações na participação do projeto e acompanhamento do desempenho do serviço;
- Apenas prometer o que pode ser cumprido;
- O pessoal da linha de frente deve sempre manter o cliente informado sobre todo o processo de prestação do serviço e se falhas ocorrem, devem ser corrigidas no contato com o cliente.

Gap 5 – é a discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente a cerca do serviço prestado, essa falha também pode ser determinada como resultante da função entre os quatros primeiros *gaps*.

$$gap5 = f (gap1, gap 2, gap 3, gap 4)$$

Segundo Grönroos (2003), esse *Gap* apresenta os seguintes resultados:

- Propaganda boca a boca negativa;
- Perda de negócios;
- Impacto negativo sobre a imagem corporativa;
- Confirmação da qualidade negativa e um problema de qualidade.

3.9 Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL tem propósito de avaliar as percepções dos clientes quanto à qualidade dos serviços. Desenvolvido por Zeithaml *et al.* (1988) se difere de outros modelos existentes por utilizar não somente as percepções absolutas dos clientes para avaliar a qualidade percebida nos serviços, mas por considerar suas expectativas e estabelecer uma relação entre estas variáveis.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a metodologia SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens, utilizados para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

Confiabilidade: Bateson (2001) afirma que “nada pode ser mais frustrante

para os clientes do que os prestadores de serviço não-confiáveis”. Lovelock (2001) e Bateson *et al.* (2003) dizem que a confiabilidade é a dimensão mais importante para o consumidor de serviços. Uma empresa que não tem confiabilidade na prestação dos serviços para seus consumidores está fadada ao insucesso. A confiabilidade por sua vez é medida pela competência da empresa prover o serviço no tempo prometido de modo cuidadoso e confiável.

Responsabilidade: Bateson (2001) conceitua esta dimensão como receptividade, é responsável por dimensionar a receptividade da empresa e seus colaboradores para com seus consumidores de modo e em horário convenientes;

Segurança: O conhecimento do funcionário e suas habilidades em transmitir confiança e segurança.

Empatia: Dimensão que abrange a capacidade de uma pessoa em vivenciar os sentimentos de outra. Atenção, cuidado e interesse personalizados para o cliente.

Tangibilidade: Consiste essencialmente na aparência de tudo o que abrange a prestação de serviços.

Neste contexto, Bitner e Zeithaml (2003), enfatizam que, através da SERVQUAL, os clientes avaliam a qualidade do serviço pela comparação das percepções com as expectativas relativas a esses serviços. A ferramenta é composta por duas partes, a primeira refere-se aos registros das expectativas dos clientes para o serviço e a segunda trata dos registros das percepções do cliente sobre uma determinada empresa de serviços. Cada parte é composta por 22 enunciados da pesquisa que descrevem aspectos das cinco dimensões da qualidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS 2005).

Segundo os mesmos autores acima citados, estimar a qualidade é um desafio para a empresa, por estar ligado diretamente com a satisfação do cliente e, essa ser composta por vários fatores intangíveis. A ferramenta pode ser usada para verificar vários aspectos do serviço. A seguir estão listadas algumas de suas aplicações:

- Pode ser usada pelas empresas para medir o desempenho dos seus concorrentes diretos;
- É largamente usada para fazer uma avaliação geral da qualidade dos serviços;
- Relativar a importância das dimensões da qualidade na avaliação geral da percepção dos serviços feita pelos clientes, e revelando os aspectos mais

críticos e os que merecem atenção imediata;

- É muito significativa quando usada periodicamente para medir a qualidade dos serviços, e quando é usada associada a outras ferramentas e elementos captem o grau de satisfação do consumidor, como por exemplo, um serviço de SAC da empresa.

Corrêa e Caon (2001) afirma que entre os métodos de comunicação com o consumidor como: telefone, correio, entrevista pessoais e internet, o penúltimo é o método mais eficiente de levantar opiniões do consumidor, permitindo utilizar perguntas amplas e complexas e coletar respostas elaboradas e em grande número. Podendo ser realizada em quatro diferentes locais: no ambiente de prestação de serviços, em local público, na residência ou local de trabalho e num ambiente neutro.

A entrevista no local da prestação de serviço é a mais utilizada pelo baixo custo decorrente da alta concentração de cliente. A adequação ao método depende fundamentalmente de características ambientais de espaço em que e dá o serviço.

3.10 Ferramentas da Qualidade

Segundo Miguel (2006), as ferramentas da qualidade são frequentemente usadas como suporte ao desenvolvimento da qualidade ou ao apoio à decisão na análise de determinado problema. Mata-Lima (2007) afirma que o grande potencial delas, consiste na utilização das mesmas para a identificação das causas raízes dos problemas e para a solução destes. Contudo, Mata-Lima (2007) afirma que aplicação das ferramentas de identificação da causa dos problemas exige que haja um debate entre os interessados e que a decisão se fundamente em resultados da análise dos registros de informação relevante visitas de estudo, reuniões técnicas, inquéritos e entrevistas, entre outros.

De acordo com Miguel (2006) e Vieira (1999) as Sete Ferramentas Tradicionais da Qualidade são: diagrama de causa-efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle e folha de verificação. Para fins deste estudo foi utilizada apenas uma, o diagrama de causa-efeito. Esta ferramenta consiste em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito). Também é denominada de Diagrama de Ishikawa, devido ao seu criador, ou Diagrama Espinha

de Peixe, devido à sua forma (MIGUEL, 2006).

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas (CARPINETTI, 2010).

As etapas para a construção do diagrama são as seguintes:

- Determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito);
- Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama;
- Construir o diagrama agrupando as causas em “5Ms” (mão-de-obra, método, matéria-prima, material e meio-ambiente);
- Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras.

A Figura 4 apresenta a estrutura básica de um diagrama de causa e efeito com causa e efeitos genericamente classificado sob quatro categorias básicas, que são: mão de obra; matéria-prima; método; material.

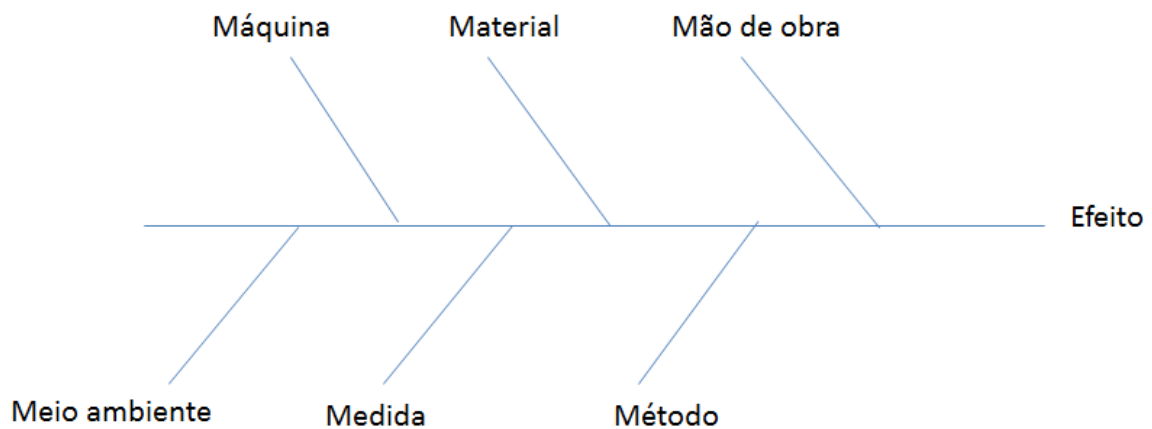


Figura 4 - Diagrama de causa e efeito genérico
Fonte: Carpinetti, 2010.

