

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**ESTUDO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS SOB A
PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: ESTUDO DE CASO EM
UM POSTO DE GASOLINA**

Rúbia Maria Silva Alves

TCC-EP-94-2012

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**ESTUDO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS SOB A
PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: ESTUDO DE CASO EM
UM POSTO DE GASOLINA**

Rúbia Maria Silva Alves

TCC-EP-94-2012

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador(a): Prof.^(a): Márcia Marcondes Altimari Samed

**Maringá - Paraná
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Edson Aparecido Alves e Maria Helena Silva Alves, pelo apoio incondicional, incentivo e carinho durante toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por me proteger, iluminar e dar forças durante todos os momentos de minha vida. Aos meus pais pelo cuidado, carinho e atenção sempre dedicados a mim, e especialmente durante minha graduação.

Ao meu irmão Rodrigo J. S. Alves que me motivou a chegar até aqui, e continuar lutando, além de me ajudar nos momentos difíceis, e nunca me deixar desistir. Agradeço também ao meu namorado André de Lira Felício pelo companheirismo, paciência, atenção, e pela constante ajuda no desenvolvimento deste estudo. Também o agradeço pelos momentos especiais de alegria que me proporcionou.

Agradeço aos meus companheiros de sala pela amizade e diversão vividas durante o curso. Aos funcionários do Auto Posto João de Barro, que tiveram necessária participação neste trabalho.

Á minha orientadora Márcia Marcondes Altimari Samed pela paciência, inspiração, direcionamento e compreensão durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Á todos os professores e colaboradores que, de alguma forma, contribuíram para minha graduação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GERAL	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1 SERVIÇOS.....	5
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	7
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	9
2.3.1 Avaliação da qualidade de serviços	16
2.4 RETENÇÃO DO CLIENTE.....	17
2.5 PESQUISA DE MARKETING	22
2.5.1 Definição do problema	23
2.5.2 Método de coleta de dados	23
2.5.3 Amostragem da pesquisa	24
2.5.4 Pesquisa qualitativa	24
2.5.5 Pesquisa quantitativa	25
2.6 ALGUNS ESTUDOS DE CASO.....	26
2.7 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DOS DADOS	27
2.7.1 Análise SWOT.....	27
2.7.2 Ciclo PDCA.....	28
2.7.3 Método 5W2H.....	29
3 DESENVOLVIMENTO.....	31
3.1 METODOLOGIA.....	31
3.2 A EMPRESA	32
3.2.1 Contextualização	32
3.2.2 Fluxograma dos Processos.....	34
3.3 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	36
3.3.1 Determinação do Tamanho da Amostra.....	36
3.3.2 Análise dos Questionários	37
3.3.3 Apresentação dos Resultados	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS.....	40
4.1.1 Análise SWOT.....	41
4.1.2 Ciclo PDCA.....	42
4.1.2.1 5W2H.....	42
5 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES.....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- DIFERENCIAÇÃO PRODUTOS E SERVIÇOS	6
FIGURA 2- QUALIDADE DE SERVIÇOS	10
FIGURA 3- OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	11
FIGURA 4- O MODELO DE ANÁLISE DOS GAPS DA QUALIDADE	12
FIGURA 5 - O PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING	22
FIGURA 6 - AMOSTRAS PROBABILÍSTICAS E NÃO- PROBABILÍSTICAS	24
FIGURA 7 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COMPONENTES DA QUALIDADE	25
FIGURA 8- CICLO PDCA.....	29
FIGURA 9- FLUXOGRAMA DE PROCESSOS.....	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- NÍVEIS DE SATISFAÇÃO	37
TABELA 2- RESULTADOS DA PESQUISA	39
TABELA 3- MÉDIA DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE.....	40
TABELA 4- APLICAÇÃO 5W2H.....	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- MODELO ESQUEMÁTICO DE ANÁLISE SWOT.....	28
QUADRO 2- 5W2H.....	30
QUADRO 3- APLICAÇÃO SWOT.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SP Estado de São Paulo

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços em um posto de combustível na cidade de Taquarituba. É um estudo de caso, onde por meio da utilização de questionário entregue aos clientes do posto, podem-se identificar atributos da qualidade que auxiliassem na estratégia competitiva da empresa. Com esses resultados, aplicaram-se algumas ferramentas da qualidade de modo que ficasse possível a elaboração de um plano de melhorias para a otimização do desempenho empresarial.

Palavras-chave: satisfação de clientes, serviços, qualidade em serviços, pesquisa quantitativa.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que o setor de serviços vem crescendo de forma rápida no mundo, os estudos começaram a se voltar para esse tipo de serviço e as formas de satisfação dos clientes desse tipo de bem.

Então, para o sucesso das empresas que trabalham com serviços é necessário que o cliente seja interpretado e suas vontades sejam atendidas, resultando no sucesso da empresa.

Nesse tipo de empresa, o bom desempenho do prestador de serviços é extremamente significativo, considerando que é o que está a ser vendido, e o que consolida um relacionamento com o consumidor e o nome da empresa. Porém, administrar um serviço e sua qualidade é complexo, de forma que o que conta é se a expectativa do cliente foi ultrapassada ou não, e se as percepções foram sustentadas, o que causa grande variabilidade na avaliação da qualidade pelos seus consumidores.

Assim, a qualidade percebida pelo cliente na prestação de serviço é fundamental para verificar o quanto ele está satisfeito.

Para garantia de qualidade, são considerados três pontos importantes, o primeiro é o momento de contato do cliente com sua linha de frente e os outros dois nos momentos de recuperação e correção desses serviços com ações imediatas a partir de reclamações de consumidores e as atividades de correção que precisam de um tempo maior para serem realizadas.

Logo, o que deve ser atingido, ao final, é a percepção do cliente.

Berry e Parasuraman (1995) apontam “defeito zero” tão decisivo na produção de serviços quanto de bens, porém no caso de bens, aqueles mal feitos, com defeitos, ou qualquer desvio desse tipo, podem ser retirados antes de chegar ao cliente, mas no caso de serviços, a produção e o consumo são simultâneos, impossibilitando que os defeitos sejam excluídos sem percepção do cliente. Desta forma o serviço deve ser perfeitamente prestado na primeira vez.

Outra dificuldade na qualidade de serviços é que por serem bens intangíveis, os critérios de qualidade são subjetivos, onde as expectativas dos clientes são os verdadeiros e únicos padrões de qualidade e confiabilidade quando se avalia um desempenho, e não um objeto.

Diante do exposto, pretende-se empregar tais conceitos em um posto de gasolina, de tal forma que antes de vender o combustível, deve-se vender muito bem o atendimento ao cliente e atingir a mente desse consumidor, conquistando uma quantidade de clientes crescente.

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema deste estudo é a satisfação dos clientes de um posto de combustível e serviços em relação aos serviços prestados, tendo que a garantia da fidelidade de um cliente em um ambiente de venda de serviços é a qualidade do atendimento e que é essa fidelidade responsável por gerar ou não os lucros para o empresário ao fim do mês.

Devido ao grande número de postos de combustíveis com possível acesso dos mesmos consumidores, é importante desenvolver um diferencial na prestação desses serviços, por meio da otimização dos resultados através de avaliações da satisfação dos clientes.

Segundo Barcellos (2002), uma estratégia para conquistar os seus clientes pode resultar em melhores desempenhos empresariais, principalmente quando se trata das reclamações como se é devido.

Assim, com o tratamento da opinião dos clientes o resultado será a marca, o nome da empresa ou grupo, sendo reconhecido no ramo, e preferido pelos consumidores.

Desta forma, o cliente deve ser percebido, suas expectativas devem ser atendidas a todo tempo.

A linha de frente de atendimento deve estar baseada em gerentes habilidosos, inteligentes e que procurem conhecer seus consumidores, treinando e informando seus funcionários para atendê-los satisfazendo as expectativas dos próprios. E ainda, poder agir, criticar, elogiar, e elaborar planejamentos a serem seguidos.

Enfim, análises de todos os procedimentos e atividades devem direcionar a um atendimento diferenciado aos consumidores.

1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo será realizado na cidade de Taquarituba, interior do estado de São Paulo. Cidade com aproximadamente 26 mil habitantes, e onde, até algum tempo atrás, havia apenas dois

postos de venda de combustível, mas atualmente há aproximadamente quatro, com possível acesso dos habitantes entre bairros, pista, etc., e que realizam promoções as quais podem colocar em dúvida a qualidade do que é vendido.

A avaliação dos serviços prestados será em relação à avaliação e opinião dos clientes.

O resultado dessa pesquisa será útil para garantir fidelidade dos consumidores, e procurar a preferência dos que ainda não são clientes, atendendo às necessidades e expectativas de todos os tipos de consumidores, sem colocar em dúvida a qualidade do combustível vendido, já que a bandeira é respeitada e conhecida por todos.

Por fim, os estudos serão baseados nas opiniões diretas de clientes, que responderão questionários, com perguntas fechadas abrangendo os serviços de abastecimento, lavagem de carros, troca de óleo e venda de outros produtos, com intuito lógico de aumentar a credibilidade, e até o número de consumidores fieis.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a qualidade dos serviços prestados em um posto de combustível, sob a perspectiva do cliente, buscando atingir o serviço desejado e adequado para conquistar novos mercados e garantir a confiabilidade de todos os consumidores.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse trabalho consistem em:

- a) Pesquisar o que agrega ou desagrega valor para o cliente a respeito dos serviços e bens vendidos.
- b) Analisar qual a característica mais importante para o consumidor, o que o faz adquirir produtos e serviços nesse posto de combustível.
- c) Encontrar o motivo pelo qual ocorrem essas falhas, para que possam ser elaboradas propostas de melhoria.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos.

No primeiro Capítulo aborda-se o tema “Serviços” com uma introdução, seguida de comentários, objetivos, justificativa e a delimitação do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura com conceitos sobre serviços, características de serviços, qualidade em serviços, clientes e retenção dos clientes.

No terceiro capítulo encontra-se o desenvolvimento da pesquisa, onde se descreve o cenário competitivo da empresa.

No quarto capítulo é apresentada uma análise dos dados e os resultados obtidos. No quinto capítulo, com resultados e dados são alcançadas as conclusões finais do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma breve revisão de literatura sobre assuntos relacionados à prestação e venda de serviços.

Desta forma, definições como Serviços, Características de Serviços, Qualidade em Serviços, que são encontrados em livros, artigos, e outros.

2.1 SERVIÇOS

Dentre algumas definições de serviços, Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que eles são ligados intimamente à vivência do usuário, enquanto os bens manufaturados podem ser adquiridos. Esses serviços podem ser definidos como atividades que são geradas junto ao cliente e não podem ser estocadas.

Grönroos (1993) propõe a definição de serviços como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Dessa forma, a diferença principal entre bens e serviços está na participação do usuário, que vivencia a criação do serviço. Nos estudos de Berry e Parasuraman (1995) é estabelecida uma diferenciação clara entre serviços e bens e suas características de tangível e intangível, que pode ser visualizada na Figura 1.

