

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

HELOÍSA MARIA BATISTA COSTA

QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:
Estudo de caso em uma Pizzaria

Governador Valadares – MG

2020

HELOÍSA MARIA BATISTA COSTA

QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

Estudo de caso em uma Pizzaria

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos

Governador Valadares – MG

2020

Heloísa Maria Batista Costa

QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

Estudo de caso com uma Pizzaria

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Titulação. Nome e sobrenome - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome
Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA/GV
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no TCC.

Governador Valadares, _____ de novembro de 2020.

Heloísa Maria Batista Costa

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

*“Os mais fortes de todos os guerreiros são estes dois:
Tempo e Paciência”*

Trecho da obra “Guerra e Paz” (1865)

Liev Tolstói

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as impressões de qualidade e satisfação percebidos pelos clientes de uma empresa do setor alimentício, especificamente uma pizzaria denominada de pizzaria Mega. Para isto, desenvolveu-se a pesquisa por meio de três objetivos específicos, sendo estes conceituar o que é serviço, marketing de serviço, qualidade e fidelização de clientes; avaliar a qualidade, satisfação e fidelização dos clientes da Pizzaria Mega e apontar possíveis melhorias para os produtos e serviços da Pizzaria Mega por meio de ferramentas de gestão da qualidade. Para atingir estes objetivos, procedeu-se então a uma análise da importância e desempenho dos critérios (qualidade, satisfação, importância por parte do cliente) buscando-se identificar os critérios principais de competitividade (alocadores de pedidos) e também os menos importantes, onde todos foram alocados em uma matriz de importância-satisfação. Todo referencial teórico foi embasado em aspectos relacionados aos conceitos técnico-teóricos fundamentais de serviços, da qualidade aplicada a serviços e por fim da satisfação e lealdade dos clientes com serviços. Os documentos utilizados para a criação do conteúdo teórico foram artigos, dissertações e teses encontrados por meio de pesquisas em buscadores de cunho acadêmico como o Google Scholar e SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) além de livros relacionados com a área de pesquisa encontrados na biblioteca virtual da Universidade Federal de Juiz de Fora (Campus de Governador Valadares). Para condução prática do estudo, aplicou-se um questionário estruturado em 28 itens, itens estes descritos na forma de questões objetivas onde instrumento de coleta de dados foi elaborado pela própria autora a partir da adaptação de questionários utilizado em pesquisas anteriores sobre qualidade, satisfação e fidelização do cliente encontrados na literatura. O questionário foi aplicado de maneira *online* por meio da ferramenta gratuita Google Forms. O processo de coleta de dados ocorreu entre o período de 28/09/2020 a 08/10/2020, totalizando uma amostra total de 158 indivíduos, buscando durante o período de coleta dos dados a garantia de que o maior número de clientes pudesse responder ao questionário. Dos 28 itens pesquisados, dentro da matriz de importância-satisfação, 13 itens foram classificados como importância alta e satisfação alta, 4 itens foram classificados como importância alta e satisfação baixa, 7 como importância baixa e satisfação alta e 4 como importância baixa e satisfação baixa. Concluiu-se, portanto, que os clientes estão com um bom grau de satisfação perante os serviços e produtos oferecidos pela Pizzaria Mega, onde os critérios mais valorizados pelos clientes foram a qualidade do produto e o desempenho de entrega por parte do estabelecimento. Contudo existem alguns pontos diretamente ligados a qualidade do produto central “Pizza” que devem ser foco de melhoria no tempo subsequente.