Carpinetti (2010) sugere alguns questionamentos na construção do diagrama, uma vez definido o problema a ser considerado. É necessária concentração na identificação de todas as possíveis causas. Nessa fase deve-se repetidamente formular e responder a pergunta: Que tipo de variabilidade (nas causas) poderia afetar a característica da qualidade de interesse ou resultar no problema considerado? As causas assim identificadas podem ser classificadas nas categorias anteriores identificadas, os 5Ms, e em tantas outras quanto necessário para identificar as causas básicas política, procedimentos, pessoas e equipamentos.

Em seguida, para cada causa identificada, deve-se proceder à seguinte pergunta: por que isso acontece? A resposta a essa pergunta levará à possíveis causas que se ramificam a partir da causa anterior. Sendo o objetivo desse procedimento identificar as causas fundamentais para a ocorrência de problemas.

A construção do diagrama de causa e efeito deve ser feito por um grupo de pessoas que estejam envolvidas com o procedimento considerado. É importante o maior número possível de pessoas envolvidas para que o diagrama seja o mais completo possível, de modo que não omita causas relevantes. Por esta razão, invariavelmente o resultado do diagrama é fruto de sessões de *brainstorming*, (tempestade de ideias), ou seja, pensamentos e ideias que cada membro de um grupo de discussão produz sem restrições e democraticamente em um curto período de tempo. Sendo o diagrama, o elemento de registro e representação de dados e informação (MIGUEL, 2006).

Outra ferramenta as qualidade é o *Brainstorming* ou técnica de tempestade cerebral traz a lembrança chuvas e trovoadas de ideia e sugestões, é uma técnica utilizada para gerar ideias criativas que possam resolver problemas da organização (CHIAVANATO, 2012). A aplicação da ferramenta consiste na reunião de no máximo 15 membros da empresa de diferentes setores e níveis hierárquicos em sessões de 10 a 15 minutos. Em uma primeira etapa, o brainstorming visa obter a máxima quantidade possível de contribuições em forma de ideias, que constituirão o material de trabalho para a segunda etapa na qual se escolhem e selecionam as ideias mais promissoras de modo que as ideias são discutidas e reorganizadas para verificar quais são as que têm possibilidade de aplicação e gerar soluções para o problema.

Esta técnica baseia-se em quatro princípios básicos:

- Quanto maior o número de ideias, maior a possibilidade de boas ideias.
- Quanto mais extravagante ou menos convencional a ideia, melhor.
- Quanto maior a participação das pessoas, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade e implementação.
- Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias.

Gushi (2011) observa na prática, que a regra “Não Justificar” gera melhores resultados que a tradicional regra “Não Julgar”. O brainstorming elimina totalmente qualquer tipo de regra ou limitação, mas se assenta nos seguintes aspectos:

- É proibida a crítica de qualquer pessoa sobre as ideias alheias.
- Deve ser encorajada a livre criação de ideias.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Deve ser encorajada a combinação ou modificação de ideias.

4 RESULTADOS

Os dados foram tabulados a fim de ser feita uma apresentação geral dos resultados da pesquisa com a média da percepção de cada questionamento seguido pelo seu desvio padrão com os dados respectivos da expectativa criada pelo consumidor junto ao seu desvio padrão. Como o modelo SERVQUAL sugere a análise dos gaps dos fatores de qualidade dos serviços, este também foi contemplado na Tabela 4 sendo seu cálculo obtido da diferença entre a média da percepção e a média da expectativa.

Tabela 4 - Média das percepções e expectativa em relação ao serviço e seus gaps da variável tangibilidade

Item Avaliado	Percepção		Expectativa		Gap
	Média	Desv.P	Média	Desv.P	P – E
1. Equipamentos modernos e eficazes	4,2	0,9	4,7	0,7	-0,5
2. Instalações físicas visualmente atrativas	3,8	1,1	4,6	0,7	-0,8
3. Funcionários bem vestidos e de boa aparência	3,9	1,1	4,5	0,8	-0,6
4. A aparência das instalações físicas de acordo com o serviço	3,9	1,2	4,5	0,9	-0,6
5. Serviços prestados no prazo determinado	3,9	1,2	4,8	0,4	-0,9
6. Solidária e prestativa diante dos problemas	3,9	1,2	4,7	0,8	-0,8
7. Confiável	4,4	0,8	4,9	0,2	-0,5
8. Fornece o serviço no prazo prometido	4	1,3	4,9	0,2	-0,9
9. Manutenção dos registros atualizados	4,2	0,9	4,8	0,4	-0,6
10. Comunicação da conclusão do serviço (Quando executados antecipadamente)	3,8	1,4	4,6	0,6	-0,8
11. Atendimento imediato	3,7	1,2	3,9	1,2	-0,2
12. Funcionários dispostos a ajudar os clientes	4	1,2	4,7	0,6	-0,7
13. Existe problema quanto aos funcionários não responder prontamente as solicitações dos seus clientes se estiverem ocupados	3,6	1,2	3,7	1,2	-0,1
14. Clientes capazes de confiar nos funcionários da empresa	4,4	0,9	4,7	0,6	-0,3
15. Os clientes sentem segurança em suas transações com funcionários da empresa	4,2	0,9	4,7	0,5	-0,5
16. Funcionários gentis	4,1	1,1	4,8	0,4	-0,7
17. Os funcionários tem suporte adequado para bem executar suas tarefas	4	1	4,8	0,5	-0,8
18. Atenção individual aos clientes	3,9	1,2	4,4	0,9	-0,5
19. Atenção personalizada aos clientes	3,9	1,3	4,3	0,9	-0,4
20. Os funcionários conhecem as necessidades de seus clientes	3,6	1,4	3,8	1,2	-0,2
21. A empresa tem interesse no bem estar do cliente	3,9	1,1	4,5	0,7	-0,6
22. Opera em horários convenientes para todos os clientes	4,2	1	4,3	1,2	-0,1

Fonte: O autor, 2014.

Algumas inferências a respeito dos maiores e menores gaps são imprescindíveis em virtude das análises dos dados colhidos com o questionário e as observações feitas em campo.