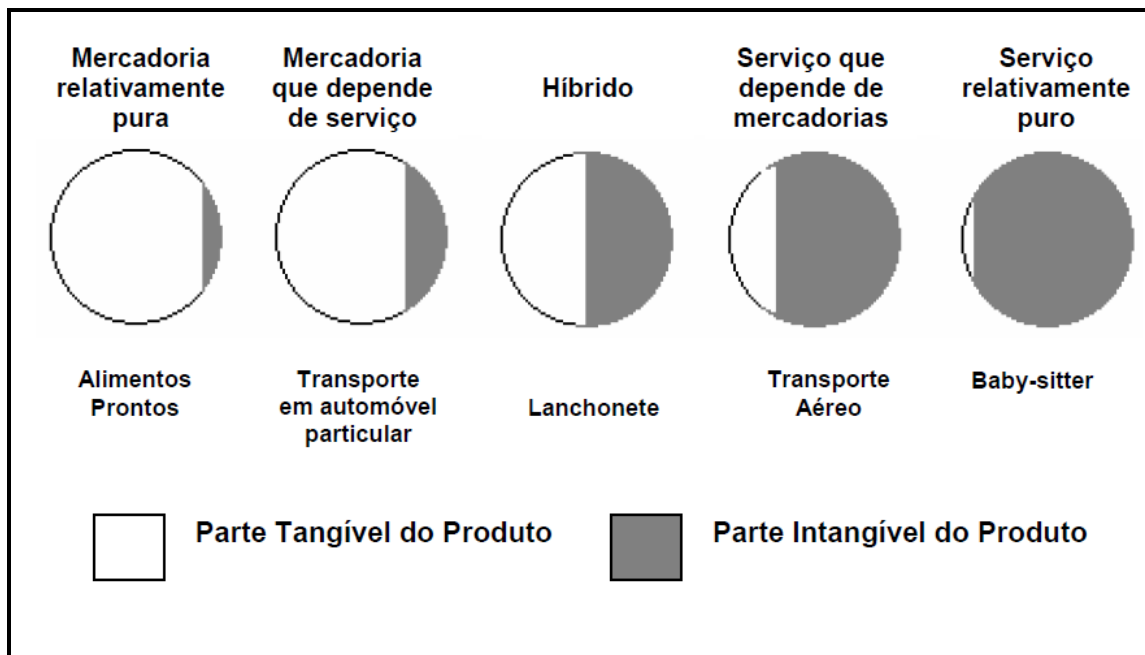


Figura 1- Diferenciação produtos e serviços

Fonte: Berry e Parasuraman, (1992).

Na Figura 1 pode-se notar a diferença entre um serviço puro, exemplificado por *baby-sitter*, e mercadoria relativamente pura, exemplo de alimentos prontos. Entre esses dois extremos nota-se uma variação, com mercadorias mais tangíveis, e menos tangíveis.

Para Corrêa (2002), em todos os países desenvolvidos o setor de serviços vem se destacando na economia, e uma evidência disso é a participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza.

Corrêa (2002) ainda cita os principais fatores que seriam responsáveis pelo crescimento da economia de serviços, como a urbanização tornando necessários alguns serviços; as mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e idosos resultando no consumo maior de serviços como de educação, entretenimento, etc.; as mudanças socioeconômicas; aumento da sofisticação dos consumidores, resultando em necessidades mais amplas de serviços; e as mudanças tecnológicas, aumentando a qualidade dos serviços, e criando serviços completamente novos.

Paralelamente a esses fatores, o serviço ainda exerce papéis importantes no desenvolvimento de setores, como o industrial, afirma Corrêa (2002). Esses papéis são: de apoio à criação de diferencial competitivo, considerando que as empresas de manufaturas usam de serviços para

diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece em relação aos concorrentes. Outro papel dos serviços no setor industrial seria o suporte às atividades de manufatura, as funções dentro da empresa de manufatura, por exemplo recursos humanos, manutenção, etc., que são fundamentais também para o desempenho competitivo da empresa. E por fim, o último papel citado por Corrêa (2002), o de geradores de lucro, quando atividades de serviços em empresas de manufaturas se desenvolvem até o ponto de ultrapassarem a simples função de apoio, e passam a constituir os “centros de lucro” dentro da empresa, por exemplo quando uma empresa de suprimentos passa a também prestar serviços de gestão de suprimentos à outras empresas.

Segundo Freemantle (1994), “o atendimento ao cliente é o teste final”, o que significa que tudo pode ter sido feito da forma mais correta possível, mas se o atendimento ao cliente não for incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios. Esses serviços incríveis são os resultados diretos de uma extraordinária gerência.

Kotler (2003) afirma que 80% do valor de uma empresa sejam decorrentes de seus ativos intangíveis, e que essas empresas só começarão a demonstrar inteligência quando começarem a avaliar seus ativos de marketing, como marcas, relacionamento com clientes, empregados, fornecedores, etc.

Foi enfatizado por Peter Drucker, há mais de 30 anos, que a importância do cliente é condição necessária para o sucesso da empresa (KOTLER, 2003). Peter ainda disse que os negócios tem apenas duas funções básicas, marketing e inovação, o resto é custo.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Características de serviços são julgadas e concluídas de forma subjetiva, sendo percebidos por cada cliente de uma forma diferente, e segundo Grönroos (1993), os clientes descrevem a partir de experiência, confiança, tato e segurança.

Estudos citados por Gianesi e Corrêa (1994) apontam que em todos os países desenvolvidos o setor de serviços tem tido papel de destaque na economia, onde as principais características

desses serviços são: a intangibilidade, necessidade da presença do cliente, e o fato de a produção e o consumo serem, na maioria das vezes, simultâneo.

E por serem, quase sempre, produção e consumo de serviços simultâneos, a produção de serviços e bens é tratada como operações, sendo cada um componente de um pacote. (GIANESI E CARRÊA, 1994).

Consta em Fitzsimons e Fitzsimons (2005) que o gerenciamento de um sistema de serviços necessita sensibilidade e técnicas diferentes das utilizadas em um sistema fechado, pois os gerentes de serviços se deparam com operações não rotineiras, que devem ser corrigidas ou modificadas simultaneamente à venda. Para que essa tática e sensibilidade sejam utilizadas com sucesso, há necessidade do elemento humano eficiente, com capacidade de transformar esse contato direto com o cliente em oportunidade de vendas diretas.

Comparando operações de serviços com operações fabris, Corrêa e Caon (2002) citam pontos comuns entre tais operações. O fato de ambas lidarem com gestão de estoques, gestão de capacidade produtiva conciliada com a demanda, gestão de filas e fluxos e a gestão da qualidade.

Porém, embora haja essa similaridade entre serviços e manufatura, Corrêa e Caon (2002) citam que há também pontos diferentes, como: sendo o estoque importante para operações fabris e serviços, pois enquanto em operações fabris pode-se estocar e transportar produtos, em serviços isso não é possível; também quanto à capacidade produtiva, as operações de serviço precisam ter a capacidade muito próxima da demanda, sendo impossível produzir antes, para usar depois. Outra diferença é que, filas e fluxos devem ser gerenciados tanto em operações fabris quanto em serviços, porém nas operações fabris essas esperas são geralmente de materiais, e em serviços as filas são de clientes, na maioria das vezes pessoas. Corrêa (2002) coloca a última diferença, que seria a gestão da qualidade. Em serviços essa gestão é importante, porém a qualidade percebida pelo cliente é relativa à “experiência” desse cliente, seria algo mais subjetivo, por exemplo, a espera de 5 minutos em uma fila pode ser pouco tempo para determinados clientes, e para outros pode ser uma eternidade.

Corrêa (2002) coloca as principais diferenças entre produtos e serviços considerada por outros autores, como: serviços seriam intangíveis, teriam de ser produzidos e consumidos simultaneamente e precisam da presença do cliente para serem produzidos; já os produtos não

necessitam da presença do cliente para serem produzidos, são tangíveis e sua produção e consumo não são simultâneos.

Segundo Johnston e Clark (2002, *apud* Corrêa e Caon, 2002), deve haver quatro elementos na declaração do conceito de serviço. Seriam elementos sobre a experiência do serviço, onde aspectos sobre o contato do cliente com o serviço; elementos sobre o resultado da prestação de serviço, sobre a operação do serviço, a forma como o serviço deve ser prestado; e elementos sobre o valor do serviço, possíveis benefícios obtidos pelo cliente através do serviço.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A definição de qualidade conforme as pessoas, clientes, etc., é simplesmente uma forma de definir o grau de satisfação com o serviço prestado, comparado com experiências anteriores.

Para melhor definição, cita-se Berry e Parasuraman (1995) que apontam a confiabilidade, que é a capacidade de prestar o serviço de modo confiável e preciso, como o principal critério para a avaliação da qualidade de serviços, porém não como o único, mas sim junto com tangíveis, que são as instalações, equipamentos, pessoal, materiais, comunicação, etc.; a sensibilidade, a disposição para ajudar o cliente e servir de forma correta e eficaz; a segurança na prestação de serviços, com colaboradores que saibam e conheçam o que estão fazendo, e o façam com habilidade, confiança e confiabilidade; e a empatia, a atenção e o carinho a serem distribuídos aos clientes.

Os autores Berry e Parasuraman (1995) concluem que, a diferença notada pelo cliente entre expectativas e impressões é determinante na avaliação da qualidade de serviço.

Gianesi e Corrêa (1994) têm uma visão de como os consumidores exercitam essa comparação entre percepção e expectativas, definindo o nível de qualidade percebido pela experiência realizada, ilustrado pela Figura 2.

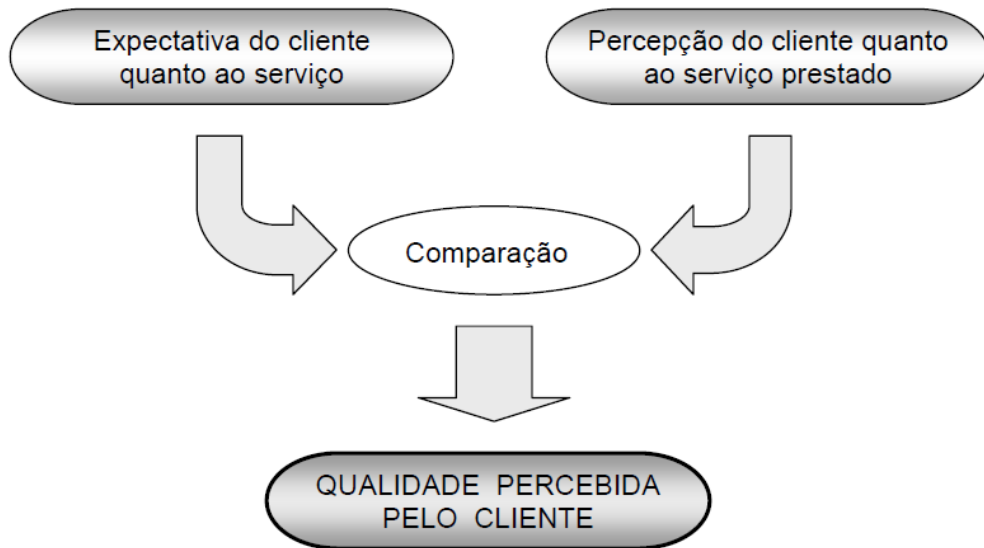


Figura 2- Qualidade de serviços

Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994.

A Figura 2 ilustra os passos para chegar à qualidade percebida do cliente, que é a comparação entre a expectativa desse cliente e a sua percepção do serviço prestado.

Contudo, os autores citam dois níveis de expectativas, um nível desejado que reflete o serviço que o cliente espera receber, juntando o que ele acredita que “pode ser” com o que “deveria ser”. O outro nível seria o adequado, que reflete o mínimo aceitável pelo cliente, o que é previsto por ele.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994), essas expectativas de clientes podem ser mais ou menos do que suas necessidades, considerando que o mercado pode influenciar na formação dessas expectativas.

A qualidade de um serviço percebida pelo cliente, na visão de Grönroos (1993), tem uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. A dimensão técnica diz respeito a “o que” os clientes recebem em suas interações com a empresa e torna-se claramente importante para a avaliação da empresa. Esta dimensão torna-se a memória do cliente quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam.

