

## A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA PIZZARIA ANALISANDO PERCEPÇÃO E EXPECTATIVA

**Leoni Pentiado Godoy (UFSM)**

leoni@smail.ufsm.br

**Daiana Fiorentin Wendler (UFSM)**

<daianafw@yahoo.com.br>

**Marjana Henzel (UFSM)**

<marjaadm@yahoo.com.br>

**José Leonardo Paz Diniz (UFSM)**

leodiniz1@yahoo.com.br

**Nara Stefano (UFSM)**

stefano.nara@gmail.com



*O presente artigo aborda a qualidade na prestação de serviço de uma pizzeria, localizada na região centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul, especializada em rodízio de pizzas. Para avaliação da qualidade, utilizou-se a Escala SERVQUAL, para confrontar as percepções do cliente interno e externo e o desempenho alcançado pelo serviço. Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário adaptado do modelo SERVQUAL para a mensuração da qualidade em serviços. No questionário, tanto os clientes internos como os externos foram solicitados para avaliarem a qualidade dos serviços, nas cinco dimensões da qualidade que são: aspectos tangíveis, empatia, presteza, responsabilidade e confiabilidade, através de uma escala pré-estabelecida para detectar oportunidades de melhoria no atendimento dos clientes da pizzeria. Os dados foram tratados através do software Statística 7.0. Os resultados mostraram que, no geral, esta empresa demonstrou resultados insatisfatórios na percepção dos clientes e funcionários, apresentando falhas que poderão ser trabalhadas internamente para melhorar a comunicação entre funcionários e a gerência, criando desta forma um vínculo positivo entre ambos e, evitando com isto a perda do elemento essencial da competitividade que é o cliente.*

*Palavras-chaves: Percepção, expectativa, SERVQUAL*

## 1. Introdução

Prestar um serviço de qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade para as empresas se manterem no mercado. A empresa que presta um determinado serviço precisa estar consciente de que uma vez mal atendido, seu cliente poderá nunca mais voltar, pois existem tantas outras empresas interessadas em lhe oferecer o mesmo serviço com um atendimento ou serviço superior. De fato, numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço, a qualidade dos mesmos passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que busca uma vantagem competitiva.

Atualmente, os consumidores de serviço buscam menores preços, serviços personalizados e com qualidade. Futuramente, essas exigências tenderão a serem maiores e mais específicas, devido ao cenário do mundo globalizado, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e ao mesmo tempo, real e virtual, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes em potenciais.

Para Souza, Griebeler e Godoy (2007) a importância dos serviços demanda a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nessa área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição. Para medições de avaliações da qualidade em serviços, algum dos trabalhos de maior projeção e discussão foram os realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988), que propuseram um instrumento de avaliação denominado SERVQUAL.

Ainda Rasila e Gersberg (2007) salientam que na prestação de serviços encontram-se oportunidades para a obtenção de vantagem competitiva. Sendo que em termos de operações em serviços (essas são divididas em duas partes: uma parte que tem contato com o cliente e outra que não tem), esta vantagem pode ser relacionada à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento.

Os desejos e exigências dos clientes passam por constantes modificações e, por esse motivo, os serviços devem ser constantemente avaliados. Essa avaliação deve ser realizada considerando o que realmente é necessário para proporcionar serviços de qualidade. Essa necessidade pode ser encontrada nas dez dimensões propostas por Zeithaml e Bitner (2003), que são compreendidas em: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, acesso, comunicação e entendimento sobre o cliente.

Segundo Stefano et. al. (2008) medir a qualidade através da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem gera informações importantes para as empresas, e são traduzidas em benefícios. Assim, a diferença entre a expectativa que os clientes têm do serviço e a percepção do serviço recebido de fato é à base do método SERVQUAL. Justifica-se esta pesquisa pela necessidade que a empresa tem de receber informações confiáveis sobre a qualidade dos serviços prestados.

A satisfação do cliente é considerada fator crítico para o sucesso da organização em um mercado cada vez mais competitivo. Este estudo tem como objetivo investigar a qualidade da prestação de serviço de uma pizzaria, especializada em rodízio de pizzas, confrontando a qualidade dos serviços através da comparação entre expectativas e percepções dos clientes, conduzindo a ações que possam melhorar continuamente os serviços prestados pela empresa. Identificar e entender as necessidades dos clientes externos em relação aos atributos julgados importantes na prestação do serviço da pizzaria.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Serviços

Na economia brasileira, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Quanto à geração de emprego e renda o setor terciário vem aumentando sua participação nas últimas décadas. Segundo Lima (2004), a definição de serviços é problemática por causa da extrema amplitude e complexidade dessa atividade, que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos, como a entrega em domicílio e os serviços de suporte.