A empresa possui uma rotatividade grande de funcionários e a cada funcionário demitido parte do conhecimento da empresa é perdido, também foi constatado a ausência de um manual de métodos e normas de execução das tarefas o que contribui na dificuldade da transferência dos conhecimentos. Com os admitidos não é feito um treinamento para padronizar o atendimento, a criação de artes e a confecção dos produtos da linha especial o que resulta numa falta de padrão dos serviços oferecidos e de desvio-padrão com amplitudes elevadas das percepções dos consumidores em relação ao serviço. Essa falta de precisão nos agendamentos das entregas dos produtos aos clientes reflete nas respostas dadas os questionamentos 5 e 8, que tratam da variável confiabilidade, especificamente na avaliação do cumprimento de prazos, apresentaram os maiores gaps (-0,9).

Por tanto, mecanismos facilitadores, como o uso do questionário semi-estruturado, condicionaria o atendimento diminuindo o este tempo e reduzindo as possibilidades de erros na transcrição da necessidade do cliente, esses erros geram retrabalho e prazos não atendidos. Outra melhoria que contribuiria para a redução desse gap seria o treinamento dos funcionários e a padronização dos tempos de confecção dos produtos. Esse conjunto de ações aumentaria a satisfação dos consumidores, nesse quesito.

Em contra partida, os questionamentos que apresentaram menores gaps negativos (-0,1) foram os 13 e 22, que compõem as variáveis responsabilidade e empatia respectivamente. Entende-se por esse GAP refere-se espera pelo atendimento não gera muita insatisfação aos clientes diferentemente da insatisfação gerada pela espera pelo não cumprimento de prazos. O outro questionamento de menor gap trata dos horários de atendimento da gráfica, que opera de 08h30min as 18h00min podendo se estender até o atendimento do último cliente, não ocorre fechamento no horário do almoço visto que constitui uma prática comum entre suas concorrentes diretas e indiretas.

Também pode ser observado no questionamento 7 que em relação a confiabilidade da entrega dos produtos apresenta -0,5 de gap, esse fato está associado, em maior parte, aos funcionários assegurarem a todo consumidor, que tenha efetivado o pagamento, que embora haja atraso, o serviço será entregue,

porém para atender ao consumidor com prazo excedidos é recorrente que a gráfica atenda em horários extraordinário, que extrapolam o horário de fechamento da empresa, o que além de onerar a atividade causam desgastes físico a mão de obra, sendo necessário a aplicação de um *trade-off* para um melhor posicionamento.

Ainda assim, o esforço da empresa para entregar os produtos não se sobrepõe positivamente aos anseios dos consumidores, pois no questionamento 8 quando perguntados de sua expectativa a respeito da entrega de produtos no prazo estabelecido, os consumidores são quase unânimes (desvio padrão de 0,2) em esperarem receber seus produtos dentro do prazo prometido.

Nas próximas subseções serão exibidos os resultados de acordo com cada uma das variáveis do SERVQUAL.

4.1 Tangibilidade

No questionário, os elementos buscados para quantificar a percepção e expectativa dos consumidores na variável tangibilidade abrangeram à aparência dos colaboradores, meios de comunicação utilizados, equipamentos e ferramentas, como as instalações físicas, ou seja, tudo aquilo que o cliente consegue visualizar e tocar antes da contratação do serviço. É perceptível uma preocupação da empresa em investir na aparência das instalações, oferecendo um ambiente limpo, climatizado, cafezinho e Televisão a fim de entreter os consumidores enquanto esperam pelo atendimento ou pelo serviço.

Através do questionário e de observações algumas análises foram feitas:

- Os elementos valorizados pela empresa não estão de acordo com os elementos valorizados pelo público que a empresa atende visto que deixaram de ser um diferencial competitivo oferecido pelas empresas para configurar competências essenciais exigidas pelos consumidores;
- É necessário fazer outro questionamento aos usuários a fim de saber como as instalações seriam atrativas, e dentro do possível atender a essas necessidades que a princípio não tem caráter imediato em relação às demais variáveis analisadas;
- Os horários de maior fluxo de consumidores no setor de atendimento

são das 12h às 14h e das 17h às 19h, parte desses consumidores querem apenas pegar seus produtos. Uma sugestão de melhoria seria dar uma previsão de conclusão dos produtos e ligar para o cliente quando esse material estivesse pronto, com a finalidade de reduzir o tempo de espera e o número de consumidores no setor de atendimento.

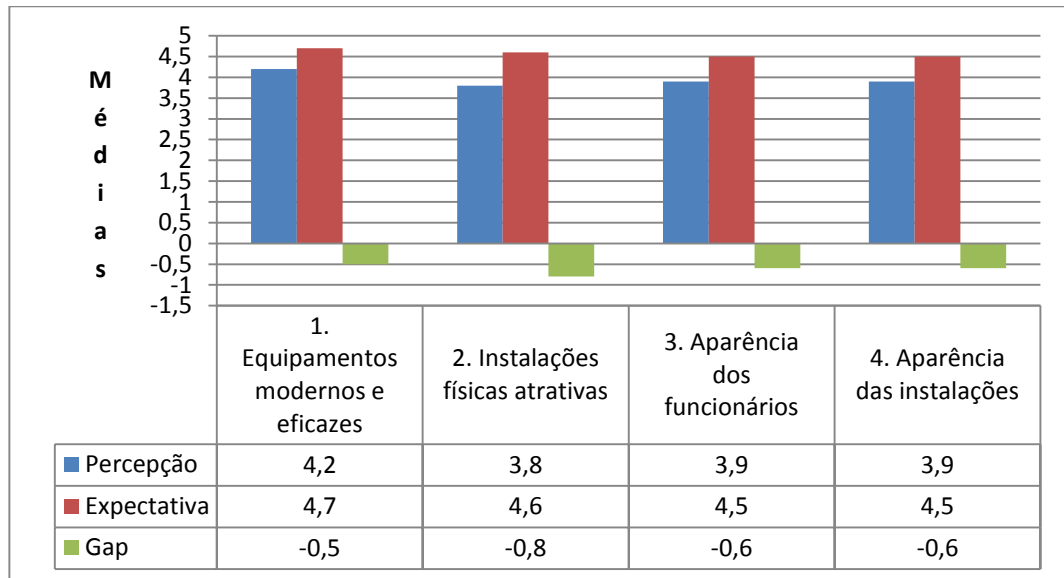


Figura 5 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável tangibilidade.

Analisando a dimensão de tangibilidade, observa-se na Figura 5, que a maior diferença entre expectativas e percepções dos clientes foi na questão de instalações físicas visualmente atrativas. Esse resultado pode ter sofrido interferências pelo fato de a empresa estar sendo submetida a reformas no seu espaço físico. E com relação à assertiva que obteve o menor GAP foi à existência de equipamentos modernos, levando em consideração apenas os equipamentos que estão ao alcance visual do cliente, que são os computadores. Desta forma não entram nesta análise os equipamentos da retaguarda do serviço os quais proporcionam a confecção dos produtos, embora continue sendo um resultado negativo sujeito a melhorias.