A outra dimensão definida por Grönroos (1993) seria o modo com que o cliente é também influenciado por “como” ele recebe e “como” ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta dimensão já se relaciona com o prestador de serviço e como este lida com a hora da verdade nas interações com o cliente.

Combinando visões e estudos de vários autores, Giansi e Corrêa (1994) definiram um conjunto de critérios de avaliação de serviços, como mostra a Figura 3.

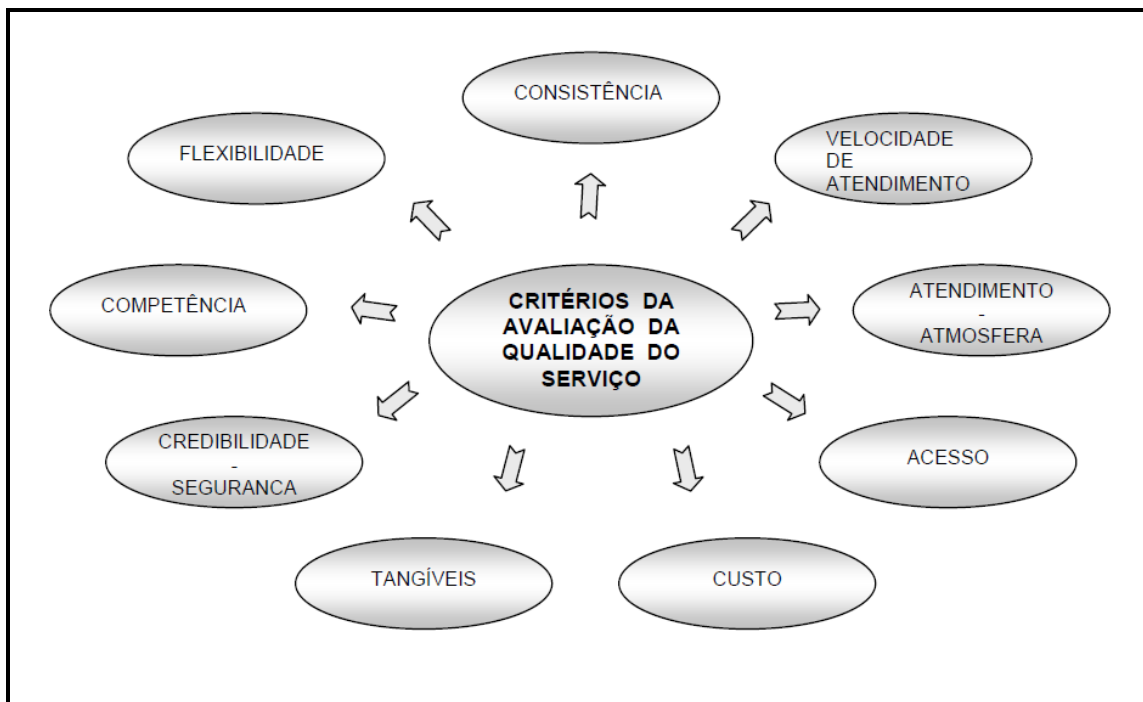


Figura 3- Os critérios de avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Giansi e Corrêa, 1994

As características desses critérios, segundo Giansi e Corrêa (1994), são: a tangibilidade, que é a qualidade relacionada com a evidência física do serviço ou do sistema de operações; a consistência, conformidade com a experiência anterior, sem variabilidade no resultado; a competência do fornecedor e o conhecimento deste ao executar o serviço; a velocidade no atendimento, tendo que o tempo que o cliente espera em diversas fases da prestação de serviços atua nas dimensões real e percebida; o atendimento/atmosfera, relacionado com a avaliação da experiência do cliente durante a prestação de serviço; a flexibilidade, a capacidade de mudar e se adaptar rapidamente às necessidades do cliente, a confiança ao comprar um serviço sem poder avaliá-lo antes da compra; o acesso, a facilidade do cliente

para entrar em contato com o fornecedor de serviço; e o custo, o quanto será pago por determinado serviço.

Conclui-se, a partir de Giansesi e Corrêa (1994), que identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam o serviço prestado é uma forma de compreender melhor esses clientes. Porém, em serviços, esse *spectrum* de critérios é muito mais amplo entre o sistema de operações e o cliente, o que resulta numa avaliação de desempenho mais complexa.

Para a análise das fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada, Zeithaml *et al.* (1988) *apud* Grönroos (1993) apresentam o chamado Modelo de Análise do Gap da Qualidade, que é apresentado na Figura 4 e no texto explicativo que se apresenta na seqüência.

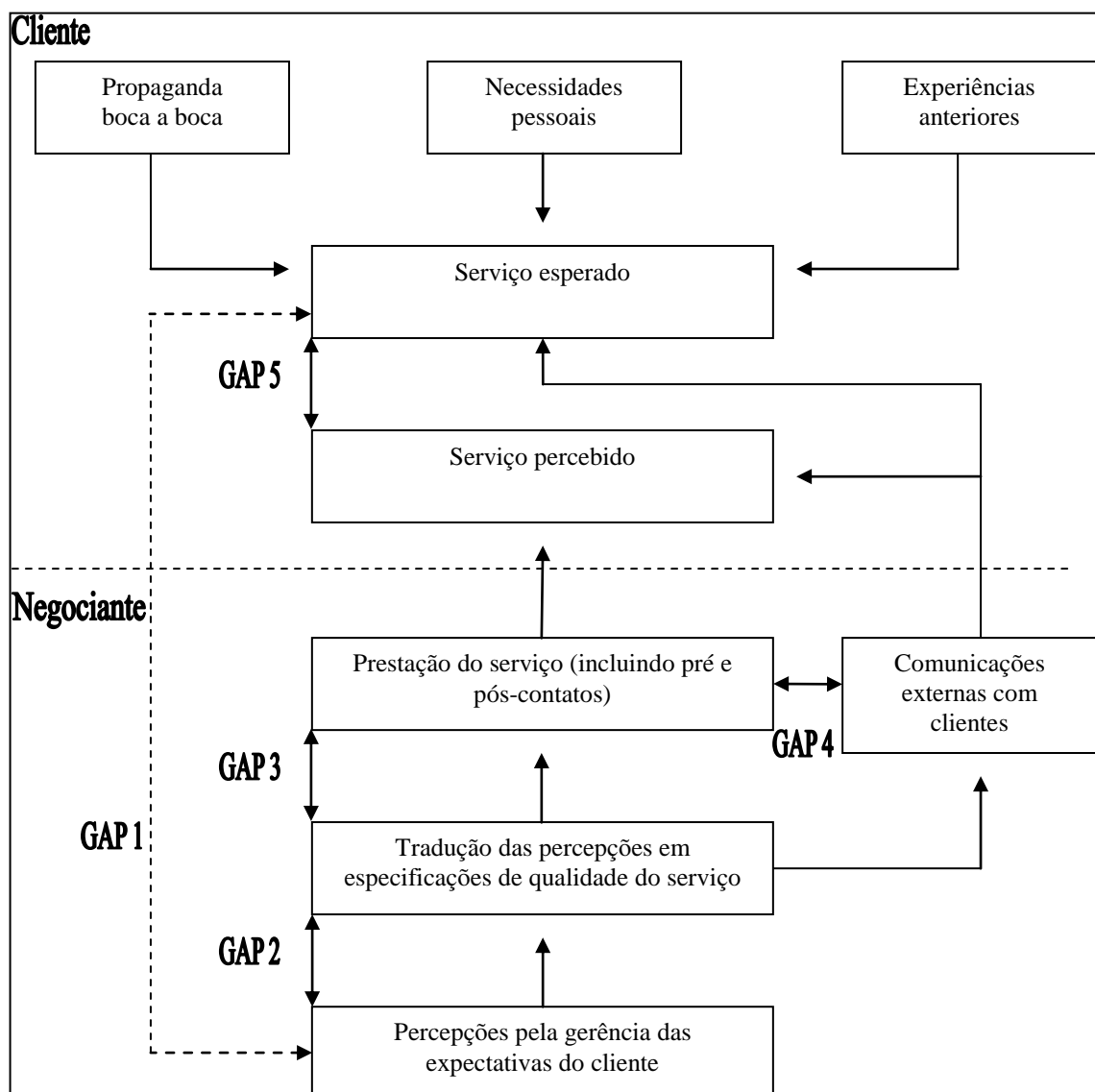


Figura 4- O modelo de análise dos Gaps da qualidade

Fonte: Grönroos, 1993)

O modelo demonstra como a qualidade por serviços emerge, incluindo fenômenos relacionados ao cliente e ao prestador de serviços. O serviço esperado é o resultado de experiências passadas dos clientes, suas necessidades pessoais e a propaganda boca a boca. É também influenciado pelas decisões da empresa através das comunicações externas aos consumidores.

O serviço percebido (experimentado) pelo cliente, no entanto é uma combinação de decisões internas da empresa. As percepções da gerência sobre as expectativas do consumidor orientam as especificações para a qualidade do serviço que será entregue ao consumidor. Pode-se verificar também que as comunicações externas podem influenciar tanto o serviço percebido como o esperado.

Para Grönroos (1993), o cliente experimenta a entrega e o processo de produção do serviço como um componente da qualidade relacionado ao processo e a solução técnica recebida por esse processo como um componente da qualidade relacionado a resultados.

Grönroos (1993) ainda explica os cinco gaps, suas conseqüências e as razões de sua ocorrência.

O Gap 1 é a Percepção Gerencial, que demonstra quando a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa.

As ações reparadoras podem ser uma mudança na gerência, se esta for identificada como causa do problema, melhoria na qualidade das informações que chegam aos níveis superiores e ações para melhorar os canais internos de informação.

O Gap 2 é a Especificação da Qualidade o que significa que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com os objetivos da gerência, ou seja, diferença entre a percepção da gerência e a tradução destas especificações para a qualidade do serviço.

Uma das razões para o fracasso do planejamento das especificações da qualidade é a falta de comprometimento com a qualidade do serviço da alta gerência, mesmo com informações suficientes e precisas. A ação reparadora óbvia seria a mudança das prioridades da empresa. A qualidade como percebida pelos clientes é um fator de sucesso tão vital hoje na competição

por serviços que é imperativo que o compromisso com a qualidade ocupe uma posição elevada na lista de prioridades da gerência.

Mas o problema também pode estar no próprio processo de planejamento. O planejamento no topo, sem qualquer colaboração daqueles que na verdade produzem o serviço, nunca é um bom procedimento. Conclui-se que o compromisso com a qualidade por serviço entre as gerências, assim como entre os prestadores dos serviços é muito mais importante para eliminar este gap do que qualquer estabelecimento de metas ou procedimentos de planejamento demasiadamente rígidos.

O Gap 3 está na Entrega dos Serviços e significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços

Os métodos de supervisão podem não encorajar e prover suporte a um comportamento voltado para a qualidade; ou os sistemas de controle da supervisão podem estar em conflito com bons serviços ou até mesmo com especificações da qualidade. Em qualquer organização onde os sistemas de controle e recompensa sejam decididos separadamente do planejamento das especificações da qualidade existe um risco inerente de ocorrer um gap na entrega dos serviços. A solução aqui envolve mudanças na maneira como os gerentes e supervisores tratam seus subordinados e na maneira como os sistemas da supervisão controlam e recompensam o desempenho.

O prestador de serviços sabe que o cliente não está recebendo o que espera e, além disso, pode sentir que as exigências e desejos dos clientes sejam justificáveis e talvez até pudessem ser satisfeitos, mas ele não tem permissão para se comportar de acordo com essas necessidades. A solução é remover todas as ambigüidades por parte do pessoal mudando os sistemas de supervisão e melhorando o treinamento dos empregados.