Conforme Grönroos (2003) salientou que, ainda hoje, os serviços são definidos de maneira ultrapassada quando considerados como algo fornecido por certo tipo de organização. O autor atribui ao setor de serviços tudo o que não está incluído nas estatísticas oficiais como manufatura, setor industrial ou setor agrícola, constituiu-se num equívoco para o qual se tem: a) tal definição negligencia os serviços ocultos na indústria de fabricação e agricultura; e b) define serviços como um setor da economia, não como uma perspectiva de como criar vantagem competitiva.

Reportando-se ainda, ao autor, este considerou que empresas sempre oferecem um serviço aos clientes, não importando o que produzem. Além disso, clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam. Quanto maiores e mais variados os benefícios adicionados ao produto central, seja este um bem físico ou um serviço, maiores são as chances de alcançar melhor desempenho do que concorrentes com a mesma qualidade e preço de produtos centrais.

Para Tinoco e Ribeiro (2007) as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e maior satisfação de seus consumidores. Neste contexto de competição do mercado, em que o setor de serviço vem ocupando uma posição de destaque na economia não só nacional, mas mundial, as empresas se voltaram totalmente ao cliente. A satisfação do cliente é indicador avaliador da qualidade do serviço prestado. Para Albrecht (2000) a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre fornecedor de serviço e o cliente.

Para Souza, Griebeler e Godoy (2007) oferecer produtos e serviços com qualidade é condição de preexistência no mercado, não mais se configurando como estratégia de diferenciação. Nesse sentido, uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma idéia unificada para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente.

Um pessoal de linha de frente orientado para o cliente significa manter a atenção concentrada nas necessidades do cliente. São elas que lidam diretamente com o cliente e, nessa interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado. Com base no cenário descrito, Fernandes et al. (2008) afirma que a definição de serviço é problemática devido a extrema amplitude e complexidade dessa atividade que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos como a entrega em domicílio e os serviços de suporte.

Ao longo dos anos, observa-se a evolução da cultura empresarial, buscando a manutenção e crescimento no mercado. Hoje, a visão empresarial está voltada para o cliente e a questão da qualidade cada vez mais forte. No mundo moderno e globalizado, não é suficiente atender ao

cliente; é necessário satisfazer plenamente suas expectativas, com qualidade. Conforme Pinheiro e Godoy (2002) empresas de serviço precisam evitar falhas e erros durante o processo de execução dos mesmos, pois, no momento em que um serviço não for realizado adequadamente, o usuário perceberá imediatamente.

Estudos de Voss et al. (2002) apontam que uma das variáveis que mais influenciam a satisfação do cliente é a expectativa; e que quanto maior for o nível cultural desse cliente, maior serão, as suas expectativas. Assim, quanto maior a expectativa de um cliente, mais difícil será satisfazê-lo. Deste modo, melhorar a qualidade dos serviços prestados é um meio para aumentar a satisfação do cliente, agregar valor, reduzir custos e aumentar o lucro.

As empresas de serviços devem ter suas estratégias bem definidas, ter idéia unificada para os que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades dos clientes.

Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985) afirmam que intangibilidade e a heterogeneidade são características importantes dos serviços. A intangibilidade dos serviços dificulta sua padronização, mensuração e seleção, bem como a heterogeneidade de seu fornecimento afeta seu desempenho (de fornecedor para fornecedor, de cliente para cliente ou mesmo de um dia para outro).

A inseparabilidade é a característica que descreve o envolvimento do cliente e do fornecedor na entrega, ou seja, no desempenho final apresentado. Com relação à prestação de serviços, pode-se expor que serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presente.

Na acepção de Cavana, Corbett e Lo (2007) qualidade em serviços ou produto deve ser algo percebido pelos clientes, no entanto o que conta é a forma como é percebido. Na realidade os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo do que conceitos técnicos, principalmente no contexto de serviços.

Stefano et al (2008) complementam que a percepção da satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços percebidos é diretamente proporcional com a possibilidade de falha de suas expectativas. Logo, quando o prestador de serviço compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes será, então, possível saber como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada.

Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações possíveis: o serviço excede a expectativa do cliente, neste caso percebe-se uma qualidade excepcional; quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável; se atende as expectativas do cliente a qualidade é satisfatória (GIANESI E CORREA, 2006).

Conhecendo as expectativas de seus clientes, a empresa poderá prestar serviços de maneira a superá-la. Juran (1992) define qualidade como “adequação ao uso”, que para o caso de serviços desdobra-se como a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando esse serviço lhe é prestado.

## **2.2. Determinantes da qualidade em serviços**

Diante dos pontos levantados anteriormente, em relação às características conceituais que definem os serviços, para efetuar medidas da qualidade no caso de “serviços partes intangíveis” podem-se mensurar as percepções do consumidor quanto ao serviço recebido em confronto com suas expectativas quanto à prestação do serviço. Portanto, o conceito de qualidade de serviços corresponde a uma avaliação global, realizada pelo consumidor, em relação ao serviço prestado

pela organização comparativamente com o desempenho por ele esperado quanto ao serviço. A realização da avaliação global deveria apoiar-se, também, na investigação de eventuais discrepâncias (*gaps*) entre percepção e expectativa relativamente a cada um dos atributos considerados determinantes da qualidade do serviço pesquisado, no caso a pizzaria.

Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer espécie de serviço. Pode-se então definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, baseando-se em alguns autores (PARASURAMAN ET AL., 1985, 1988; JOHNSTON, 1995; GHOBADIAN ET AL., 1994; GIANESI & CORRÊA, 2006):

- a) Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com precisão, consistência e segurança;
- b) Presteza: vontade de ajudar o cliente e prover pronto-serviço;
- c) Empatia: demonstrar interesse, cordialidade, atenção fornecida ao individual aos clientes;
- d) Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- e) Acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- f) Disponibilidade: facilidade em encontrar pessoal disponível para o atendimento, bens facilitadores e instalações.

O que se pretende ao estabelecer determinantes para a qualidade em serviços é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível. Em função do tipo de serviço é que se definem os determinantes levando em consideração as características individuais de cada setor. O impacto de cada determinante de qualidade depende do cliente em considerar graus diferentes de importância para os determinantes da qualidade.

### **2.3. Avaliação da qualidade em serviços - Modelo Escala SERVQUAL**

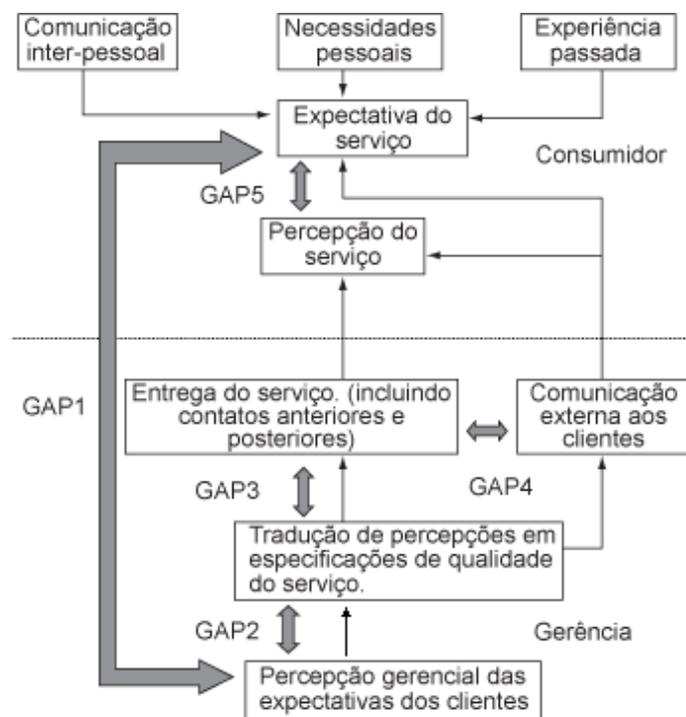
A escala SERVQUAL teve sua origem nos resultados de Parasuraman, Zeithamal e Berry (1985), que realizaram uma pesquisa quantitativa com a finalidade de desenvolver um instrumento para medir a qualidade do serviço levando em conta as percepções dos clientes.

Trata-se de um questionário de escala *Likert* com 5 opções de respostas, que permite aos clientes responder cada questão em graus variados, marcando um valor na escala que vai de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Nesse tipo de escala, os números indicam a posição e/ou quanto às respostas diferem entre si em determinadas características ou elementos. A Escala SERVQUAL foi aprimorada e então, passou a basear-se nas seguintes dimensões da qualidade: Tangíveis, Confiabilidade, Atendimento, Segurança e Empatia.

#### **2.3.1. Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços ou Modelo de *Gap***

O modelo de *GAP* (falhas) originou-se de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), desenvolveram o modelo visando captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando-se os *GAPs* (falhas) para obter informações da percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes e para identificar a qualidade percebida e as expectativas dos clientes em relação aos serviços oferecidos.

De acordo com esses autores, "os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo obtido". O modelo define cinco *GAPs* (Falhas) identificadas entre as expectativas e percepções dos usuários: *GAP 1* = discrepância entre expectativas dos usuários e percepções dos gerentes sobre essas expectativas; *GAP 2* = discrepância entre percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e especificação de qualidade nos serviços; *GAP 3* = discrepância entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos; *GAP 4* = discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário; *GAP 5* = discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos. Os primeiros quatro *GAPs* contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: expectativa do usuário versus percepção dos serviços oferecidos. Assim, a quinta lacuna foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é,  $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$ . A Figura 1 apresenta o fluxograma do modelo para avaliar a qualidade percebida em serviços.



Fonte: Parasuraman; Berry & Zeithaml (1985, p.44)

Figura 1: Modelo da qualidade de serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), definem a qualidade percebida do serviço em três aspectos:

- Expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa (ideal);
- Expectativas = percepções: a qualidade percebida é aceitável (satisfatória);
- Expectativas > percepções: a qualidade percebida é pobre (inaceitável).

Os *GAPs* só existem quando a expectativa é maior que a percepção, isto é, quando seu resultado é negativo.