Palavras-chave: Qualidade. Satisfação do Cliente. Marketing. Serviços.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impressions of quality and satisfaction perceived by customers of a company in the food sector, specifically a pizzeria called Mega pizzeria. For this, the research was developed through three specific objectives, which are to conceptualize what is service, service marketing, quality and customer loyalty; evaluate the quality, satisfaction and customer loyalty of Pizza Mega and point out possible improvements to the products and services of Pizza mega through quality management tools. To achieve these objectives, an analysis of the importance and performance of the criteria (quality, satisfaction, importance on the part of the client) was carried out, seeking to identify the main criteria of competitiveness (application allocators) and also the least important ones, where all were allocated in an array of importance-satisfaction. All theoretical framework was based on aspects related to the fundamental technical-theoretical concepts of services, the quality applied to services and finally the satisfaction and loyalty of customers with services. The documents used for the creation of theoretical content were articles, dissertations and theses found through research in academic search engines such as Google Scholar and SciELO (Scientific Electronic Library Online) as well as books related to the research area found in the virtual library of the Federal University of Juiz de Fora (Campus de Governador Valadares). For practical conduction of the study, a questionnaire structured in 28 items was applied, items described in the form of objective questions where the author's own instrument was elaborated from the adaptation of questionnaires used in previous research on quality, satisfaction and customer loyalty found in the literature. The questionnaire was applied online through the free Google Forms tool. The data collection process occurred between the period from 28/09/2020 to 08/10/2020, totaling a total sample of 158 individuals, seeking during the period of data collection to ensure that the largest number of customers could answer the questionnaire. Of the 28 items surveyed, within the matrix of s matrix of importance-satisfaction, 13 items were classified as high importance and high satisfaction, 4 items were classified as high importance and low satisfaction, 7 as low importance and high satisfaction and 4 as low importance and low satisfaction. It was concluded, therefore, that customers have a good degree of satisfaction with the services and products offered by Pizzeria Mega, where the criteria most valued by customers were the quality of the product and the delivery performance by the establishment. However, there are some points directly linked to the quality of the central product "Pizza" that should be focus of improvement in the subsequent time.

Keywords: Quality. Customer Satisfaction. Marketing. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papel dos serviços na economia	16
Figura 2: Os processos econômicos e a prestação de serviços	19
Figura 3: Volume de serviços total de janeiro/2011 a outubro/2019	22
Figura 4: Projeções de crescimento dos macrossetores (% a.a.) – 2020 - 2029	23
Figura 5: Qualidade em serviços	26
Figura 6: O Modelo de Qualidade de Serviço (GRÖNROOS, 1984)	28
Figura 7: Modelo de falha na qualidade em serviços	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sistema de Operações de Serviços	17
Quadro 2: Características das operações de serviços	18
Quadro 3: Classificação dos serviços nos processos econômicos	19
Quadro 4: Brasil – Participação percentual das atividades econômicas no total de ocupações (3º trim./2019)	21
Quadro 5: Aspectos da qualidade de serviços avaliados pelos clientes	26
Quadro 6: Exemplos e definições dos principais programas e ferramentas da qualidade	29
Quadro 7: Falhas na qualidade em serviços	32
Quadro 8: Escala de Fidelidade segundo Kotler e Armstrong (2007)	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa etária dos clientes entrevistados	37
Tabela 2: Sexo dos clientes entrevistados	37
Tabela 3: Localidade dos clientes entrevistados	37
Tabela 4: Tempo de frequência dos clientes entrevistados	37
Tabela 5: Frequência de visita ao estabelecimento (mensal)	38
Tabela 6: Tipo de companhia dos clientes entrevistados	38
Tabela 7: Satisfação geral e lealdade dos clientes	39
Tabela 8: Médias de satisfação, recomendação, retorno e experiência dos clientes	39
Tabela 9: Importância versus Satisfação	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
SERVQUAL	<i>Service Quality</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVO	13
1.1.2 Objetivo Geral	13
1.1.3 Objetivos Específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE SERVIÇOS	15
2.1.1 Caracterização Geral	15
2.1.2 Panorama geral do setor de serviços no Brasil e futuras perspectivas	20
2.1.3 <i>Marketing</i> de Serviços	23
2.2 QUALIDADE APLICADA A SERVIÇOS	25
2.2.1 Conceito geral de qualidade	25
2.2.2 Ferramentas de avaliação da qualidade	29
2.3 SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES	31
3 METODOLOGIA	35
4 ANÁLISE DOS DADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
4.2 SATISFAÇÃO GERAL E LEALDADE	39
4.3 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS CLIENTES A CADA UM DOS ATRIBUTOS DO PRODUTO/SERVIÇO	40
4.4 ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM CADA UM DOS ATRIBUTOS DO PRODUTO/SERVIÇO	43
4.5 ANALISANDO IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DE FORMA CONJUNTA	46
5 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA PIZZARIA MEGA	

1 INTRODUÇÃO

Com um mundo cada vez mais globalizado os diversos ramos da economia estão cada vez mais se diversificando, oferecendo às pessoas todos os dias novas soluções em produtos e serviços para as suas mais diversas necessidades. As organizações vêm buscando cada vez mais se reinventar e inovar com intuito de satisfazer e fidelizar os clientes que já possuem e é claro, captar novos. Com o despontar de novas empresas, todos os dias a concorrência tem se tornado cada vez mais acirrada nos mais diferentes mercados. Como parte desse processo as pessoas estão buscando cada vez mais novos produtos e serviços que atendam com qualidade as suas demandas.