Em terceiro lugar, as habilidades e atitudes dos empregados podem causar problemas. Pode ser que pessoas erradas venham sendo recrutadas além de muita burocracia ou tarefas administrativas envolvidas, de forma que as especificações da qualidade não possam ser atendidas. Por causa disso, o prestador de serviços não tem tempo de atender os clientes como espera. Finalmente, a tecnologia ou sistemas de operação, incluindo tomada de decisão e outras rotinas, podem não ser adequados aos empregados. As soluções seriam melhorar o sistema de recrutamento, esclarecer as tarefas para o pessoal e encontrar uma forma de as

questões necessárias serem atendidas, sem interferir com o desempenho da qualidade e introduzir mudanças necessárias na tecnologia e nos sistemas de maneira que esses apóiem a execução das especificações da qualidade.

No Gap 4 tem-se Comunicações com o Mercado, quando promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues.

As razões para a ocorrência de um gap nas comunicações com o mercado podem ser divididas em duas categorias, o planejamento e a execução das comunicações de marketing externo não caminham lado a lado com as operações e a existência de uma propensão inerente de prometer demais, que ocorre com frequência em todos os anúncios e comunicações com o mercado.

O Gap 5 consiste na Qualidade Percebida do Serviço, quando o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado.

Este gap é uma função de outros gaps que possam ter ocorrido no processo, mas ele também pode ser positivo, o que leva a uma qualidade confirmada positivamente ou uma qualidade excedente.

Segundo Brown Swartz (1989), *apud* Grönroos (1993), a análise do gap de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses gaps parece ser a base lógica para a formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

Enfim, baseado em Giansesi e Corrêa (1994), essa noção de qualidade pode ser muito ampla e complexa para que se possa ser utilizada como meta na gestão de operações de serviços, por isso é necessário conceituar qualidade de serviços de acordo com a opinião de consumidores e este conceito deve ser completamente entendido e suficientemente claro para o gerente. Com tudo isso, esse gerente seria capaz de tomar decisões, visando gerar a qualidade esperada pelos clientes.

2.3.1 Avaliação da qualidade de serviços

Segundo Fitzsimons e Fitzsimons (2005), em serviços a qualidade é desenvolvida e percebida ao longo da prestação do serviço, onde cada contato com o cliente, o momento da verdade, é uma oportunidade de satisfazer ou não um cliente.

Com finalidade de contribuir com a compreensão do significado ‘serviços’, muitos autores identificaram características relacionadas ao tema, destacando Parasuraman *et al.* (1985), que apresenta 3 características de serviços. Primeiro, a simultaneidade, que é o fato de os serviços serem consumidos quase ao instante em que são produzidos, o que torna muito difícil a correção de falhas antes que elas ocorram e o cliente perceba. A outra característica é a intangibilidade, que pontua serviços que por serem produtos não físicos, não podem ser armazenados e transportados, o que os torna perecíveis. Por último, a heterogeneidade, onde a grande variedade e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a padronização e estimação de preços.

Com base nessas características e com intuito de desenvolver ou aprimorar os modelos conceituais focados na Qualidade de Serviços, diversos pesquisadores tem se dedicado à avaliação da qualidade de serviços. Dentre os modelos, destacam-se SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) e SERVPERF (CRONIN E TAYLOR, 1992).

O SERVQUAL é composto de 22 itens agrupados em cinco Dimensões da Qualidade, que englobam as dez Dimensões definidas por Parasuraman *et al.* (1985): confiabilidade, receptividade, segurança, aspectos tangíveis e empatia. O seu emprego é realizado em duas etapas, a primeira são analisadas as expectativas do cliente em relação ao serviço e na segunda, são mensuradas as percepções acerca do desempenho do serviço prestado. Utiliza-se então, uma escala, de Likert, onde os extremos são Discordo Totalmente e Concordo Totalmente.

Cronin e Taylor (1992) investigaram a conceituação e mensuração da qualidade de Serviço e seu relacionamento com a satisfação do consumidor e intenções de compra. Foi concluído que a qualidade de serviços é melhor avaliada somente pelas percepções que os consumidores tem a respeito do desempenho de serviço, sem considerar as expectativas. O modelo por eles proposto, baseado apenas em medidas das percepções de desempenho do serviço à luz das dimensões definidas pelo SERVQUAL, foi denominado SERVPERF.

Segundo Fitzsimons e Fitzsimons (2005), SERVQUAL é uma ferramenta para a pesquisa da satisfação do cliente, baseado nas falhas da qualidade dos serviços.

Agora, de acordo com as prestadoras do mesmo tipo de serviços, segundo Corrêa (2002), o que as diferencia é o nível de personalização, a capacidade da empresa de adequar seu pacote de acordo com a necessidade de cada cliente; a intensidade de contato, de troca de informações entre prestador de serviço e cliente; a ênfase em pessoas ou equipamentos e a predominância de atividades de *back* ou *front Office*, gerando maior nível de padronização, controle e previsibilidade das atividades.

Porém, antes dessa diferenciação, deve ser enfatizado que, a satisfação do cliente é a comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa a respeito do serviço realizado. Com isso, quando se excedem as expectativas o serviço é tido como excepcional, no entanto, quando essas expectativas não são alcançadas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável, segundo Fitzsimons e Fitzsimons (2005).

2.4 RETENÇÃO DO CLIENTE

Tendo que os clientes são, de alguma forma, motivados à compra de serviços, Fitzsimons e Fitzsimons (2005) citam a tipologia desenvolvida por Gregory Stone onde há a classificação dos compradores de serviços em: o cliente poupador, exigente, aquele que quer maximizar o valor obtido pelo seu gasto de tempo, esforço e dinheiro. É um cliente instável, e que procura a todo o momento a força que irá testar a competitividade da organização no mercado. Outro tipo de cliente seria o ético, que se preocupa com responsabilidades sociais; o cliente personalizado, aquele que valoriza a gratificação interpessoal, o chamar pelo nome, por exemplo; e o cliente por conveniência, que não se interessa pelo serviço prestado, mas está ali porque foi conveniente a ele naquele momento, e se dispõe até a pagar mais caro pelo produto ou bem que procura.

Segundo Freemantle (1994), os clientes são patrimônios que devem ser sempre investidos.

Com isso, baseado em estudos de Fitzsimons e Fitzsimons (2005), os clientes escolhem o prestador de serviços, dentre outros critérios, a partir da disponibilidade do prestador de serviço, um exemplo são os caixas eletrônicos adeptos a todos as agências, ou na maioria delas, número 0800 para maior disponibilidade aos clientes; da conveniência, que diz respeito à localização, no caso de um posto de combustível, o mais conveniente seria sua localização

em ruas movimentadas; da confiabilidade, no caso de empresas aéreas a confiabilidade está relacionada com o cumprimento dos horários; da personalização, que seria a customização, o atendimento como se fosse produzido para aquele determinado cliente, no caso de hotéis, os clientes se sentem muito mais satisfeitos ao serem chamados pelos próprios nomes; do preço; da qualidade em relação às expectativas dos clientes e percepções em relação ao serviço prestado; da reputação, o que significa que o “boca-a-boca” é a maior e melhor propaganda quando houver dúvida entre mais de um prestador de serviços; segurança e bem-estar; e por fim a rapidez no atendimento, sendo a espera um dos principais motivos que acabam com a imagem e reputação de determinados prestadores de serviços, por exemplo as agências bancárias, aéreas, etc.

Ainda de acordo com Fitzsimons e Fitzsimons (2005), as empresas devem conter estratégias na decisão de compras do cliente, começando pela qualificação da empresa que pode estar relacionada à limpeza, ou qualquer item que a diferencie de outros prestadores do mesmo tipo de serviço. Em seguida, tem-se que a empresa será escolhida baseada em dimensões como preço, conveniência ou reputação.

Assim, a empresa só perderá o cliente em caso de incapacidade de atendimento à altura das expectativas criadas e de concorrer com seus adversários, perdendo em determinados critérios, dos citados anteriormente.

Para Corrêa e Caon (2002) a extensão do contato com o cliente pode ser uma ferramenta para aumentar a fidelização do cliente, por isso deve haver manutenção do relacionamento com o cliente por tempo maior.

A satisfação de clientes é extremamente importante, pois é o que pode levar a um processo de maior lealdade, assegurando receitas futuras para a empresa, além de proporcionar retorno acima da média do mercado em termos de rentabilidade (ANDERSON E FORNELL, 1997).

Em relação ao ambiente econômico de competitividade em serviços, Fitzsimons e Fitzsimons (2005) citam a complexidade devido a: barreira para entrada de competidores é relativamente pequena, pois não necessita de altos investimentos, cópia de inovações é fácil de ser realizada por competidores, porém a forma de executar esse serviço é o que torna a empresa competitiva ou não; oportunidades mínimas para economias de escala: devido ao processo simultâneo de produção e consumo, o prestador de serviço ou o cliente deve se deslocar para

adquirir esse serviço, o que limita a área de mercado; flutuações erráticas das vendas: a demanda de serviços é muito variável, de acordo com horas do dia, datas, etc.; desvantagem de tamanho ao negociar com compradores ou fornecedores: o tamanho das empresas é que dita a capacidade e confiabilidade de compra de fornecedores, ou venda para compradores, com algumas exceções, como organizações já conceituadas no mercado; substituição de produtos: alguns produtos podem entrar no mercado e substituir os serviços prestados para o mesmo fim, para isso as empresas devem estar à frente das inovações, a fim de tornar seus serviços obsoletos; fidelidade dos clientes: a utilização de serviços personalizados cria clientes fiéis, por meio de uma barreira para entrada de novos concorrentes; barreira à saída: algumas empresas podem continuar operando, mesmo que seus custos sejam baixos, por motivos de hobby, etc., o que dificultaria a extinção dela do mercado.

Porém, a superação dessas dificuldades é a prosperidade de uma empresa, com retenção dos clientes e lucros garantidos. E, de acordo com Fitzsimons e Fitzsimons (2005), as estratégias para superar essas dificuldades, e conseqüentemente a concorrência, estão descritas a seguir.

Liderança global em custos, que consiste em instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas, tecnologia inovadora. Apesar do alto investimento necessário para implantar uma estratégia de baixo custo, ela resulta em uma defesa contra a concorrência e conquista de fatias no mercado. No entanto, há formas variadas para conquistar uma liderança de baixo custo como a procura de clientes de baixo custo; a padronização de um serviço personalizado, serviços de rotina; a redução de custos de rede; operações de serviço *off-line*, onde o cliente não necessita estar presente.

A diferenciação, que seria criação de um serviço exclusivo, único. Essa diferenciação pode ser atingida com imagens da marca, tecnologia, características especiais, serviços ao cliente, entre outras. Essa diferenciação tem custos, porém ajuda a criar a lealdade do cliente, o que paga esses custos.

Tornar o intangível tangível é uma forma de diferenciação, tendo que o serviço é um bem intangível e não dá ao cliente uma lembrança material da compra. Essa técnica serve para reforçar a lembrança na memória do cliente, com algum tipo de material.

Outra estratégia de diferenciação é a personalização do produto padrão, para causar aproximação do cliente com a organização.

A redução do risco percebido também diferencia a empresa, quando são dadas informações extras para o cliente, sem que gere qualquer dúvida e ele se sinta tranquilo e seguro em relação ao serviço que está a ser prestado.

A valorização do treinamento de pessoal aumenta a qualidade do serviço e torna um diferencial em relação aos concorrentes.