### 3. Metodologia

O presente trabalho faz uso da metodologia de pesquisa de campo tipo exploratória, utilizando um questionário. Para Lakatos (2005) o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito.

A coleta de dados ocorreu através da aplicação do questionário aos clientes da Pizzaria, localizado no interior do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada em períodos diferentes da semana, entre os dias 10 a 30 de setembro de 2007, com oitenta e nove (89) clientes externos e treze (13) clientes internos. Foi utilizado um questionário, com 20 questões direcionadas as cinco dimensões da qualidade, conforme a ferramenta SERVQUAL, adaptado de (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

Para cada questão o participante assinalava à nota correspondente à sua avaliação, variando de 1 a 5. As menores notas correspondiam à baixa qualidade e as maiores, à alta qualidade dos serviços prestados (Quadro 1). As questões foram agrupadas nas cinco dimensões da qualidade: aspectos tangíveis, empatia, presteza, responsabilidade e confiabilidade e submetidas a análise estatística para a obtenção de suas médias e desvio padrão, referentes a qualidade percebida e à expectativa.

Expectativa	Percepção
(1) Sem Importância	(1) Ruim
(2) Pouco Importante	(2) Regular
(3) Importante	(3) Boa
(4) Muito Importante	(4) Muito Boa
(5) Extremamente Importante	(5) Excelente

Quadro 1 – Escala para analisar as dimensões da qualidade

No modelo SERVQUAL adaptado, ao invés de se utilizar os cinco determinantes originais definidos por Parasuraman *et al.*, (1985,1988) podem ser definidos, de acordo com a realidade do serviço específico em análise, um grupo maior de determinantes da qualidade para representar o serviço como um todo. Desta forma, para não comprometer a confiabilidade das escalas de medição, deve-se dar atenção ao se elabora um número suficiente de perguntas para representar a totalidade dos atributos que contemplam o conceito de determinante escolhido. O número insuficiente de perguntas ou falta de abrangência dos conceitos utilizados, podem prejudicar a confiabilidade das escalas.

O questionário foi validado pelo *Alpha de Cronbach* seguindo as orientações de Malhotra (2001) e através de teste-reteste. A validade e a confiabilidade são requisitos essenciais para uma medição. Para o tratamento dos dados fez-se uso de um *software Sphinx, Excel e Statistica 7.0*.

### 4. Análise e discussão dos dados

#### 4.1. Validação do questionário

Segundo Hair *et al.*, (2006), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores *Alpha de Cronbach* inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. Para Malhotra (2001) o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é,

abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória. Hair *et al.*, (2006), apontam um valor de 0,70 como sendo um valor modesto.

O autor ainda ressalta que, se decisões importantes forem tomadas a partir das escalas avaliadas, os pesquisadores devem se esforçar para que, a confiabilidade do instrumento atinja valores de *Alpha de Cronbach* acima de 0,90, pois quanto mais próximo de 1 mais eficaz será a validação. A Tabela 2 apresenta o Alpha de Cronbach calculados para os clientes externos e internos.

Dimensões da qualidade	<i>Alpha de Cronbach</i> (Externo)	<i>Alpha de Cronbach</i> (Interno)
Tangíveis	0,73	0,76
Empatia	0,76	0,70
Presteza	0,67	0,65
Responsabilidade	0,73	0,77
Confiabilidade	0,81	0,85
<i>Alpha de Cronbach</i> geral para toda pesquisa	<b>0,92</b>	<b>0,85</b>

Tabela 2 – Análise da confiabilidade da escala através do Alpha de Cronbach

Com base nos dados é possível observar que a dimensão *presteza*, para clientes externos, obteve um *Alpha de Cronbach* próximo ao limite de 0,6, definido como parâmetro mínimo para a escala seja considerada confiável. Isso indica que as perguntas utilizadas para representar os determinantes, não foram suficientes para cobrir todo o espectro dos atributos contemplados pelo conceito do determinante da qualidade. O mesmo fato ocorre com a dimensão *presteza*, para clientes internos. De forma geral, é recomendável numa próxima aplicação do SERVQUAL adaptado, que as perguntas do determinante *presteza* sejam revistas, podendo ser alterado ou adicionado novas perguntas para a sua complementação. Os demais determinantes apresentaram valores superiores a 0,6, demonstrando confiabilidade da escala de medição utilizada.

#### 4.2. Análise dos dados

Dos clientes externos pesquisados, 37% são do sexo masculino e 52% do sexo feminino, totalizando oitenta e nove (89) clientes. Quanto aos clientes internos 30,8% corresponde ao sexo feminino e 69,2% masculino. Quando questionados em relação à nota geral em relação ao grau geral de satisfação dos serviços prestados pela pizzaria observa-se que as notas predominantes atribuídas pelos entrevistados estão acima de 75. Isto mostra que os entrevistados encontram-se satisfeitos. O histograma, ilustrado na Figura 2, mostra a distribuição das notas, entretanto, observa-se que um cliente não está satisfeito com o serviço. O gráfico também mostra que existe uma concentração das notas, acima de 75 e com uma média de 89 e desvio padrão de 7,65.