A melhoria sugerida pelos colaboradores que trabalham diretamente com os consumidores, operando os computadores foi a compra de programas mais arrojados que proporcionariam melhor qualidade e celeridade ao trabalho desenvolvido por eles, ainda que sugestões como essa estão associadas a um alto investimento para a empresa, podendo não ser atraente sua implementação.

Outra melhoria menos onerosa, seria dividir o balcão de atendimento em dois setores, sendo um setor que atenda serviços com menor grau de complexidade, e outro para serviços com maior grau de complexidade, exigindo-se, no último caso, prévio agendamento.

4.2 Confiabilidade

A confiabilidade pode ser considerada nos processos claros e transparentes, quanto à habilidade de prestar o serviço com exatidão de forma cuidadosa e confiável. Este é sem dúvida a variável que merece maior destaque tanto pela sua importância em satisfazer o consumidor no momento que ele precisa ou apenas ao atendimento de um prazo estabelecido. Erros recorrentes de procedimentos na retaguarda contribuem para a construção de uma percepção negativa do serviço como, por exemplo:

- Dimensionamento da capacidade produtiva dado de forma intuitiva;
- Mau planejamento na previsão de entrega dos serviços;
- Falta de padrões para os processos produtivos, o que provoca variação de tempo de produção de um funcionário para outro; e
- Produtos defeituosos, que ocorrem principalmente em dois momentos: na impressão e confecção dos produtos. Há outro erro que ocorre em menor proporção se comparado aos dois primeiros, definido pelo GAP 5, que se dá no erro de comunicação entre o desejo do cliente e a interpretação do designer/atendente. Embora este último erro apontado seja menos recorrente configura maior custo pra empresa visto que ele passa por todos os processos de confecção do produto/serviço: criação, impressão e confecção para posteriormente ser detectado.

Analisando a dimensão de confiabilidade, representada na Figura 6, pode-se observar que o item que avalia o serviço prestado no prazo determinado apresentou um resultado mais negativo gerando insatisfação especificamente em longos prazos dados aos clientes e muitas vezes pelo seu não cumprimento.

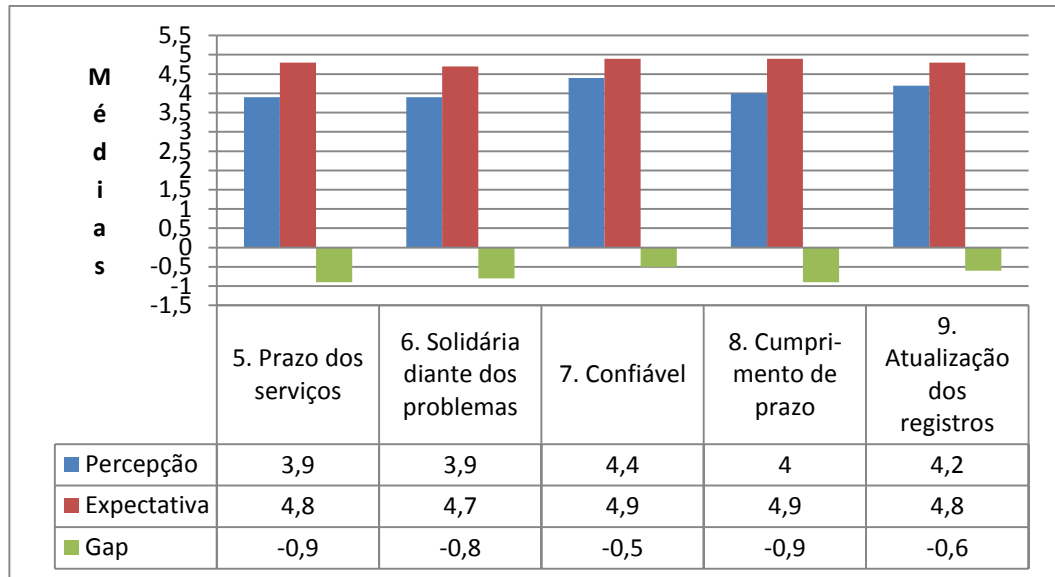


Figura 6 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável confiabilidade.

Novas contratações podem ser uma boa alternativa de melhoria para reduzir a insatisfação dos consumidores quanto ao não cumprimento de prazos, mas alguns estudos devem ser feitos anteriormente a esta decisão como o já citado dimensionamento da capacidade e até a exclusão de produtos/serviços que geram poucos retornos à empresa e que ocupam a mão de obra.

Quanto à assertiva que apresentou menor GAP, tem-se a assertiva que avalia a confiança transmitida pela empresa, pois embora haja atraso na entrega a empresa assegura o cliente que ela será atendida, mesmo gerando custos extras a empresa.

4.3 Responsabilidade

A responsabilidade é considerada como o desejo e a disposição em auxiliar os clientes em suas solicitações, assim como manter informado sobre o andamento do serviço e informar por telefone ao cliente que seu serviço está sendo processado.

Os recorrentes atrasos nas entregas dos produtos já foram apontados como um quesito que precisa ser melhorado. No entanto, este problema ainda é agravado quando os clientes não são avisados dos possíveis atrasos, o que leva a uma frustração ainda maior.

Para melhoria da percepção dos clientes nessa variável, tem-se como sugestão tornar o banco de dados da empresa funcional. Depois de estar

devidamente alimentado com informações atualizadas dos clientes, os funcionários devem acessá-lo para informá-lo de possíveis atrasos, ou mesmo de que seu serviço foi concluído antes da data prevista. Essa atividade pode ser realizada por telefone ou por um programa de sistema de informação, com acesso ao cliente exclusivamente de seu serviço, assim a empresa melhorará tanto o aspecto da responsabilidade quanto da confiabilidade.

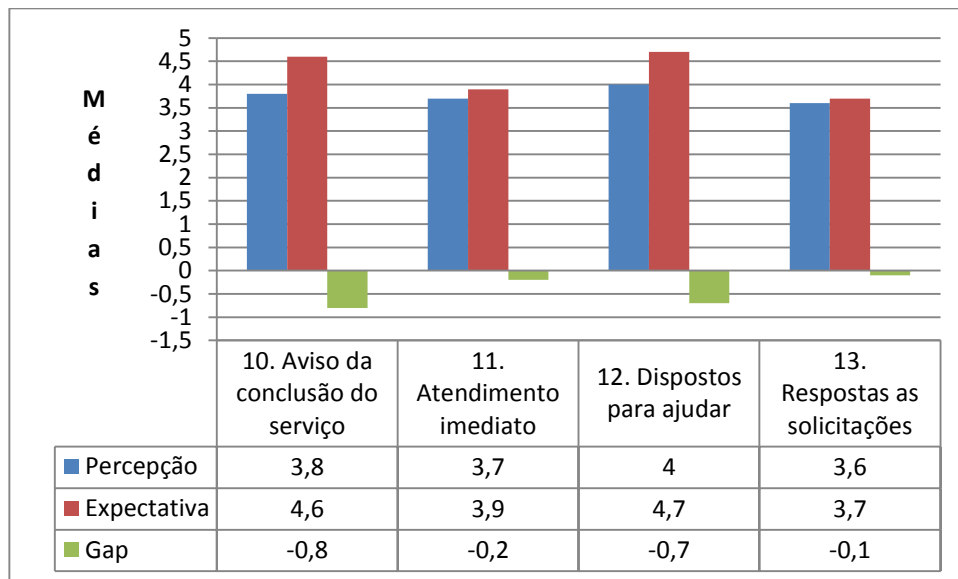


Figura 7 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável responsabilidade.