A última estratégia, a focalização, que consiste em satisfazer necessidades específicas de determinados clientes de um mercado alvo. Assim, a focalização resume-se na aplicação da liderança global em custos e/ou da diferenciação em determinado segmento de mercado.

Barcellos (2002) descreve que o desempenho empresarial de uma organização é a satisfação do acionista, medida da lucratividade via satisfação do cliente. As empresas devem considerar os serviços como um importante gerador de receitas, o que servirá de comparação entre os clientes, e não como uma fonte de despesas.

Ainda de acordo com Barcellos (2002), a satisfação do cliente torna as empresas rentáveis através da repetição dos chamados 3R's: retenção do cliente, repetição da compra e recomendações de terceiros.

Dentro desse contexto, com estratégias para retenção dos clientes, Lev (2000) pontua as mudanças drásticas no que os economistas chamam de funções produtivas em relação aos principais ativos que criam valor e conhecimento. Os ativos intangíveis estão substituindo os ativos físicos. Atualmente o sistema não tem capacidade para ajudar a tomar de decisões em ambiente de negócios complexos, considerando que os bens que criam valor mudam radicalmente. O valor de mercado das empresas tem sido de até seis vezes os seus valores patrimoniais, indicando que a contabilidade tradicional mede somente 10% a 15% do valor das empresas.

Miler e Morris (2000) afirmaram que o nível de qualidade que uma empresa escolhe praticar não deve ser baseado somente na análise de custos. As empresas podem obter lucro de um alto nível de qualidade através do aumento da participação no mercado e da prática de preços mais elevados. As organizações devem implementar seus programas baseando-se na economia de custos, mas também no aumento dos lucros, que são a razão da empresa existir. Essa participação do mercado se estabelece com a preferência de clientes pelo serviço prestado.

Para Corrêa e Caon (2002), a lucratividade também tem relação direta com a retenção do cliente, pois um cliente fiel vai retornar freqüentemente, fazer propaganda boca-a-boca e ainda trazer novos clientes.

Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, que, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca-a-boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, que, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes (CORRÊA E CAON, 2002, p. 87).

Corrêa e Caon (2002) ainda afirma que a qualidade está ligada a lucratividade pelo mercado e pelos custos, pois um pacote de valor cujos elementos, estocáveis ou não, sejam produzido da forma correta desde a primeira vez não resultará retrabalho, refugos, etc., o que demandará menor quantidade de recursos, assim menos custos, e no final maior lucratividade.

Para Corrêa e Caon (2002), a forma de conseguir clientes fiéis é ofertando um pacote de valor que o torne mais do que satisfeito. Por isso, há uma diferença entre o cliente satisfeito e o muito satisfeito: onde os satisfeitos estão vulneráveis a uma troca de fornecedor do serviço e os que avaliam como muito satisfeitos são considerados clientes leais. Porém isso varia conforme a competitividade do local onde o negócio está inserido, por exemplo, numa prestadora de serviços única fornecedora em determinado local é possível admitir que mesmo clientes insatisfeitos continuem a ser clientes “fiéis”.

Kotler (2009) enfatiza que alcançar as expectativas do cliente é satisfazê-lo, e superar essas expectativas é encantá-lo, e esses clientes encantados tem maior probabilidade de permanecerem fiéis. Isso quer dizer que atualmente os clientes buscam qualidade superior, e cada empresa deve decidir quais desejos dos clientes é viável atender.

Agora, esses clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos, além de trocar de fornecedor passam a ser “terroristas”, fazendo oposição aberta à empresa, publicando e manifestando sua insatisfação, o que pode influenciar na imagem da empresa.

Baseado nesses clientes insatisfeitos, Corrêa e Caon (2002) sinalizam alguns pontos importantes para os gestores de operações, como a necessidade de que o gestor tome para si a responsabilidade de obter a satisfação do cliente de acordo com o serviço prestado, mesmo sabendo da dificuldade que alguns desses clientes tem de expressar essa avaliação ou até de reclamar sobre o atendimento. Outro ponto importante é que, no caso de serviço o objetivo é obter sucesso contínuo durante o atendimento, porém em caso de falhas, devem ser desenvolvidos mecanismos para recuperar o cliente no caso de algo dar errado.

2.5 PESQUISA DE MARKETING

O ponto inicial para conquistar a qualidade na prestação de serviços é atender às necessidades dos clientes, e para isso é necessário a pesquisa de marketing. O marketing é o principal veículo para alcançar as expectativas e percepções dos clientes. (ZEITHAML, 2003).

Kotler (2000) afirma que a pesquisa de marketing é a elaboração, coleta, análise, e edição de relatórios de dados relevantes sobre determinada situação de marketing dentro de uma empresa. Essa pesquisa se resume em cinco etapas, conforme a Figura 5, a seguir.

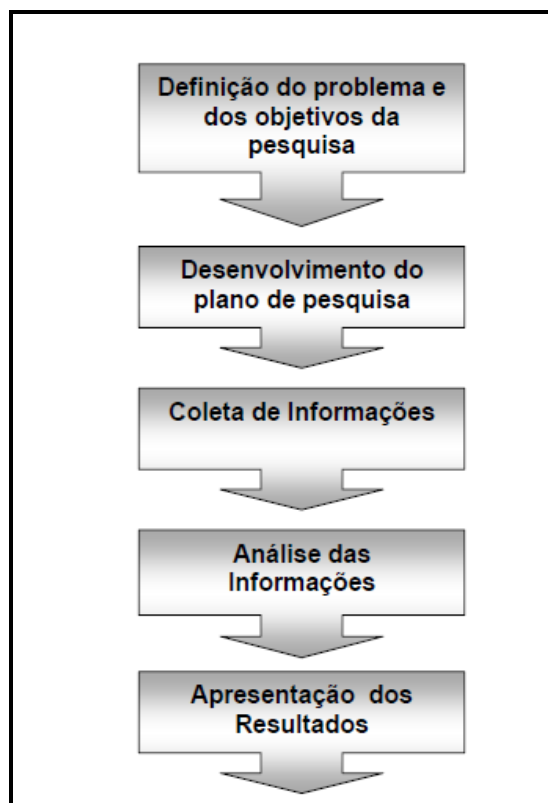


Figura 5 - O processo de pesquisa de marketing

Fonte: Kotler, 2000.

Na Figura 5 ilustram-se as etapas no processo de pesquisa de marketing, sendo primeiramente definido o problema e os objetivos da realização desta pesquisa, segundo é desenvolvido um plano de pesquisa, a forma da coleta de informações, em terceiro ponto está a coleta dessas informações, depois é feita a análise dessas informações e por último é feita a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa.

Baseado em Albrecht e Zemke (2002), a voz do cliente é fundamental para a empresa, sendo uma fonte de informações, idéias e críticas aos serviços prestados e servindo como *feedback* aos funcionários da linha de frente, tornando-a orientada para o próprio cliente.

Um ponto muito importante na prestação de serviços, segundo Fitzsimons e Fitzsimons (2000), é o monitoramento das percepções dos clientes, o constante acompanhamento dessas percepções, pois o mercado apresenta um grande dinamismo, e com isso, as necessidades dos clientes também podem ser modificadas, novos pontos de vendas podem ser abertos pela concorrência, e isso resultar na perda de clientes.

2.5.1 Definição do problema

Em marketing, a definição do problema para ser pesquisado não deve ser muito ampla, para evitar a coleta de dados desnecessários, e nem muito limitada, para que os dados colhidos não sejam insuficientes e haja a necessidade de retrabalho (FGV- EAESP, 2003).

Kotler (2000) distingue três tipos de pesquisa, como a exploratória, onde a meta é que seja mostrada a real natureza do problema e sejam sugeridas soluções e idéias; a pesquisa descritiva, onde o intuito é procurar fenômenos como o potencial de mercado para determinado produto; e por fim a pesquisa casual, a qual o propósito é testar relação de causa e efeito.

2.5.2 Método de coleta de dados

A elaboração de um plano de pesquisa deve ser baseada num plano mais eficiente para a coleta dos dados necessários, segundo Kotler (2000). Esse plano de pesquisa exige decisões sobre fontes de dados que podem ser primários, aqueles coletados para serem utilizados para específica necessidade; e secundários, que são os dados que foram coletados para outras

finalidades e encontram-se facilmente disponíveis. Se esses não forem suficientes, com as informações necessárias, deve-se recorrer aos dados primários (FGV- EAESP, 2003).

2.5.3 Amostragem da pesquisa

Deve elaborar um plano de amostragem a partir de três decisões, a unidade de amostragem para definir a população-alvo; o tamanho da amostra para saber quantas pessoas serão entrevistadas; e os procedimentos de amostra pra definir como os entrevistados devem ser selecionados. Essas decisões determinarão se as amostras são ou não probabilísticas.

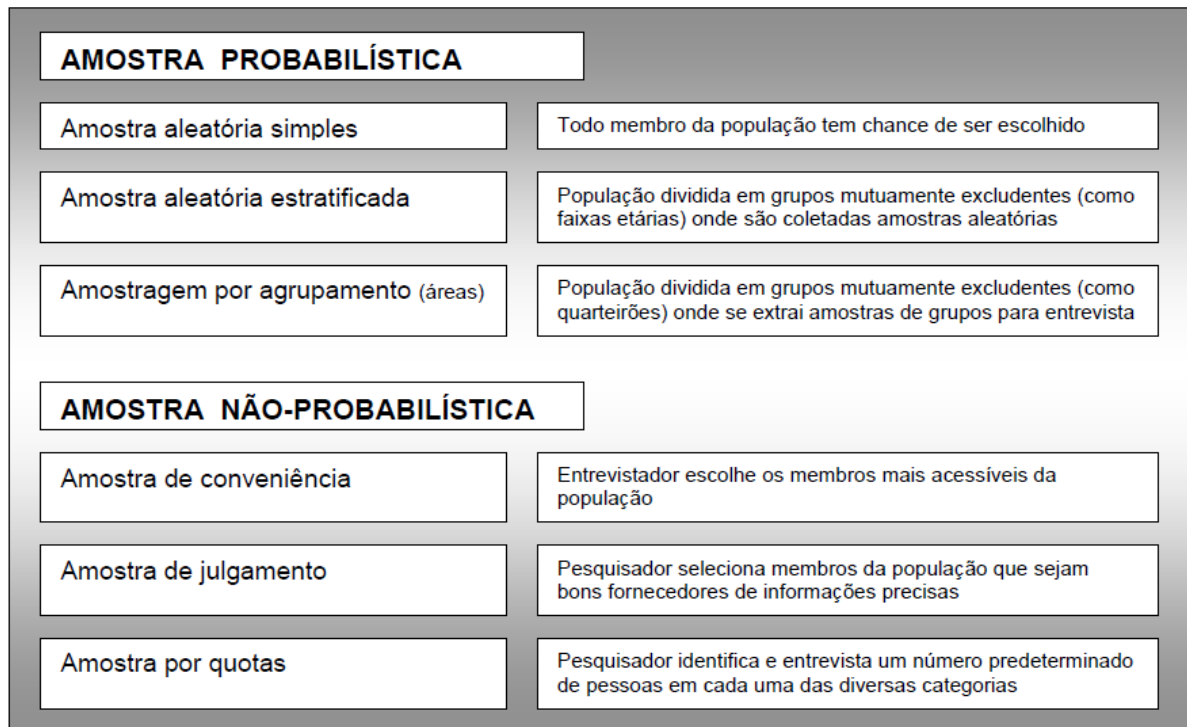


Figura 6 - Amostras probabilísticas e não- probabilísticas

Fonte: Kotler, 2000.