No setor de alimentação, mais especificamente de pizzarias, que é o caso estudado aqui, não é diferente. O crescimento do número de empresas no setor e a ampliação das exigências dos consumidores tem gerado maior competição, obrigando as empresas a reduzirem seus custos e melhorarem seus produtos e serviços para satisfazerem os seus clientes se manterem competitivas

Conforme aponta Gasparin (2020) existem cerca de 40 mil pizzarias ativas no Brasil disputando o mercado. Bini (2020) complementa que são produzidas diariamente no Brasil cerca de 1 milhão de pizzas por dia e a receita anual total gerada pelo setor e da ordem da cifra de R\$ 22 bilhões.

Nesse contexto, as organizações precisam então de métodos eficazes de gestão para fazer com que seus produtos e serviços atendam aos requisitos estipulados pelos clientes. Para atender às necessidades dos clientes é preciso conhecer que aspectos (ou atributos) dos produtos e serviços são mais ou menos valorizados por eles e, em que medida, os clientes estão satisfeitos com a oferta atual da empresa. É a partir desse conhecimento que se abre o caminho para a excelência na gestão. Excelência que significa entregar a qualidade esperada de produto/serviço, aumentar – assim - a chance de satisfazer os clientes atuais e de atrair novos, construir – então - relacionamentos mais duradouros baseados na credibilidade da organização e fidelidade do cliente e manter-se à frente da concorrência.

Pensando por esta ótica, o presente trabalho procurou, especificamente, identificar quais atributos de produtos e serviços de uma pizzaria são considerados mais (e menos) importantes para os clientes da Pizzaria Mega. Para além disso buscou conhecer como esses clientes avaliam a qualidade dos produtos e serviços prestados por ela, bem como medir a fidelidade dos seus atuais frequentadores. De posse dessas informações foi possível não só observar em que aspectos a empresa tem sido capaz de atender “bem” os seus clientes – e que devem manter assim,

mas também, e principalmente, identificar pontos a serem melhorados de forma a não perder seus consumidores atuais, captar novos e aumentar as chances de fidelização destes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais atributos dos produtos e serviços são considerados mais (e menos) importantes pelos clientes na escolha de uma pizzaria e, em que medida, os clientes da Pizzaria Mega estão satisfeitos com a oferta atual da empresa?

1.2 JUSTIFICATIVA

A satisfação dos clientes é um fator fundamental para as organizações - um cliente satisfeito permanece leal por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço (KOTLER; KELLER, 2006). Conseguir satisfazer os clientes, entretanto, não é uma tarefa simples. Implica em se perguntar (e tentar descobrir) que aspectos antecedem essa satisfação – que atributos dos produtos e serviços da empresa os clientes levam em consideração, observam, utilizam para avaliar e decidir entre as opções que eles têm. Em termos gerais, é oferecendo “qualidade de produto e serviços” que as empresas vão conseguir satisfazer os clientes. Para aumentar as suas chances de entregar produtos e serviços de qualidade as empresas não podem investir de forma aleatória em aspectos que elas consideram (que “acham”) que vão impactar positivamente a satisfação dos seus clientes. Elas devem realizar pesquisas – tal como a proposta aqui – para identificar que atributos pesam mais na avaliação dos clientes de forma a otimizar/aperfeiçoar os seus esforços/investimentos, focando naquilo que é mais importante.

1.3 OBJETIVO

1.1.2 Objetivo Geral

Identificar quais são os atributos dos produtos e serviços com maior (e menor) importantes pelos clientes na escolha de uma pizzaria e, em que medida, os clientes da Pizzaria Mega estão satisfeitos com a oferta atual da empresa.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Traçar um breve perfil sócio-demográfico dos clientes da Pizzaria Mega;
- Analisar de forma conjunta a importância atribuída e a satisfação dos clientes com os atributos dos produtos e serviços da empresa;
- Avaliar o nível de lealdade dos clientes atuais da Pizzaria Mega;
- Apontar para os proprietários/gestores da Pizzaria Mega possíveis pontos de melhoria para os seus produtos e serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE SERVIÇOS

2.1.1 Caracterização Geral

Conforme aponta Laus (2015), pode-se classificar toda atividade econômica em 3 (três) setores distintos, alcunhados de setores primário, secundário e terciário da economia. As atividades do setor primário englobam os setores extrativistas (mineração por exemplo), a pecuária e a agricultura. O setor secundário por sua vez, engloba as atividades de transformação, sendo literalmente os setores da indústria (siderurgia, metalurgia, química etc.) como um todo. Por fim, o setor terciário é o setor que engloba todos os ramos de comércio de produtos e serviços.