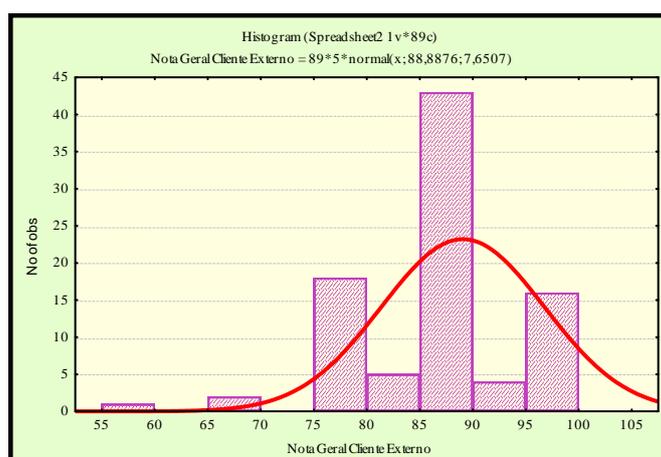


Figura 2 – Nota Geral Cliente Externo

Portanto, Parasuraman *et al.* (1988) clarificam que os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço relacionada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está relacionada a uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

Sob o ponto de vista dos funcionários (clientes internos), à nota geral atribuída aos serviços prestados pela pizzaria a média foi 88 (Figura, 3) e um desvio padrão de 9,15, também observa-se que as notas estão concentradas acima de 80, sendo o mínimo 70 e o máximo 100.

Conforme Freitas e Quelhas (2005), do contato com o cliente externo, devem-se obter meios de sustentabilidade e crescimento da renda e, do cliente interno, a eficácia para proporcionar um serviço eficiente e onde seja detectado um valor pelo cliente externo, justificando a sua aquisição e fidelização.

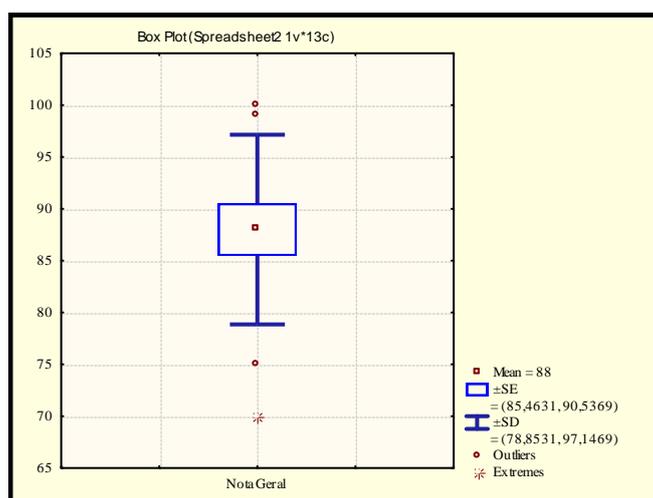


Figura 3 – Box-Plot Clientes Internos

### 4.3. Análise dos Gaps

Este item sistematiza e analisa os dados coletados (clientes internos e externos), referentes a expectativas e percepções relativas às dimensões aspectos tangíveis, empatia, presteza,

responsabilidade e confiabilidade, utilizando-se de análises descritivas como, *Gaps* (falhas), média, desvio-padrão, coeficiente de variação, como mostra a Tabela 3.