Na dimensão da responsabilidade o quesito comunicação da conclusão do serviço, que pode ser observado na Figura 7, teve o pior conceito na avaliação dos clientes, pois o setor de entrega não possui o hábito de comunicar aos seus consumidores que o serviço foi executado antes do previsto.

4.4 Segurança

A dimensão segurança está relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança. A intenção é que seja transmitida aos consumidores segurança na prestação do seu serviço ou na confecção de seus produtos. Os funcionários da linha de frente devem transmitir firmeza e solução para os problemas apresentados pelos clientes, sabendo a quem direcionar se não estiver ao seu alcance a resolução do problema.

Embora a realidade desta empresa seja transmitir aos seus funcionários uma

reduzida capacidade de resolver problemas diante do cliente, é interessante que esta postura seja repensada pela alta administração tendo em vista que o objetivo da delegação de poderes, em seus variados níveis, satisfaz o cliente e mantém os trabalhadores mais motivados e envolvidos nas decisões da empresa. Embora para construir no colaborador esse valor, outras ações em paralelo devem ser adotadas como: estabelecer boas relações com os funcionários, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

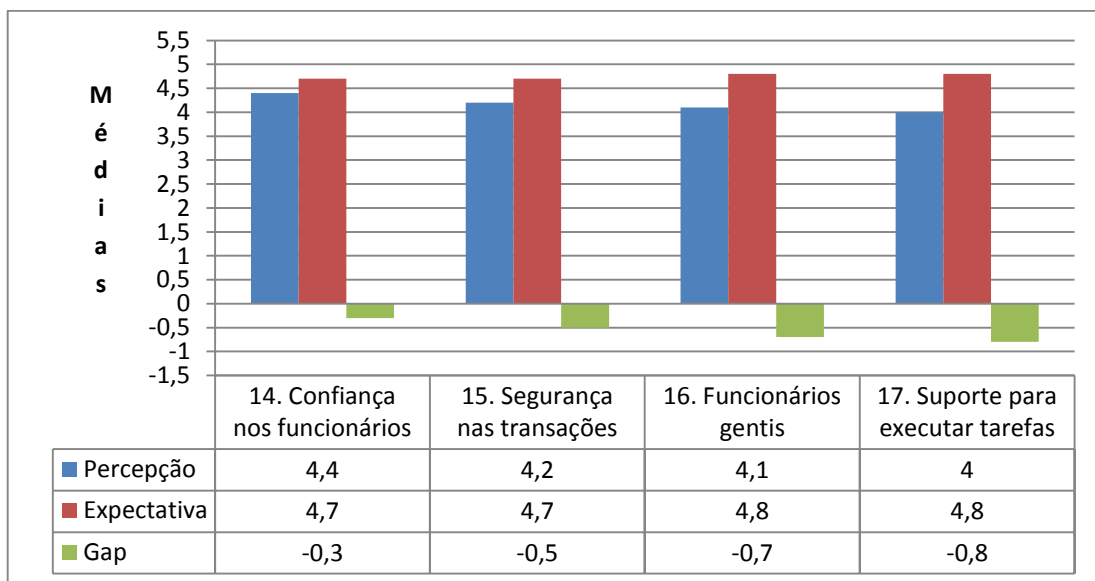


Figura 8 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável segurança.

Dentre as dimensões de segurança, exposta na figura 8, as maiores diferenças estão associadas à gentileza dos funcionários e as condições de trabalho oferecidas a eles. Esta deveria ser uma das principais ocupações dos gestores, pois ainda segundo Chiavenato (2014), a maior vantagem competitiva de uma organização é sem dúvida o capital humano, ou melhor, o conhecimento tático que seus funcionários possuem. Nesse sentido, a empresa deve buscar promover treinamentos para padronizar o atendimento e mais do que isso utilizar métodos para desenvolvimento de pessoas como:

- Aprendizagem prática e exercícios de simulação, problematizando situações para o funcionário resolver;

- Participação em seminários e em cursos externos;
- Treinamentos fora da empresa;
- *Coaching*.

4.5 Empatia

A dimensão empatia abrange colaboradores esforçados, sensíveis, capazes de compreender as necessidades e desejos dos clientes, tendo respeito, tratando-o com amabilidade, personalizando o atendimento.

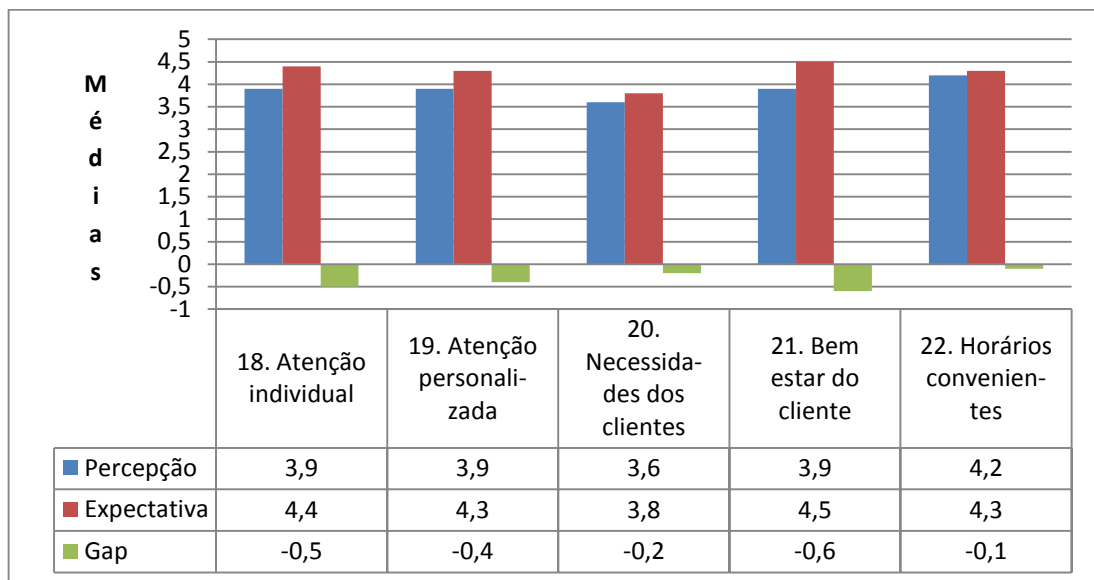


Figura 9 - Média das percepções e expectativas em relação ao serviço e seus gaps da variável empatia.