Em países desenvolvidos o setor predominante da economia é o terciário, com enfoque principal no setor de serviços, como atividades variadas como educação, turismo, serviços pessoais e o comércio. Em países subdesenvolvidos como o Brasil (embora subdesenvolvido, industrializado) por exemplo, os setores que se sobressaem são os setores primário e secundário.

O conceito fundamental de serviços é definido como quaisquer atos que são essencialmente intangíveis e não geram nenhuma propriedade palpável. Além disso, sua concepção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 1998).

Meirelles (2005) afirmar que os serviços são peças chaves para o funcionamento saudável do sistema econômico como um todo. Este fato se dá pelo fato de que o setor de serviços é portador de características econômicas, técnicas e sistêmicas³ que lhes conferem uma grande complexidade, tanto pela ótica dos impactos sobre a organização quanto pela coordenação das suas estruturas mercadológicas frente ao sistema econômico como um todo.

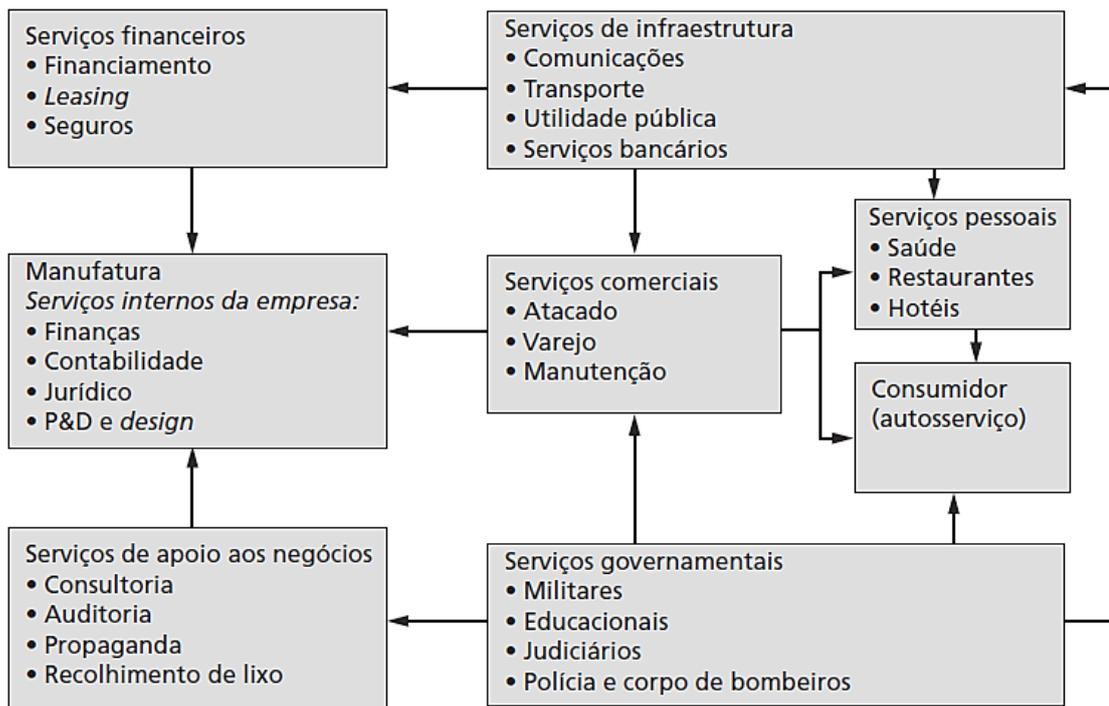
Lovelock, Wirtz e Hemzo (2014) abordam que o termo “serviços” engloba o que pode-se chamar de atividades econômicas de uma parte fornecida a outra, onde a relação de negócios se baseia tanto no tempo quanto no desempenho, este último que deve atingir os resultados desejados para o consumidor final. Logo, o serviço pode (ou não) ser um sistema intrínseco composto por diversas partes (visíveis ou não) que visam a geração de valor para o cliente.