Questões	P	E	DP (P)	CV %* (P)	DP (E)	CV % (E)	GAP 5 (P-E)
Q <sub>1</sub>	3,93	4,12	0,79	20,00	0,84	20,00	- 0,19
Q <sub>2</sub>	4,16	4,15	0,78	19,00	0,73	18,00	0,01
Q <sub>3</sub>	4,43	4,45	0,71	16,00	0,72	16,00	- 0,02
Q <sub>4</sub>	4,51	4,81	0,64	14,00	0,47	10,00	- 0,30
<b>Aspectos Tangíveis</b>	<b>4,25</b>	<b>4,38</b>	<b>0,73</b>	<b>17,25%</b>	<b>0,69</b>	<b>16,50</b>	<b>- 0,12</b>
Q <sub>5</sub>	4,21	4,46	0,82	19,00	0,68	15,00	- 0,25
Q <sub>6</sub>	4,30	4,55	0,77	18,00	0,67	15,00	- 0,25
Q <sub>7</sub>	3,94	4,42	0,88	22,00	0,75	17,00	- 0,48
Q <sub>8</sub>	3,93	4,30	0,90	23,00	0,84	20,00	- 0,37
<b>Empatia</b>	<b>4,10</b>	<b>4,43</b>	<b>0,84</b>	<b>20,50%</b>	<b>0,73</b>	<b>16,75%</b>	<b>- 0,34</b>
Q <sub>9</sub>	3,89	4,31	1,12	29,00	0,72	17,00	- 0,42
Q <sub>10</sub>	4,37	4,56	0,73	17,00	0,64	14,00	- 0,19
Q <sub>11</sub>	4,29	4,54	0,77	18,00	0,68	15,00	- 0,25
Q <sub>12</sub>	4,16	4,54	0,88	21,00	0,77	17,00	- 0,38
<b>Presteza</b>	<b>4,18</b>	<b>4,49</b>	<b>0,87</b>	<b>21,25%</b>	<b>0,70</b>	<b>15,75%</b>	<b>- 0,31</b>
Q <sub>13</sub>	4,34	4,51	0,88	20,00	0,88	20,00	- 0,17
Q <sub>14</sub>	4,13	4,43	0,92	22,00	0,74	17,00	- 0,30
Q <sub>15</sub>	4,35	4,46	0,77	18,00	0,84	19,00	- 0,11
Q <sub>16</sub>	4,38	4,48	0,76	17,00	0,78	17,00	- 0,10
<b>Responsabilidade</b>	<b>4,30</b>	<b>4,47</b>	<b>0,83</b>	<b>19,25%</b>	<b>0,81</b>	<b>18,25%</b>	<b>- 0,31</b>
Q <sub>17</sub>	4,08	4,22	0,80	20,00	0,86	20,00	- 0,14
Q <sub>18</sub>	4,24	4,29	0,75	18,00	0,79	18,00	- 0,05
Q <sub>19</sub>	4,13	4,34	0,79	19,00	0,77	18,00	- 0,21
Q <sub>20</sub>	4,37	4,52	0,77	18,00	0,69	15,00	- 0,15
<b>Confiabilidade</b>	<b>4,20</b>	<b>4,34</b>	<b>0,78</b>	<b>18,75%</b>	<b>0,78</b>	<b>17,75</b>	<b>- 0,14</b>

Nota: E – Expectativa; P – Percepção; DP – Desvio Padrão; CV – Coeficiente de Variação.

O CV é a razão entre o desvio-padrão e a média e está apresentado como porcentagem (%). Se: Se CV: menor ou igual a 15% - Baixa dispersão - homogênea, estável. Entre 15 e 30% - Média dispersão. Maior que 30% - Alta dispersão – heterogênea.

Tabela 3 - Médias, desvio padrão, coeficientes de variação e *gap* das escalas de expectativa e de percepção (cliente externo)

Quanto aos coeficientes de variação encontrados para cliente externo, pode se observar que para as vinte questões, tanto em termos de expectativa como de percepção, obteve-se um percentual inferior a 30%, o que representa que as médias são representativas para o conjunto de dados analisados, ou seja, os valores são considerados satisfatórios. Comparando, as médias da expectativa (E) e percepção (P) na maioria das afirmações observam-se, as médias encontradas para a expectativa possuem valor superior as de percepção. Indicando que há espaço para melhorias nas operações deste serviço. Pois, conforme Bennet e Barkensjo (2005) um cliente satisfeito é capaz de retornar ao local de compra em vários momentos e de expor positivamente a imagem da empresa em sua cadeia de relacionamentos. Estes *gaps* observados podem ser indicativos de insatisfação dos clientes referentes às diferentes dimensões de avaliação do serviço prestado. Os maiores *gaps* foram encontrados na dimensão empatia (questão 7 - a qualidade das pizzas é sempre constante), e os menores na confiabilidade (questão 18 - os funcionários entendem as necessidades específicas dos seus clientes).

Em relação à perspectiva dos clientes internos (funcionários), observa-se na Tabela 4 a existência de vários *gaps*, praticamente em todas as dimensões analisadas (e seus respectivos itens), os maiores *gaps* foram encontrados na dimensão confiabilidade, presteza e responsabilidade. Percebe-se que na avaliação dos funcionários, as falhas encontradas para melhoria são maiores que as observadas pelos clientes externos. Como nas questões 4 (manter as instalações limpas); 10 (boa vontade em atender os clientes). Pressupõe-se que os clientes, nas perspectivas, dos funcionários, tenham uma elevada expectativa em relação à qualidade do atendimento prestado pela pizzaria.