Na avaliação desta variável os consumidores julgaram o quesito relativo ao bem estar como sendo o item com maior deficiência na prestação de serviço, como é possível ver na Figura 9, quesito 21. Esta pontuação associa-se ao tempo de espera que os consumidores despendem até seu atendimento. Nesse sentido, ao passo que forem tomadas medidas para solucionar a dimensão da qualidade confiabilidade esse aspecto da variável empatia pode ser alterado sensivelmente, de modo que quanto menor o número de pessoas mal acomodadas esperando por serviços atrasados em frente ao balcão de atendimento tem por consequência uma melhor avaliação do quesito 21 por parte dos consumidores.

O item que recebeu uma melhor avaliação, embora negativa, foi o horário conveniente de atendimento para os clientes, em virtude de não interromperem o

fornecimento do serviço no horário de almoço, que é uma prática comum das concorrentes, no entanto, o que pode justificar tal pontuação negativa seria o horário inicial de atendimento, que não é comum à maioria das empresas da região, mesmo que concorrente indireta. Por tanto uma solução que não traria custos adicionais à empresa seria fazer dessa forma, no horário de entrada de alguns funcionários para que o setor da cidade. de atendimento entrasse em funcionamento as oito horas da manhã.

4.6 Comparação entre as dimensões

O modelo SERVQUAL avalia a qualidade de um serviço pelo ponto de vista do cliente, considerando:

A Tabela 5 apresenta o ranqueamento de prioridades para tratamento de cada dimensão da qualidade.

Tabela 5 - Ordem de prioridade das variáveis

Dimensões da qualidade	Percepção	Expectativa	Gap
Confiabilidade	4,1	4,8	-0,7
Segurança	4,2	4,8	-0,6
Tangibilidade	4	4,6	-0,6
Responsabilidade	3,8	4,2	-0,4
Empatia	3,9	4,2	-0,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Comparando as cinco dimensões da qualidade através das médias das expectativas, percepções e sugestões de melhorias é fácil constatação de que a variável com maior GAP foi a confiabilidade. As melhorias a esta dimensão devem ser aplicadas e, futuramente o serviço deve ser reavaliado para constatar se houve progresso na dimensão tratada e se refletiu positivamente nas demais dimensões.

A dimensão empatia foi a que apresentou menor diferença entre expectativas e percepções, indicando que a atenção, o cuidado e o interesse em bem atender o cliente estão próximos de atingir padrões aceitáveis. O bom humor com que as atendentes recebem os consumidores deve ser estimulado e o atendimento simultâneo de mais de um cliente deve ser refutado, pois desprestigia o cliente e pode gerar falhas no atendimento.

Para alcançar essas melhorias duas etapas foram entendidas como cruciais: o

Brainstorming e a utilização da ferramenta da qualidade o Diagrama de Ishikawa, para a identificação das causas dos problemas por meio de declaração dos executores do processo, os colaboradores.

4.7 Brainstorming

Em reunião com os responsáveis dos setores de venda, de designer, produção e de impressões foram apresentados os resultados da aplicação do questionário SERVIQUAL. A reunião, com previsão de duração de 30 minutos, continha em sua pauta os seguintes tópicos:

- Apresentação dos resultados da avaliação dos clientes sobre suas percepções do atendimento e o que de fato eles esperavam deste atendimento;
- O item avaliado do atendimento que apresentou maior insatisfação na visão dos consumidores, a confiabilidade;
- E por fim, foi pedido que colaboradores e gestores sugerissem caminhos para solucionar o problema apresentado a eles.

Os funcionários convidados apresentaram suas opiniões a respeito do que poderia ser melhorado na variável apresentada com maior diferença negativa para levar ao cliente a satisfação esperada ou superá-la. Foram levantadas as seguintes sugestões:

- Evitar que o estoque zere;
- Não vender itens sem que confirmem a existência em estoque quantidade suficiente;
- Facilitar a informação dos números de itens existente em estoque;
- Calcular o tempo de confecção de cada item para se mensurar com menor chance de erro os prazos dados aos clientes;
- Padronizar atividades e produtos a fim de terem tempos próximos em sua confecção.

Os funcionários apontaram causas para os repetidos atrasos na produção relacionando-os à gestão de estoque, causa desconhecida pelos clientes, mas que são conhecedores das consequências.

Porém se os seguintes ajustes forem feitos como, por exemplo, redução de tempo de produção, eliminação do desperdício e gerenciamento de estoque, os efeitos seriam perceptíveis no faturamento da empresa por consequência do aumento da satisfação do cliente. No entanto, os tomadores de decisão precisam interiorizar esse conhecimento, caso contrário o processo continuará ineficiente.

4.8 Diagrama de Ishikawa

Para construir o Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de causa e efeito como mostrado na Figura 10, foram utilizadas informações e dados das seguintes fontes: o questionário SERVQUAL, o brainstorming, observações e sugestões dos clientes, sendo o primeiro a fonte mais importante.