Com o mercado globalizado do século XXI os serviços estão muito diversificados, movendo altas somas de capital por todo globo em uma rede intrincada de sistemas. Serviços como os de infraestrutura, transporte e comunicações são a base essencial de todos setores economia, incluindo o consumidor final. Em economias diversificadas e complexas, não só os serviços de

³ Características como indivisibilidade, vasta gama de usuários, altos volumes de capital circulante, dentre outras.

infraestrutura como também os comerciais desempenham um papel chave na economia, agindo como intermediários entre todos canais de distribuição e o consumidor final. A Figura 1 mostra todos os serviços fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade moderna (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Figura 1: Papel dos serviços na economia



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 27)

Em toda economia dita industrializada as empresas que são especializadas na prestação de serviços geralmente prestam seus serviços as empresas de manufatura de bens e produtos, de uma forma mais ampla e menos dispendiosa do que as próprias empresas de manufatura poderiam executar por si próprias. Serviços como os de publicidade e propaganda, manutenção de equipamentos, treinamento de capital humano e consultoria são cada vez mais comuns dentro dos portfólios de atuação de empresas que atuam exclusivamente com a prestação de serviços. Logo, os serviços se tornam indispensáveis para a manutenibilidade da economia como um todo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Para que um serviço seja de fato eficaz, isto é, atenda plenamente a(s) necessidade(s) do(s) cliente(s) este deriva de uma série de atividades, informações, sistemas, infraestruturas, recursos, interação entre as partes responsáveis para atender como um todo o processo de elaboração, entrega e finalização do serviço ao cliente (GRÖNROOS, 2009).

Gianesi e Corrêa (1994) classificam a prestação de serviços em dois tipos de atividades: as de *front office* (linha de frente) e de *back room* (porta dos fundos). Pode-se então definir as atividades de *front office* como aquelas onde se lida diretamente com o cliente. Já as atividades de porta dos fundos são aquelas as quais se realizam sem contato com o cliente, porém, sendo extremamente fundamentais para o desempenho das atividades de *front office*. O Quadro 1 exemplifica ambas classificações.

Quadro 1: Sistema de Operações de Serviços

<i>Front office</i> (linha de frente)	<i>Back room</i> (porta dos fundos)
Alto nível de contato com o cliente	Baixo nível de contato com o cliente
Incerteza	Previsibilidade
Variabilidade	Padronização
Difícil capacidade de controle	Melhor capacidade de controle
Exemplo: restaurantes, lanchonetes	Exemplo: cozinhas do restaurante

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994)

Os serviços possuem algumas características comuns, que conforme apontam Teixeira, Teixeira e Souza (2006) são sua intangibilidade (não possuem forma “física”, em virtude de seu caráter abstrato), inseparabilidade (fornecedor e cliente estão inseridos no mesmo escopo, onde o primeiro visa fornecer algum benefício ao segundo), variabilidade (dependem de capital humano para serem realizados, e por isso as circunstâncias podem mudar internas e externas podem mudar de pessoa a pessoas) e por fim perecíveis (não se “estocam serviços”, se o cliente não possui a necessidade do serviço, este nunca existiu de fato).

A inseparabilidade pode ser explicitada, conforme denota Gil (2008), de maneira que os serviços são alienados primeiro, para que posteriormente sejam de usufruto dos clientes, isto é, consumido por estes. Esse fato é muito importante, pois implica que existe a necessidade da presença do cliente no momento da produção/execução do serviço. Isso implica diretamente no escopo de mercado que a empresa pode atuar, pois a produção dos serviços deve estar em conluio com a estratégias de *marketing* não só para captação de novos clientes como para o bom funcionamento do serviço prestado e o atendimento às necessidades dos clientes (GIL, 2008).

A intangibilidade de um serviço pode ser definida com sua principal característica. Isto se dá pelo fato de que os serviços só podem ter sua qualidade avaliada de fato pelos clientes por meio da mutação dos elementos físicos que possam ser o foco do serviço em si, como por

exemplo a instalação e manutenção de um equipamento (GIL, 2008; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os elementos tangíveis de um serviço são então os pilares de avaliação da qualidade fornecida. Em outras palavras, a empresa responsável pelo serviço gerencia os elementos tangíveis de forma a fazer “propaganda” de seus serviços a outros potenciais clientes, visando criar uma imagem positiva e estabelecer comparações com os atributos dos concorrentes, e, em como se sobressai nestes atributos. O Quadro 2 mostra um resumo das características globais inerentes ao conceito de serviço (GIL, 2008).