Questões	P	E	DP (P)	CV %* (P)	DP (E)	CV % (E)	GAP 5 (P-E)
Q <sub>1</sub>	4,00	4,69	0,71	18,00	0,48	10,00	- 0,69
Q <sub>2</sub>	4,46	4,15	0,66	15,00	0,90	22,00	0,31
Q <sub>3</sub>	3,77	4,23	0,93	25,00	0,73	17,00	- 0,46
Q <sub>4</sub>	4,00	4,85	0,82	21,00	0,38	8,00	- 0,85
<b>Aspectos Tangíveis</b>	<b>4,05</b>	<b>4,48</b>	<b>0,78</b>	<b>19,75%</b>	<b>0,62</b>	<b>14,25%</b>	<b>- 0,42</b>
Q <sub>5</sub>	4,46	4,62	0,52	12,00	0,65	14,00	- 0,16
Q <sub>6</sub>	3,85	4,23	0,80	21,00	0,73	17,00	- 0,38
Q <sub>7</sub>	4,46	4,69	0,78	17,00	0,48	10,00	- 0,23
Q <sub>8</sub>	4,46	4,54	0,52	12,00	0,52	11,00	- 0,08
<b>Empatia</b>	<b>4,31</b>	<b>4,52</b>	<b>0,65</b>	<b>15,50%</b>	<b>0,60</b>	<b>13,00%</b>	<b>- 0,21</b>
Q <sub>9</sub>	4,54	4,38	0,66	15,00	0,77	18,00	0,16
Q <sub>10</sub>	3,85	4,69	0,99	26,00	0,48	10,00	- 0,84
Q <sub>11</sub>	3,85	4,38	0,80	21,00	0,65	15,00	- 0,53
Q <sub>12</sub>	4,00	4,54	0,82	21,00	0,66	15,00	- 0,54
<b>Presteza</b>	<b>4,06</b>	<b>4,50</b>	<b>0,82</b>	<b>20,75%</b>	<b>0,64</b>	<b>14,50%</b>	<b>- 0,44</b>
Q <sub>13</sub>	4,15	4,54	0,69	17,00	0,52	11,00	- 0,39
Q <sub>14</sub>	3,92	4,15	0,76	19,00	0,80	19,00	- 0,23
Q <sub>15</sub>	3,77	4,54	0,83	22,00	0,66	15,00	- 0,77
Q <sub>16</sub>	4,15	4,54	0,99	24,00	0,66	15,00	- 0,39
<b>Responsabilidade</b>	<b>4,00</b>	<b>4,44</b>	<b>0,82</b>	<b>20,50%</b>	<b>0,66</b>	<b>15,00%</b>	<b>0,44</b>
Q <sub>17</sub>	3,69	4,15	0,48	13,00	0,55	13,00	- 0,46
Q <sub>18</sub>	3,77	4,54	0,60	16,00	0,52	11,00	- 0,77
Q <sub>19</sub>	3,92	4,62	0,86	22,00	0,51	11,00	- 0,70
Q <sub>20</sub>	4,00	4,00	0,71	18,00	0,66	15,00	- 0,46
<b>Confiabilidade</b>	<b>3,01</b>	<b>4,33</b>	<b>0,66</b>	<b>17,25%</b>	<b>0,56</b>	<b>12,50%</b>	<b>- 0,60</b>

Tabelas 4 - Médias, desvio padrão, coeficientes de variação e *gap* das escalas de expectativa e de percepção (cliente interno)

A dimensão confiabilidade apresentou os maiores *gaps* nas questões 18 (entender as necessidades dos clientes) e 19 (atendimento personalizado) no ponto de vista dos funcionários, ou seja, o contrário a visão do cliente externo.

As organizações dependem dos clientes internos para poderem funcionar, atingir resultados positivos, obter competitividade e sucesso no mercado. Na realidade, elas não existem sem as pessoas, uma vez que são elas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Assim, ao perceberem atualmente que o seu parceiro mais íntimo é o cliente interno, pois ele contribui com os seus conhecimentos, capacidades e habilidades, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica (Chiavenato, 2005), principalmente no que se refere às formas de relacionamento com esse cliente.

Os resultados deixam claro que, em praticamente todos os aspectos, as expectativas não são

excedidas, existindo necessidades de mudanças, principalmente, tanto no ponto de vista dos clientes como dos funcionários (clientes internos).

## 5. Considerações finais

Este trabalho abordou temas relacionados à qualidade, qualidade de serviços, satisfação do cliente (interno e externo) entre outros relacionados com serviços, focando seu objeto de estudo em uma pizzaria no centro-oeste do estado do RS, na perspectiva de avaliar os serviços desta Empresa através da aplicação do modelo SERVQUAL.

Os resultados mostraram que, a qualidade dos serviços prestados em vários atributos pesquisados, a expectativa encontra-se acima do esperado em todos os itens das dimensões. Desta forma existindo necessidades de mudanças. Os dados obtidos indicam que há concordância total entre funcionários e clientes sobre a necessidade de melhorias na qualidade do atendimento prestado pela pizzaria, sendo que a empresa precisa rever vários aspectos a respeito da qualidade de seus serviços. O grau de satisfação de seus clientes poderia ser monitorado através de caixa de sugestões ou de pesquisa anual de satisfação.

Como existem vários aspectos que causam insatisfação na avaliação da qualidade de serviços da empresa, uma opção para auxiliar a priorizar os itens que podem ser considerados em uma estratégia de melhoria de serviços é a análise conjunta dos itens mais importantes, ou seja, daqueles que geram alta expectativa e dos itens que apresentam maior *Gap* de satisfação.