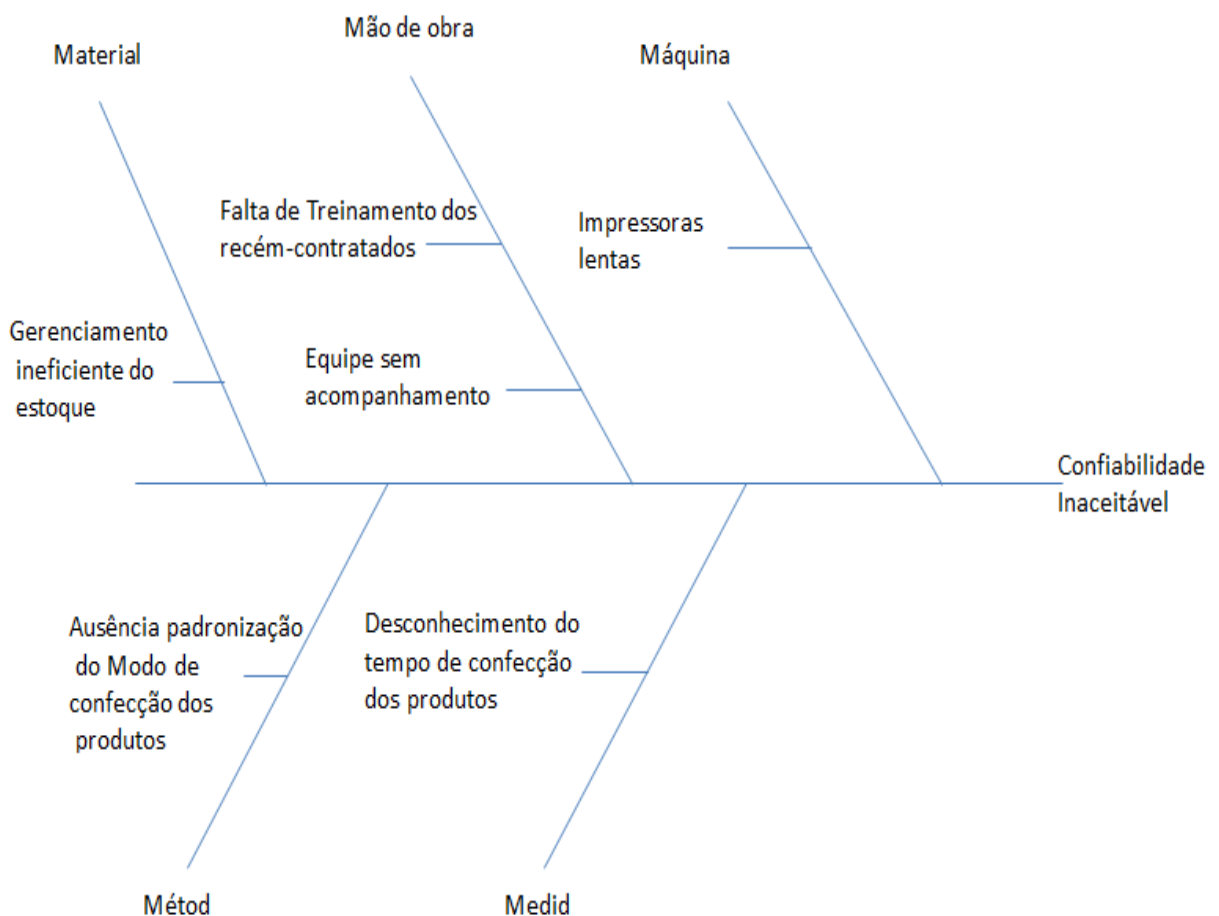


Figura 10 - Diagrama de Ishikawa tendo como efeito a confiabilidade

O diagrama de Ishikawa evidenciou como efeito uma confiabilidade inaceitável em relação aos serviços prestados pela gráfica, diagnóstico obtido pela ferramenta SERVQUAL. Na sua estrutura as causas foram distribuídas entre os cinco “M”, quais sejam, máquina, mão de obra, material, método e medida. No “M” referente ao material tem-se como causa principal para a baixa confiabilidade e o gerenciamento ineficiente do estoque. Quanto à mão de obra, constatou-se falta de treinamento aos recém-contratados e equipe sem acompanhamento. O “M” relativo à máquina trata da lentidão das impressoras. A ausência da padronização no modo de confecção dos produtos é indicativa de problemas no “M” método. Por fim, a causa medida tem como principal problema o desconhecimento do tempo de confecção dos produtos.

5 CONCLUSÃO

Com a pretensão de encontrar oportunidades de melhoria para a gráfica com a ferramenta SERVQUAL foi necessário, principalmente, identificar os pontos com maior grau de insatisfação dos serviços ofertados na visão do consumidor e analisar como o pacote de serviços ofertado pela gráfica pode atender às expectativas dos clientes. Com a aplicação da ferramenta SERVQUAL foi possível constatar que as reclamações acumuladas ao longo de um ano é uma percepção comum aos demais clientes que não se manifestaram através de reclamações, mas puderam expressar seu grau de insatisfação com o preenchimento dos questionários.

A partir dos dados obtidos com 82 clientes da gráfica foi possível gerar gráficos que demonstravam as médias de expectativas, percepções e diferença entre essas variáveis, os gaps, bem como agrupar os itens de acordo com a dimensão a que faziam parte.

A análise do questionário revelou que as variáveis da qualidade pesquisadas, tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, estavam todas aquém das expectativas dos consumidores dos serviços da empresa, portanto foi necessário criar critérios para definir qual variável seria recomendada como prioridade para que as melhorias fossem sugeridas. Os critérios foram: a maior pontuação negativa obtida com o questionário aplicado, as observações de campo e a aplicação do *Brainstorming* para dar também oportunidade aos funcionários de expressar o que eles sugerem como melhorias. De forma gráfica e sistêmica as oportunidades de melhoria e as causas dos problemas foram estruturadas através do Diagrama de Ishikawa, tendo como principal efeito uma confiabilidade insatisfatória na percepção dos receptores do serviço. A qualidade percebida pelos clientes da gráfica pode ser considerada como inaceitável, visto que as percepções acerca do serviço prestado não superaram as expectativas dos consumidores. Prevaleceram dois itens do questionário com alta pontuação negativa que dizem respeito a um único problema: descumprimento de prazos.

Analisando as demais dimensões propostas pelo SERVQUAL, percebeu-se que a dimensão empatia foi a que apresentou menor diferença entre expectativas e percepções, indicando que a atenção, o cuidado e o interesse em bem atender o cliente estão próximos de atingir padrões aceitáveis, como definido pela literatura.

Em virtude de o modelo SERQUAL restringir a qualidade em cinco dimensões alguns aspectos deixaram de ser avaliados como, por exemplo, o profissionalismo dos atendentes e a acessibilidade oferecida pela empresa, portanto a ferramenta utilizada apresentou uma limitação para o trabalho.

Como recomendação para futuros trabalhos, fica a proposta de fazer um comparativo com os resultados deste estudo, após a aplicação das sugestões de melhoria, e verificar os benefícios trazidos à empresa. Outra proposta seria verificar outros aspectos da qualidade que não foram alcançados por este trabalho.

REFERÊNCIAS

- AKHLAGHI, E.; AMINI, S.; AKHLAGHI, H. **Evaluating educational service quality in technical and vocational colleges using SERVQUAL model**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- ALMEIDA, João Batista de. **Manual do direito do consumidor**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BITNER, Mary Jo; ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BRASIL, Governo Federal do. **Economia: setores da economia**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/comercio-e-servicos>>. Acesso em: 23 jan. 2015.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson P. (Coord.) **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CAZAROTTO, Luis Berlezzi; ZILBER, Fernando Moises Ary. Aplicação do modelo servqual em restaurantes fast food de são paulo: um estudo da qualidade de serviços. **Revista da Micro e Pequena Empresa MPE FACCAMP**, v. 5, n. 2, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.
- CESAR, J. S. J. **Marketing de serviços**. 2005. 44 f. Monografia (Programa de Pós graduação Latu-senso)-Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.
- CHASE, R. B.; JACOBS, E. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção e operações: para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COBRA, Marcos, NOGUEIRA, Henrique. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2001.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre –RS: Bookman, 2004.

_____; _____. **Service management: operations, strategy, and information technology.** 2. ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.

GARVIN, David A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**, USA, v. 26, n. 1, p. 25-43, fall, 1984.