Quadro 2: Características das operações de serviços

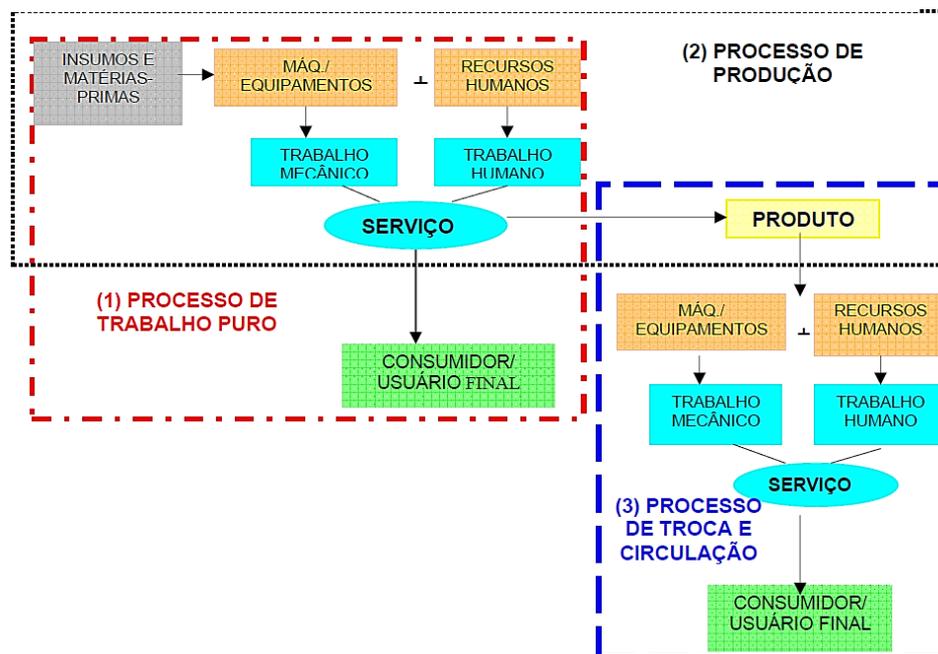
Característica	Descrição
Natureza de processo	Os serviços são executados mediante processos.
Intangibilidade	Os serviços não podem ser percebidos pelos sentidos humanos. Portanto, são avaliados pelos elementos tangíveis presentes em seus processos.
Produção e consumo simultâneos	Os serviços não são armazenados como os produtos, portanto, à medida que eles são produzidos, eles são consumidos pelos clientes.
Heterogeneidade	Um serviço jamais será prestado exatamente da mesma forma duas vezes, por causa da variabilidade nas condições em que ele é prestado, sobretudo, por conta da mão-de-obra existente.
Perecibilidade	Os serviços são perecíveis não podendo um mesmo serviço ser repassado para outros clientes.

Fonte: Santos (2016, p. 33)

Os serviços também são classificados conforme seu papel frente aos processos econômicos nos quais estão inseridos, em três vertentes distintas: os serviços puros, onde o resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não existindo um bem ao final de sua execução (como uma consulta médica por exemplo); os serviços de transformação, que como o próprio nome já diz, são os serviços que transformam matérias-primas e insumos em novos produtos de maior valor agregado; e por fim, os serviços de troca e circulação, os quais consistem o comércio, transporte, armazenagem de quaisquer tipos de insumos e recursos, como pessoas,

matérias-primas, capital e produtos acabados por exemplo. A Figura 2 ilustra os conceitos abordados, e o Quadro 3 traz a classificação dos serviços dentro do conceito dos processos econômicos (MEIRELLES, 2005).

Figura 2: Os processos econômicos e a prestação de serviços



Fonte: Meirelles (2005, p. 07)

Quadro 3: Classificação dos serviços nos processos econômicos

PROCESSO ECONÔMICO	TIPO DE SERVIÇO	EXEMPLOS
Processo de trabalho puro	Serviço puro	Serviços domésticos, de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria e assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.
Processo de transformação	Serviço de transformação	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.