2.5.4 Pesquisa qualitativa

De acordo com Cobra (2003), o propósito da pesquisa qualitativa é observar o que se passa na mente do cliente.

Após a determinação do plano de amostragem é decidido como será feito o contato com os entrevistados (KOTLER, 2003).

O questionário é um instrumento de pesquisa composto por perguntas que devem ser respondidas pelos entrevistados, segundo Kotler (2000), sendo o instrumento mais utilizado para a coleta de dados.

2.5.5 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa pode ser conduzida com intuito de propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo (COBRA, 2003).

É o método de coleta de informações diretamente de respondentes apropriados, buscando informações sobre o perfil e comportamento de compra dos clientes, sendo o método mais utilizado para obter informações dos consumidores (FGV- EAESP, 2003). Essas pesquisas são pessoais, onde o entrevistador faz as perguntas diretamente ao entrevistado, permitindo a realização de entrevistas mais longas, com mais informações coletadas, e mais compostas. Nesse caso, o instrumento de pesquisa mais utilizado é o questionário.

A escala utilizada para a avaliação dos níveis variados de respostas é: “Muito Insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Nem satisfeito, Nem insatisfeito”, “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”, chamada escala Likert de cinco pontos, como ilustrado na Figura 7.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Figura 7 - Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade
Fonte: Barcellos, 2002.

Segundo Kotler (2000), o sistema a ser adotado sempre que possível deve ser a amostragem probabilística, pois há possibilidade de tratar estatisticamente as informações, onde as amostras são selecionadas de forma aleatória.

2.6 ALGUNS ESTUDOS DE CASO

Em A Qualidade dos Produtos e Serviços das Panificadoras de Tubarão (JUNGES *et al.*, 2011), os autores tiveram como finalidade analisar a qualidade dos produtos e serviços das panificadoras de uma cidade e, para isso, identificam aspectos sob a percepção dos clientes, empresários e funcionários. Para que fosse alcançado o objetivo da pesquisa, algumas variáveis foram escolhidas para que, assim pudesse ser desenvolvido o questionário, que o foi instrumento de análise das percepções dos clientes acerca da qualidade do produto e do atendimento. Ao fim do estudo, foi possível mensurar e avaliar a situação das panificadoras estudadas em relação a atitudes, posturas, preocupações em relação à qualidade.

Outro estudo, Aplicação de Modelos de avaliação da qualidade em serviços para mensuração da satisfação de clientes internos em uma empresa do setor industrial (SALOMI e MIGUEL, 2002), teve como objetivo de avaliar uma empresa industrial de acordo com a qualidade no serviço interno oferecido pelo departamento de manutenção. Os resultados mostram, através de análise estatística, o método mais adequado para avaliar um serviço interno em um ambiente industrial. A análise dos dados mostra também as dimensões da qualidade e os pontos que merecem maior atenção dos responsáveis pela gestão de melhorias relacionada aos serviços prestados pela manutenção.

A Análise da qualidade percebida pelos usuários de serviços logísticos terceirizados (MACIEL, 2009), é um estudo de caso com objetivo de identificar a existência de gaps entre a percepção e expectativas do cliente, em relação à qualidade do serviço logístico prestado em um fábrica de componentes elétricos. O método utilizado para esse estudo foi o questionário SERVQUAL, que permitiu a coleta dos dados para análise. Ao final, a pesquisa revela que os serviços logísticos não atendem às expectativas dos usuários, porém está dentro do mínimo aceitável.

No estudo a qualidade dos serviços prestados em um Posto de Combustível (SOARES e ZAMBERLAN, 2004), foi desenvolvida para avaliar a qualidade dos serviços prestados por um posto de combustíveis. Foi realizada uma pesquisa exploratória com dados secundários e depois se realizou uma pesquisa descritiva. Para a pesquisa descritiva foi utilizado o instrumento de avaliação a Escala SERVQUAL modificada, que permitiu a mensuração das zonas de tolerância em serviços. Os dados foram colocados em tabelas e gráficos

comparativos para análise. O fator apontado com maior nível de qualidade nos serviços desse posto foi a empatia, com resultado mais próximo entre as expectativas e percepções.

2.7 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados, esses devem ser estudados de forma que resultem em planejamento de soluções em um tempo hábil. Para o auxílio desta tarefa é que foram desenvolvidos inúmeros instrumentos.

Esses instrumentos devem ser utilizados como apoio para a Tomada de decisão, reduzindo possíveis erros na verificação dos dados e possíveis ações mal planejadas.

A falta de conhecimento dessas ferramentas, além das que serão citadas, pode direcionar a uma interpretação subjetiva dos dados, resultando em erros em futuras tomadas de decisões e planos de ações.

2.7.1 Análise SWOT

Segundo Daychoum (2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para avaliação de ambientes, usada como base para gestão ou planejamento estratégico de qualquer organização. É um sistema para posicionar ou verificar a posição da empresa no cenário em que está inserida.

O termo SWOT significa, do inglês, um anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Sendo as forças os pontos fortes, as vantagens internas da empresa em relação às concorrentes; as fraquezas os pontos fracos, como desvantagens internas da organização, em relação às concorrentes; as oportunidades seriam aspectos positivos com potencial de fazer a empresa se destacar competitivamente; e as ameaças, os aspectos negativos que possam comprometer a vantagem competitiva da organização. A partir desse ambiente, tem-se a divisão deste em Ambiente Interno, as forças e fraquezas; e Ambiente Externo, as oportunidades e Ameaças (DAYCHOUM, 2007).

<i>SWOT</i>	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Quadro 1- Modelo esquemático de Análise Swot
Fonte: Daychoum, 2007.

O Quadro 1 ilustra os pontos que ajudam e atrapalham no ambiente externo e no ambiente interno.

Por fim, segundo Daychoum (2007), a análise SWOT permite que se faça uma análise da situação da entidade em questão, possibilitando que sejam tomadas decisões estratégicas no presente, e também no futuro.

2.7.2 Ciclo PDCA

Baseado em Daychoum (2007), essa ferramenta é usada como forma de tornar mais claros e rápidos os processos da gestão.

Os quatro passos dessa ferramenta são o planejamento, que é o estabelecimento de missão, visão, objetivos e metodologias necessários para que se atinjam os resultados; a execução das atividades; a verificação e avaliação dos processos e resultados, confrontando-os com o que foi planejado; e a ação, baseada nos relatórios e podendo vir a determinar que novos planos de ação sejam elaborados, com intuito de melhorar qualidade, eficiência e eficácia, melhorando a execução e corrigindo possíveis falhas (DAYCHOUM, 2007).



Figura 8- ciclo PDCA
Fonte: Empresas e Dinheiro

Na Figura 8 tem-se a ilustração das atividades a serem desenvolvidas durante a aplicação da ferramenta PDCA.

2.7.3 Método 5W2H

Para Daychoum (2007), esta ferramenta consiste em fazer perguntas para que, a partir das respostas, se obtenha informações úteis de apoio ao planejamento.

Esta ferramenta pode ser utilizada em várias áreas para Planejamento de qualidade, das aquisições, de recursos humanos, de riscos, e outras, de acordo com a necessidade e criatividade de quem utiliza a ferramenta.

5W2H	
What?	O que?/ Que?/ Qual?
Who?	Quem?
Why?	Por que?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How many? How much?	Quanto?/ Quantos?

Quadro 2- 5W2H

Fonte: Daychoum, 2007.

O Quadro 2 identifica a terminologia de 5W2H, que tem origem da língua inglesa.

3 DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo descreve o estudo da identificação dos fatores de satisfação dos clientes do Auto Posto João de Barro Ltda., baseando-se nos elementos citados no capítulo 2 para fundamentar um modelo de excelência em qualidade de serviços.

3.1 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho teve como base a perspectiva do consumidor de bens e serviços de um posto de gasolina localizado na cidade de Taquarituba, estado de São Paulo. Procurou-se abordar a satisfação desses consumidores, e através dessa avaliação foram geradas as variáveis que influenciam nas tomadas de decisões, para atingir os objetivos da empresa, reter esses consumidores e conquistar outros.

O método adotado consiste em uma pesquisa, pois é a principal variável quando se trata de um comércio, com informações, críticas, aos serviços oferecidos no posto.

A voz do cliente também foi considerada como um *feedback*, tendo que a linha de frente desse posto poderá sempre melhorar ouvindo as opiniões desses clientes, tornando a linha de frente diretamente orientada pelos consumidores.

Questionários serão entregues a clientes aleatórios, abrangendo os consumidores fiéis, os que a pouco optam por esse posto, os que estão passando pela primeira vez, os que possam estar passando pela única, por acaso, por conveniência, etc.

Os dados gerados pelos questionários possibilitam visualizar vários perfis de cliente, elaborando um plano de ação que atenda às expectativas e desejos de todos esses consumidores, tornando esses consumidores esporádicos em clientes fiéis.

Após a avaliação sobre o que agrega ou não valor para o cliente, os resultados foram analisados, identificando-se os pontos mais fortes e críticos serão estudados, e por fim, espera-se uma resposta para melhoria contínua do atendimento ao cliente, e em um futuro próximo, o aumento proporcional desses clientes.

3.2 A EMPRESA

3.2.1 Contextualização

O posto de combustível Gomes, como era chamado na época, em que foi fundado em 1971 por uma família tradicional da cidade de Taquarituba, que tinha posse do terreno no centro da cidade, em uma rua de grande fluxo de automóveis e sem qualquer possibilidade de concorrência no local.

No início, ainda sem bandeira, o posto oferecia serviços de abastecimento, pouca lavagem e troca de óleo, além de uma precária loja de conveniência.

Administrado pela família, o posto teve grande sucesso, e por isso, houve o interesse de venda. O intuito dos atuais proprietários era comprar um terreno maior, o que não ocorreu.

O estabelecimento foi vendido para um morador da cidade, que modificou o nome para posto Arruda, mas que não atuava na área de venda de combustíveis, e sim de supermercados.

A cidade expandiu, e a clientela do posto não foi proporcional, o que causou a venda do posto para o atual proprietário, no ano de 2001.

Reformas foram realizadas constantemente, o nome passou para Auto Posto João de Barro, os funcionários foram renovados, a gerência completamente modernizada, o que resultou no bom atendimento, e cada dia maior número de carros estacionando nas bombas de combustível.

Com a atual administração, tem-se o serviço de abastecimento disponível 24 horas, a bandeira foi substituída por uma de total confiança dos clientes, o posto chegou a uma clientela de aproximadamente 700 à prazo e 300 à vista, serviços de lavagem, troca de óleo, posto de pagamento de contas, distribuidora de água e gás e a maior loja de conveniência do centro da cidade.

Com as mudanças na gerência e na forma física do prédio, os problemas passaram a ser externos. Com a entrada de novos postos na região, o foco nas ações torna-se proposta desses novos concorrentes, uns vindo com intuito de atuar com diferenciais de preço, outros com diferentes redes de produtos.

Nesse contexto, apenas o foco na relação com o cliente não seria suficiente, sendo essa muito sensível às variações de preço dos combustíveis.

O fato da cidade possuir poucos habitantes força uma confiança maior nos clientes, levando à flexibilidade nos prazos, e alguns clientes com maior compra ainda passaram a ganhar descontos no preço das bombas.

Além disso, o leque de serviços prestados foi aumentado colocando maior número e variedade de produtos na loja de conveniência, atendendo as pessoas que abastecem e também as que não possuem carro. Clientes interessados em variados produtos se locomovem até o posto, e pessoas que apenas vão para abastecer acabam gastando também com outros itens.