Pois, o cliente interno é o responsável direto pela satisfação do cliente externo, pela qualidade do atendimento e pela comunicação. Ele significa o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional, isto é, ele constitui a competência básica da organização. Além do que, ele influencia o processo produtivo e de proteção de serviços, garante o clima organizacional, e quando satisfeito com o seu trabalho e com a organização, faz a propaganda boca-a-boca para os clientes externos. Pois conforme Nacur e Ligochi (2003) o cliente interno é um espelho que reflete a imagem da empresa para o cliente externo, a sua satisfação e o seu comprometimento correspondem a um veículo de atração e fidelização dos clientes externos.

No entanto, este estudo é importante para as organizações prestadoras de serviços, para monitorarem a qualidade no atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e funcionários, fazendo com que, esta possa sobreviver e competir no mercado.

## Referência

**ALBRECHT, K.** *Revolução dos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 6.ed. São Paulo, Pioneira, 2000.

**BENNETT, R. & BARKENSJO, A.** *Relationship quality, relationship marketing and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations*. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 81-106, 2005.

**CAVANA, R.Y., CORBETT, L., & LO, Y.L.** *Developing Zones of Tolerance for Managing Passenger Rail Service Quality*. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 24 (1), 7-14. 2007.

**CHIAVENATO, I.** *Comportamento organizacional: a distância do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

**FERNANDES, I.; STEFANO, N.; CHAPOVAL NETO, A.; GODOY, L. P.** *A influência do pessoal de linha de frente (front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária*. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro. P. 22. 2008.

- FREITAS, A. M.; QUELHAS, O. L. G.** *Análise de critérios para metodologia da qualidade no atendimento ao cliente em empresa educacional.* Organização & Estratégia, n.2, p. 82-108, 2005.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.** *Administração Estratégica de Serviços.* São Paulo: Atlas, 2006.
- GRÖOROOS, C.** *Marketing Gerenciamento e serviços.* Traduzido por Arlete Simille Marques. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAIR, J. F. et al.** *Análise multivariada de dados.* 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- JOHNSTON, R.** *Service operations management: return to roots. International Journal of operations & production management*, V. 25, n. 12, pgs. 1278-1297, 2005.
- JURAN, J. M.** *A Qualidade desde o Projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.* São Paulo: Pioneira, 1992.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. de A.** *Fundamentos de metodologia científica.* 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMA, M.; SAPIRO, A. VILHENA, J. B.; GANGANA, M.** *Gestão de marketing.* 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.
- MALHOTRA, N. K.** *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- NACFUR, A; LIGOCKI, M.** *Cliente interno versus cliente externo.* Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/>> Acesso em 15 de Jan./2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L..** *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, USA*, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.
- \_\_\_\_\_ *.A multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing*, New York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring, 1988.
- PINHEIRO, M. I.; GODOY, L. P.** *Qualidade em serviços: uma análise da satisfação dos usuários em bibliotecas universitárias. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* P. 1-8 - Curitiba – PR, outubro de 2002.
- RASILA, H. M.; GERSBERG, N. F.** *Service quality in outsourced facility maintenance services. Journal of Corporate Real Estate*, V.9, nº 1, p. 39-49, 2007.
- STEFANO, N.; FERREIRA, A. R.; JOÃO D. J. de e GODOY, L. P.** *Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala SERVQUAL e do modelo GAP em uma empresa prestadora de serviços.*In: *Anais IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.* Niterói – RJ. 2008.
- SOUZA, A.; GRIEBELER, D. e GODOY, L. P.** *Qualidade na Prestação de Serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes.* Revista Produção, V. 17, Nº 3. ISSN 0103-6513. 2007.
- TINOCO, M. A. C. e RIBEIRO, J. L. D.** *Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços.* Revista Produção, V. 17, Nº 3. Set./Dez. 2007.
- VOSS et al.** *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J.** *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.* 2.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p., 2003.

### Anexo 1 - Questões utilizadas na pesquisa.

Q1 – A pizzaria possui instalações confortáveis
Q2 – O visual é agradável
Q3 – Os funcionários tem boa apresentação
Q4 – A pizzaria mantém suas instalações limpas
Q5 – As pizzas possuem uma apresentação agradável

Q6 – Você está satisfeito com o cuidado, e atenção do garçom no momento de servi-lo
Q7 – A qualidade das pizzas é sempre constante
Q8 – A diversidade de sabores e bordas são suficientes para fazer sua opção de cardápio
Q9 – Os horários de funcionamento são convenientes para você
Q10 – Os funcionários demonstram boa vontade em atender os clientes
Q11 – Os funcionários estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos clientes
Q12 – Os funcionários buscam soluções imediatas para os problemas dos clientes
Q13 – Ao chegar à pizzaria você é atendido prontamente
Q14 – Há agilidade na entregado pedido
Q15 – Há agilidade na entrega do pedido
Q16 – As pizzas são servidas na temperatura ideal
Q17 – Você recebe atendimento individual
Q18 – Os funcionários entendem as necessidades especificas dos seus clientes
Q19 – Os funcionários prestam um atendimento personalizado
Q20 – Os funcionários demonstram real interesse em servir os clientes