GERBELLI, Luiz Guilherme; DANTAS, Fernando. Só os serviços crescem mais que o PIB. **O Estado de São Paulo**, Economia & Negócios: Economia, 02 de mar. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,so-os-servicos-crescem-mais-que-o-pib,145791,0.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica dos serviços.** Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAYES, B. E. **Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires.** Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da população – 2000.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=261110#>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

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

_____. **Pesquisa da estimativa de população dos municípios de 2012.** Disponível em: <http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao>

=288&Cod=3>. Acesso em: 18 jan. 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing & gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARSHALL JUNIOR, Isnard Cierco et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Martínez, Regaira E.; *et al.* **Lacalidadesistenciales cuidados intensivos evaluada por los pacientes mediante la escala Servqual**: Enfeméria Intensiva, 2010.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P.. **Administração da produção**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATA-LIMA, H. **Aplicação de ferramentas da gestão da qualidade e ambiente na resolução de problemas**. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais. Universidade da Madeira (Portugal), 2007.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1. ed. São Paulo: Artliber, 2006.

MORAES, Henrique. Impressos geram lucros: setor gráfico movimentada mais de R\$ 29 bilhões. **O Fluminense**. Rio de Janeiro, Empregos e Negócios, 20 de mai. 2012. Disponível em: <http://jornal.ofluminense.com.br/editorias/empregos-e-negocios/impressos-geram-lucros-e-setor-grafico-cresce> . Acesso em: 14 mar. 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

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

PEDROSA, Ciro Pereira. **Recuperação de falhas na prestação de serviços: o caso da gol linhas aéreas**. 2006. 165 f., Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2006.

Importância do setor terciário. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485> >. Acesso em: 24 jan. 2015.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho

superior. 20 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REIS, Murilo Alves dos. **Avaliação dos serviços**: uma análise da qualidade da mecânica automotiva utilizando-se o instrumento SERVQUAL. 2011. 59 f. Monografia (Bacharel em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a qualidade - GEIQ**: Gestão Integrada para a Qualidade Padrão Seis Sigma Classe Mundial. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

SALDANHA, Renata dos Santos. **A percepção da qualidade na prestação do estudo de multi-caso em uma agência pública e uma provada localizada na cidade de Juazeiro-BA**. 2011. 88 f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Vale do São Francisco, Bahia, 2011.

SALGADO, José Adriano da Rocha Ferreira. **Avaliação da qualidade nos serviços aplicação prática a uma unidade hoteleira**. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais)-Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R.; **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade**: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário I

ORIENTAÇÕES: Esta pesquisa aborda a sua opinião sobre os serviços que prestados pela gráfica. Por favor, indique o grau que a empresa que você acha que a gráfica deveria apresentar das características descritas em cada enunciado. Faça isso marcando um dos cinco números após cada enunciado. Se você concorda plenamente que a gráfica deve ter determinada característica, marque o número 5. Se você discorda totalmente de que essa empresa deveria possuir essas características, marque o número 1. Em situações intermediárias, marque um número entre 2 e 4, de acordo com seu grau de concordância com o enunciado.

	Assertivas sobre suas expectativas sobre a gráfica	1	2	3	4	5
E1	A gráfica deve ter equipamentos modernos					
E2	As instalações físicas devem ser visualmente atrativas					
E3	Seus funcionários devem estar bem vestidos e ter boa aparência					
E4	A aparência das instalações físicas dessa gráfica deve ser mantida de acordo com o tipo de serviço oferecido					
E5	Quando a gráfica se compromete a fazer algo no prazo, deve fazê-lo					
E6	Quando os clientes enfrentam problemas a gráfica deve ser solidária e prestativa					
E7	A gráfica deve ser confiável					
E8	A gráfica deve fornecer o serviço no prazo prometido					
E9	A gráfica deve manter seus registros atualizados					
E10	Deve-se esperar que a empresa comunique os clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos					
E11	É realista para o cliente esperar serviço imediato do funcionário da empresa					
E12	Seus funcionários sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes					
E13	Existe problema se os funcionários estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes					
E14	Os clientes devem ser capazes de confiar nos funcionários desta empresa					
E15	Os clientes devem ser capazes de se sentir seguros em suas transações com os funcionários desta empresa					
E16	Os funcionários devem ser gentis					

E17	Os funcionários devem receber suporte adequado da gráfica para bem executar suas tarefas					
E18	Pode-se esperar que a empresa dê atenção individual para seus clientes					
E19	Pode-se esperar que os funcionários desta empresa deem atenção personalizada para seus clientes					
E20	É realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades dos seus clientes					
E21	É realista esperar que a empresa esteja interessada no bem estar do cliente					
E22	Deveria se esperar que essa empresa opere em horários convenientes para todos os seus clientes					

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994 apud FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M, 2004).

APÊNDICE B – Questionário II

ORIENTAÇÕES: Os enunciados a seguir relacionam-se às suas impressões sobre a gráfica. Para cada enunciado, por favor, diga em que grau você acredita que a gráfica tenha característica descrita pelo enunciado. Novamente, marque 5 Se você concorda plenamente que a gráfica deve ter determinada característica. Se você discorda totalmente de que essa empresa deveria possuir essas características, marque o número 1. Em situações intermediárias, marque um número entre 2 e 4, de acordo com seu grau de concordância com o enunciado.

	Assertivas sobre suas percepções sobre a gráfica	1	2	3	4	5
P1	A gráfica possui equipamentos modernos					
P2	As instalações físicas da gráfica são visualmente atraentes					
P3	Os funcionários da gráfica vestem-se bem e têm boa aparência					
P4	A aparência das instalações físicas da gráfica está de acordo com o tipo de serviço oferecido					
P5	Quando a gráfica se compromete a fazer algo em um determinado no prazo, ela o faz.					
P6	Quando você tem problemas, a gráfica é solidária e prestativa					
P7	A gráfica é confiável					
P8	A gráfica fornece seus serviços no prazo prometido					
P9	A gráfica mantém seus registros atualizados					
P10	A gráfica comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos					
P11	Você é atendido imediatamente pelos funcionários da gráfica					
P12	Os funcionários da gráfica estão sempre dispostos à ajuda os clientes					
P13	Os funcionários da gráfica são muito ocupados para responder prontamente as solicitações dos clientes					
P14	Você pode confiar nos funcionários desta empresa					

P15	Você sente-se seguros em suas transações com os funcionários desta empresa					
P16	Os funcionários da gráfica são gentis					
P17	Os funcionários recebem suporte adequado da gráfica para bem executar suas tarefas					
P18	A empresa dá a você atenção individual					
P19	Os funcionários da gráfica dão a você atenção personalizada					
P20	Os funcionários sabem quais são suas necessidades					
P21	A gráfica está profundamente interessada no seu bem estar					
P22	A gráfica opera em horários convenientes para todos os seus clientes					

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994 apud FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M, 2004).