A frequência de homens, mulheres e até crianças acaba se igualando, pelo fato de haver outros serviços, como o pagamento de contas, venda de água e gás, que podem interessar mais às mulheres, e os doces, refrigerantes, sorvetes, que podem atrair as crianças.

Devido à grande competitividade e disputa pela fidelidade de clientes, qualquer empresa deve estar sempre atenta ao serviço oferecido, a fim de melhorar a prestação desses serviços como forma de atender às expectativas dos clientes e manter a posição da empresa no mercado.

A exigência dos clientes vem aumentando proporcionalmente à concorrência, sendo assim, se as expectativas não são superadas em determinado prestador de serviço, esse cliente tem onde procurar um serviço melhor. Baseado nisso é que as empresas buscam, através do comportamento dos clientes, identificar necessidades e interesses para compreender a origem e motivações de compras.

Assim, é estabelecida uma preocupação em transformar a voz do cliente em ações para melhoria na prestação de serviços da empresa.

Feita a análise do mercado de combustíveis da cidade, observa-se a necessidade de decifrar a demanda dos serviços oferecidos pelo posto e a satisfação dos clientes do Auto Posto João de Barro, sendo isso o que influencia na escolha do cliente pelo prestador de serviço.

Considerando que a concorrência no setor aumentou, os mesmos tipos de serviços sendo vendidos, a forma de se destacar no mercado é disparar na qualidade desse serviço prestado, ouvindo a voz do cliente, atendendo as necessidades e superando as expectativas.

3.2.2 Fluxograma dos Processos

Tem-se dentro das atividades realizadas em um posto de gasolina diversos serviços prestados, como foi citado, serviços de conveniência, abastecimento e lavagem, revisão de pneus.

Na Figura 9 apresenta-se um fluxograma dos processos envolvidos no momento em que o cliente chega ao posto.

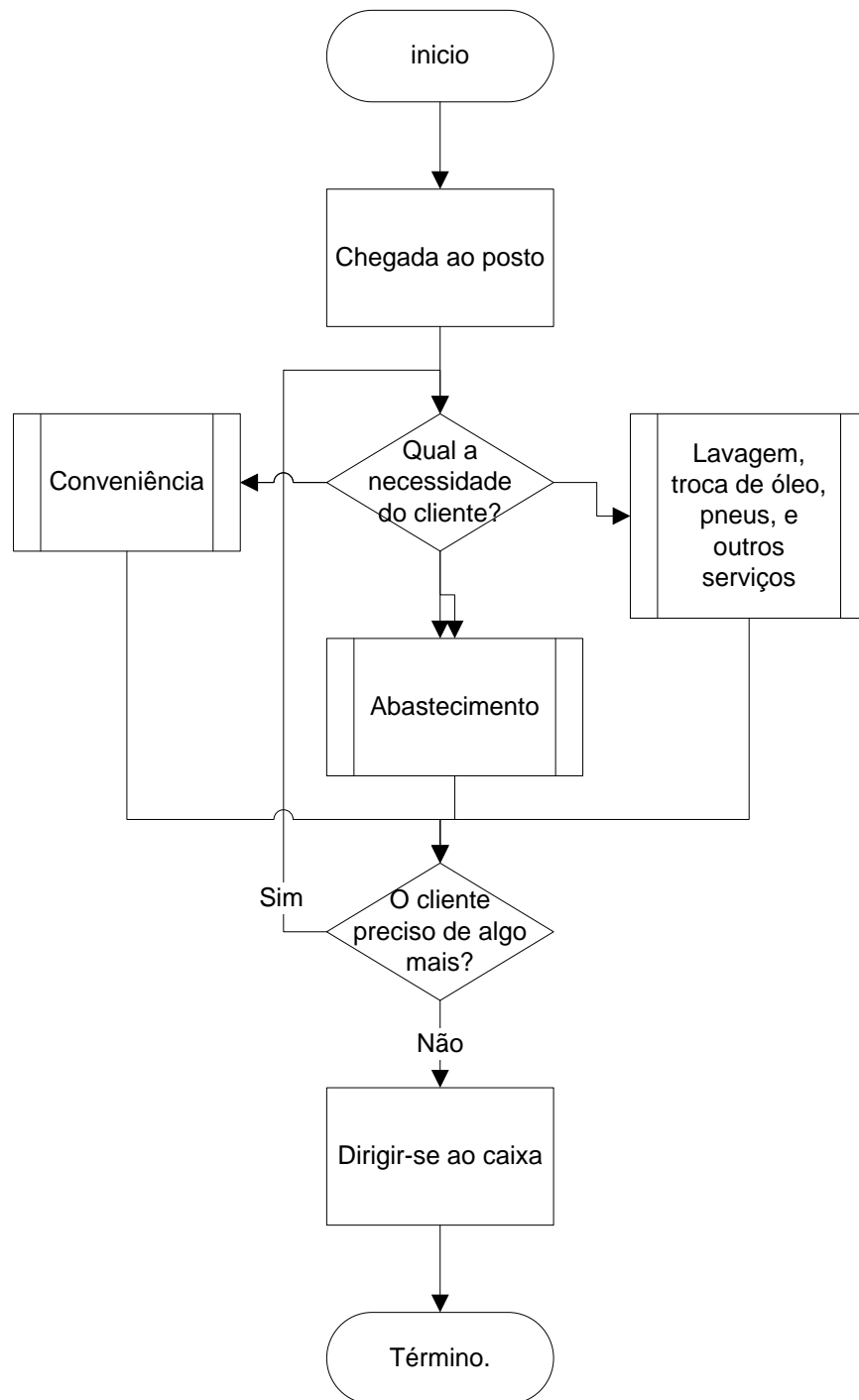


Figura 9- Fluxograma de Processos

Fonte: o autor (2012)

3.3 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para a avaliação da satisfação dos clientes foi utilizada uma escala de avaliação de níveis de um extremo mínimo “*Muito Insatisfeito*” e outro extremo máximo “*Muito Satisfeito*”, com as alternativas “*Insatisfeito*”, “*Nem Satisfeito Nem Insatisfeito*” e “*Satisfeito*”.

A coleta dos dados foi realizada no caixa de pagamento de combustíveis e no caixa da loja de conveniência, com o intuito de empregar como amostra clientes que tenham utilizado serviços do posto.

O questionário de pesquisa quantitativa encontra-se no apêndice A deste trabalho.

3.3.1 Determinação do Tamanho da Amostra

Foram entregues questionários de forma aleatória, assim os perfis de usuários pesquisados foram:

- Clientes que pagam de diferentes formas, com cartão, dinheiro, cheque;
- Clientes ocasionais;
- Clientes de fim de semana;
- Clientes da loja de conveniência;
- Clientes regulares.

O número de clientes escolhidos foi aleatório, de acordo com quantidade de tempo em que os questionários ficaram disponíveis nos caixas do posto.

Antes da aplicação do questionário foi feito um pré-teste, para validar o questionário da pesquisa, o que possibilitou identificar e avaliar possíveis erros ou dificuldade de entendimento das perguntas.

Após a realização desse teste, ficou concluído que o questionário estava isento de falhas, pronto para ser aplicado, fácil de ser entendido e respondido.

A partir daí, o contato com os entrevistados foi realizado no momento em que os clientes acessavam os serviços do posto.

3.3.2 Análise dos Questionários

A análise foi realizada apenas nos questionários preenchidos corretamente, e por completo. Foram validados 61 questionários dos 150 que foram respondidos.

Para quantificar os resultados, foram pontuadas as respostas, conforme na Tabela 1, para que facilite o entendimento e uma possível conclusão sobre os resultados dos questionários.

Tabela 1- Níveis de Satisfação

Níveis da Escala	Pontuação da Escala
Muito Insatisfeito	0
Insatisfeito	25
Indiferente	50
Satisfeito	75
Muito Satisfeito	100

Fonte: o autor (2012)

A quantidade de respostas de cada grau de satisfação foi multiplicada pelo seu peso, conforme a tabela, sendo esse resultado a pontuação geral, em seguida dividiu-se essa pontuação pelo número de respostas.

3.3.3 Apresentação dos Resultados

As conclusões importantes para as principais decisões dentro da empresa serão analisadas através da aplicação das ferramentas citadas no Capítulo 2.

As ferramentas resultarão em planos de ações e apontarão os pontos fortes e fracos do atendimento e produtos servidos no posto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao término da pesquisa quantitativa, a tabulação dos dados obtidos, aplicação das ferramentas de qualidade para planos de ação serão apresentadas neste tópico.

O cálculo estatístico de cada questão proporcionou identificar o grau de satisfação geral e individual de cada questão, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2- Resultados da pesquisa

Ordem	Componentes de qualidade	GRAU DE SATISFAÇÃO					GRUPO	Soma dos pontos	Média
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito			
1	Velocidade no atendimento	4		1	27	29	Atendimento	4975	80,24
2	Localização do Posto	1	1	3	22	34	Estrutura do Posto	5225	84,27
3	Aparência e Limpeza	1	1	5	29	25	Estrutura do Posto	4950	79,84
4	Atendimento dos frentistas	1	2	1	29	28	Atendimento	5075	81,85
5	Atendimento da conveniência	2	2	2	26	29	Atendimento	5000	80,65
6	Atendimento em geral		1	3	28	29	Atendimento	5175	83,47
7	Verificação dos itens do carro		2	6	28	25	Serviços prestados	4950	79,84
8	Limpeza dos vidros	1	2	11	27	20	Serviços prestados	4625	74,60
9	Lavagem	2	5	13	22	19	Serviços prestados	4325	69,76
10	Troca de óleo	2	1	4	26	28	Serviços prestados	4975	80,24
11	Qualidade do combustível		1	4	27	29	Qualidade e Confiabilidade	5150	83,06
12	Confiança		1		26	34	Qualidade e Confiabilidade	5375	86,69
13	Serviços prestados	1		2	34	24	Política Comercial	5050	81,45
14	Formas de pagamento	1		3	31	26	Política Comercial	5075	81,85
15	Promoções	2	4	11	26	18	Política Comercial	4400	70,97
16	Simpatia e atenção		2	2	23	34	Atendimento	5275	85,08

Fonte: o autor (2012)

Tabela 3- Média das dimensões de Qualidade

Grupo	média do grupo
Atendimento	82,26
Estrutura do Posto	82,06
Serviços prestados	76,11
Política Comercial	78,09
Qualidade e Confiabilidade	84,88
Média geral	80,68

Fonte: o autor (2012)

De acordo com o questionário tem-se as seguintes dimensões da qualidade avaliadas: estrutura do posto; atendimento; serviços prestados; política comercial; qualidade e confiabilidade;

Na análise dos dados das dimensões da qualidade, na Tabela 3, obteve-se um grau médio de satisfação de 80,68% dos entrevistados.

O grau de satisfação médio, observado também na Tabela 3, da dimensão da qualidade “Estrutura do Posto” foi de 82,06% , o de “Atendimento” foi de 82,26%, o de “Serviços Prestados” foi uma média 76,11%, o da “Política Comercial” foi de 78,09% e o grau de satisfação médio de “Qualidade e Confiabilidade” foi de 84,88%.

Com esses dados pode-se concluir que o cliente está mais satisfeito com qualidade e confiança do posto e menos com os serviços prestados.

A partir desses cálculos, podem-se aplicar as ferramentas da qualidade sobre as dimensões da qualidade, e assim atingir formas de melhorar os pontos fracos, manter os fortes, e tornar os medianos também pontos fortes, que possam ser a diferença perante a concorrência.

4.1 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

A partir da análise dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos clientes do posto, foram obtidos os resultados tabelados anteriormente. Com esses resultados, aplicam-se as ferramentas da qualidade estudadas no segundo capítulo.

4.1.1 Análise SWOT

Através dos questionários foi possível extrair os pontos fortes da empresa, os pontos fracos, sendo esses as vantagens e desvantagens internas. As oportunidades seriam aspectos que fariam com que a empresa se destacasse no mercado, ou a ameaçariam perante a concorrência. A partir disso, construiu-se a matriz a seguir.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS		FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	- Aumento da população da cidade.	- Competição por preços da concorrência.	AMBIENTE INTERNO	- Localização no centro da cidade.	- Poucas promoções.
	- Concorrentes não oferecem produtos/serviços desejados pelos clientes.	- Concorrente possui dois pontos de vendas na cidade.		- Único posto no centro da cidade.	- Pouco espaço para estacionamento de clientes dentro do posto.
	- População habitacional é mais próxima comparado á distancia dos concorrentes.			- Instalações novas.	
	- Centro comercial se desenvolve nas redondezas do posto.			- Atendimento 24 horas.	

Quadro 3- Aplicação SWOT

Fonte: o autor (2012)

Na Tabela 4, são apontados os pontos fortes e fracos do posto no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças no ambiente externo, em relação ao empreendimento.

Nota-se que no ambiente externo a localização do posto é o principal ponto favorável, porém a competição através de preços é a ameaça mais forte, sendo esta questão conveniente ou não de ser modificada, dependendo das situações financeiras do posto, e outra análises.

Na avaliação do ambiente interno, ainda de acordo com a Tabela 4, a localização, estrutura e horário de atendimento do posto são os pontos que fortalecem as vendas, porém também devido á localização, a falta de espaço para ampliação das instalações do posto desfavorece-o perante a concorrência. A falta de promoções é uma fraqueza apontada que pode ser revertida rapidamente com a criação de diversas promoções envolvendo todos os produtos comercializados dentro do posto.

4.1.2 Ciclo PDCA

Tendo que o PDCA consiste em planejar, fazer um plano de ações, verificar esse plano e agir utilizando esse plano de ações, pode-se utilizar o 5W2H como a primeira parte na aplicação da ferramenta.

Na primeira fase, utilizou-se a tabela 5W2H para planejar as ações a serem realizadas tornando possível a eliminação das causas influentes dos problemas relatados.

As seguintes fases para aplicação do PDCA foram apenas citadas no desenvolvimento do trabalho, baseadas na Tabela 5, sem que fossem desenvolvidas devido ao período de desenvolvimento não ser suficiente para aplicação de outras ferramentas.

4.1.2.1 5W2H

A aplicação da ferramenta 5W2H consiste em um plano de ações detalhado para resolver problemas apontados através dos questionários aplicados, planejar e implementar uma solução.

Após a análise dos resultados obtidos, é possível verificar quais atividades devem ser desenvolvidas no sentido de manter ou aumentar os patamares de qualidade.

Tendo que os questionários apontaram que a dimensão da qualidade que menos agrada os clientes é “Serviços Prestados”, desenvolveu e aplicou-se a ferramenta.

A não abordagem dos custos obtidos com as melhorias propostas nos remete à possível adaptação da ferramenta para 5W1H.

Tabela 4- Aplicação 5W2H

O que?	Por que?	Como fazer?	Quando?	Onde?	Quem?
Verificar itens dos carros	Para maior satisfação dos clientes, e melhor desenvoltura do automóvel	Elaborar um pequeno manual para os funcionários seguirem durante a verificação dos itens.	Durante o atendimento ao cliente.	No posto.	Funcionários.
Melhorar a limpeza nos vidros dos carros	Para melhorar a vista do cliente através dos vidros	Verificar se os produtos utilizados estão em perfeitas condições, e usá-los de forma correta. Ao final, verificar o resultado, se preciso for, repetir o processo de lavagem.	Durante o atendimento ao cliente.	No posto.	Funcionários.
Melhorar a lavagem dos carros	Para maior satisfação dos clientes.	Elaborar uma fila com a ordem dos carros a serem lavados, com um tempo suficiente para que a lavagem fique de acordo com as vontades dos clientes. Encarregar um funcionário para avaliar a lavagem.	Durante a lavagem do carro.	No posto.	Funcionários.
Melhorar o processo de troca de óleo	Para evitar futuros problemas com o automóvel e clientes	Escalar funcionários mais atentos ao serviço, oferecendo sempre serviços mais bem feitos.	Durante a troca de óleo.	No posto.	Funcionários.

Fonte: o autor (2012)

A Tabela 4 apresenta o plano de ações proposto visando melhoria da qualidade do posto e atendendo às necessidades dos clientes. O mesmo pode ser feito com outras dimensões da qualidade, com a finalidade de melhorar a satisfação dos clientes ao máximo.

A partir dos dados da tabela 5W2H, deu-se início à fase de análise do plano de ação dimensionado.

Os erros encontrados na fase de planejamento devem ser corrigidos, conforme a coluna “Como fazer?”. Em seguida, são realizadas as atividades conforme planejadas e os resultados obtidos são avaliados, e se necessário, devem ser refeitas as etapas anteriores para que outros problemas, ou possíveis problemas, sejam detectados e corrigidos.

5 CONCLUSÕES

O estudo foi realizado em um posto de combustível na cidade de Taquarituba- SP, tendo o foco no cliente a principal tarefa das equipes de trabalho da empresa.

O trabalho abordou como objeto de estudo a aplicação de uma pesquisa para identificar o grau de satisfação sobre determinados atributos dentro do posto, propondo um plano de melhorias para fortalecimento das relações com os clientes e obter diferenciais competitivos na cidade e região.

A revisão bibliográfica descreveu entendimentos de diversos autores sobre os assuntos diretamente ligados a prestação de serviços, como qualidade em serviços, pesquisa de marketing, lucratividade.

A pesquisa quantitativa nos possibilitou verificar o grau de satisfação dos clientes de acordo com cada atributo da qualidade. A divisão dos atributos em grupos focados permitiu uma análise setorizada destes componentes, auxiliando na identificação dos atributos que merecem atenção diferenciada, tratamento mais direto, facilitando a elaboração de um plano de ação para obter níveis de satisfação acima da média do mercado. Esses atributos contribuíram para que se chegasse ao ponto mais frágil do atendimento em relação ao gosto dos clientes, sendo esse ponto o de serviços prestados, podendo assim atingir diretamente esse tipo de serviço corrigindo erros e futuros deslizes. Foi apontado também o fator onde o cliente está mais satisfeito, a qualidade e confiabilidade do posto, o que permite uma atenção maior nesse ponto, para que não cause constrangimento ou falha na relação com o cliente, buscando sempre a total retenção do maior número de clientes possível.

Pontos intermediários também foram possíveis de serem observados na pesquisa, o que possibilita um estudo mais profundo, abrangendo um número considerável de fatores que podem ser estudados para serem melhorados, buscando a qualidade total na prestação de serviços do posto.

Para concluir, no que se refere aos objetivos propostos pelo trabalho, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória para atender ao objetivo principal que era a identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes, e atingir um serviço que possibilite a conquista de novos mercados e adquirir a confiabilidade de todos os clientes.

A partir da análise dos dados obtidos com o trabalho, algumas sugestões podem ser identificadas que seja dada continuidade a este estudo. Primeiramente seria oportuno comparar os resultados obtidos na análise deste posto de combustível com os outros postos da região, sendo possível, com isso, identificar o posicionamento da opinião e da mente dos clientes desta região.

Avaliados os dados obtidos dos concorrentes e identificados os postos de melhor relacionamento com o mercado, pode ser feita uma comparação com o posto em estudo, com intuito de inovar e ampliar os serviços. Com isso seria possível um *benchmarking* do setor, gerando indicadores de desempenho que determinam a direção das ações de melhoria em relação aos esforços para se atingir a melhoria das empresas, buscando excelência em serviços.

Outra sugestão seria estudar a viabilidade de implantar uma ferramenta de gestão do relacionamento dos clientes, para auxiliar na retenção dos clientes atuais e atrair novos consumidores, atendendo e superando as expectativas dos consumidores.

Também podem ser avaliadas outras empresas líderes em serviços sob outros aspectos de análise, como por exemplo, a gestão de clientes, marketing, finanças, e estratégias de mercado, o que complementaria a visão totalizada de uma empresa vencedora, ampliando as alternativas possíveis de formas de melhorar o atendimento ao cliente e atingir a excelência em serviços.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Eugene; FORNELL, Claes; RUST, Roland T.. *Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services*. 2. ed. : Marketing Science, 1997. 16 v.
- BARCELOS, Paulo. **Satisfação de clientes e desempenho empresarial**. Porto Alegre: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 2002.
- BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A.. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.
- CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRONIN JR, J. Joseph, e TAYLOR, A Steven. *Measuring Service Quality: a reexamination and a extension*. Journal of Marketing, New York:American Marketing Association, Jul. 1992. v.56.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brosport, 2007.
- Empresas e Dinheiro, <http://www.empresasedinheiro.com/ciclo-pdca/>. Acesso em: 20/08. Às 16:00 hrs.
- FITZSIMONS, James A.; FITZSIMONS, Mona J.. **Administração de Serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FITZSIMONS, James A.; FITZSIMONS, Mona J.. **Administração de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo – SP: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** 13 ed. Rio de Janeiro- RJ: Campus, 1993.

JUNGES, I.; MEURER, S. N.; ESMERALDINO, R. O. **A Qualidade dos Produtos e Serviços das Panificadoras de Tubarão: A percepção do Cliente e a Eficiência do Controle de Qualidade;** XVIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** 1 ed. São Paulo: Ediouro, 2009.

LEV, B. **A matemática da nova economia.** *HSM management*, Maio/Junho 2000.

MACIEL, L.S.M. **Análise da qualidade percebida pelos usuários de serviços logísticos terceirizados: um estudo de caso.** – Rio de Janeiro, 2009.

MILLER, J; MORRIS, John. *Is quality or profitable?* Quality Progress, 2000.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML Valarie A; BERRY Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* *Journal of Marketing*, 1985, v.49.

PROFESSORES do Departamento de Mercadologia da FGV –EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P.A.C. **Aplicação de modelos de avaliação da qualidade em serviços para mensuração da satisfação de clientes internos em uma empresa do setor industrial.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

SOARES, J. C. V.; ZAMBERLAN, L. **A qualidade dos Serviços prestados em um posto de combustíveis: uma mensuração da zona de tolerância.** *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 2, n. 3, 2004.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUANTITATIVA

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Aluna: Rúbia Maria Silva Alves

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Márcia Marcondes Altimari Samed

Obrigada!

Questões Assinale com um X o seu grau de satisfação, de acordo com as questões abaixo.	MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	NEM SATIFEITO NEM INSATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1. Com relação à velocidade no atendimento, você está:					
2. Com relação à localização do Posto, você está:					
3. Considerando a aparência e limpeza do posto, você está:					
4. Com relação ao atendimento dos frentistas, você está:					
5. Com relação ao atendimento da conveniência, você está:					
6. Em geral, o atendimento te deixa:					
7. De acordo com a verificação dos itens do carro como água e óleo, você está:					
8. De acordo com a limpeza dos vidros do seu carro, você está:					
9. De acordo com o serviço de lavagem dos carros, você está:					
10. De acordo com o serviço de troca de óleo, você está:					
11. Com relação à qualidade do combustível, você está:					
12. Com relação à confiança em nosso posto, você está:					
13. De acordo com os serviços prestados pelo posto, você está:					
14. De acordo com as formas de pagamento, você está:					
15. Com relação às promoções realizadas pelo posto, você está:					
16. De acordo com a simpatia e atenção dos funcionários durante o atendimento, você está:					

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**