Processo de troca e circulação	Serviço de troca e circulação	Serviços Bancários; Serviços Comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água, etc.
---------------------------------------	--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Meirelles (2005, p. 08)

Conforme aponta Meirelles (2006) a análise conceitual de serviços deve estar ligada a uma ótica de compreensão que o status quo de serviço é totalmente diferente de um bem o produto. A autora elucida que todo serviço consiste num processo elementar, onde não existe a produção de um serviço, mas, a prestação deste. Os serviços para a autora podem ser classificados em duas categorias básicas: a dos serviços intermediários (serviços produtivos), os quais estão voltados para o desenvolvimento de atividades produtivas dentro dos âmbitos industriais e empresariais e serviços finais (serviços de consumo) voltados ao uso individual (lazer, entretenimento) e coletivo (segurança pública, saúde, educação).

A oferta de serviços está centrada em três características distintas, as quais são o fluxo, a variedade e uso ativo de recursos humanos. O fluxo se dá por meio de duas propriedades de qualquer tipo de serviço, que são sua simultaneidade e continuidade do seu processo de prestação ao cliente. Entende-se que a demanda de qualquer serviço só existe a partir do momento da solicitação deste pelo usuário. Outro ponto importante é o de que os serviços são inestocáveis (não se “estoca” um serviço como se estoca um bem físico) e intangibilidade. A variedade de um serviço por sua vez se refere à extensa gama de técnicas produtivas e às distinções no tamanho das empresas prestadoras de serviço. Por fim, a terceira e última característica (o uso ativo de recursos humanos) é ditada pelo fato de que estes os recursos humanos são o fator produtivo chave em todo processo de elaboração, avaliação e de prestação de serviço, porque o serviço em si é de fato uma atividade profundamente interativa onde a interação central é a prestadora/usuários (MEIRELLES, 2006).

A seguir será discutido sobre o panorama geral e atual de serviços no Brasil e sua evolução subsequente.

2.1.2 Panorama geral do setor de serviços no Brasil e futuras perspectivas

O setor de serviços é bastante diversificado. Conforme aponta Mendes Jr. (2019, p. 01), o setor de serviços abrange diversos setores como “[...] administração pública, [...], educação,

saúde humana e serviços sociais; informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas; os serviços domésticos; alojamento e alimentação; transporte, armazenagem e correios; e outros serviços.”

Conforme cita Pereira (2014), dados do Banco Mundial apontaram que no ano de 2014 62% dos empregos estavam concentrados no setor de serviços e 68% do montante bruto do PIB gerado no país era oriundo dele. Contudo a realidade brasileira ainda se distâcia dos países desenvolvidos, uma vez que no mesmo ano, 75% dos empregos das economias destes países pertenciam ao setor de serviços. O autor ainda faz um paralelo a este fato, afirmando que existe uma forte correlação entre o nível de renda do país e o tamanho do setor serviços. A discrepância fica ainda maior quando se comparam o percentual que o setor de serviços ocupa nas principais economias do globo com o percentual dos países emergentes.

Conforme cita Pereira (2014, p. 20):

Nas economias dos EUA, Reino Unido, Holanda, Japão e Alemanha, o setor serviços responde por 79%, 78%, 74%, 71% e 71% do PIB, respectivamente; enquanto que em relação ao emprego responde por 81%, 79%, 72%, 70% e 70%, respectivamente. Do outro lado estão [...], Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, com participações no produto de 68%, 61%, 54%, 43% e 68%, respectivamente; e no emprego, 62%, 62%, 27%, 35% e 62%.

Dados do Ministério da Economia (2018) apontaram que setor terciário (comércio e serviços) passou do percentual de 69% do PIB em 1997 para 73% no ano de 2018. Neste meio tempo, o comércio teve o maior destaque, passando de 8% do valor do PIB em 1997 para 13% no ano de 2018. Conforme aponta Mendes Jr. (2019), com base em dados do IBGE⁴ o setor de serviços foi responsável por 52,0% das ocupações no terceiro trimestre do ano de 2019, como mostra o Quadro 4. Infelizmente, o volume do setor de serviços vem amargando quedas nos últimos anos como mostra a Figura 3 a seguir.

Quadro 4: Brasil – Participação percentual das atividades econômicas no total de ocupações (3º trim./2019)

Atividade	Percentual de participação (%)
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	9,1%
Indústria geral	12,9%
Construção	7,3%

⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas	18,8%
Serviços	52%
Total	100%

Fonte: Mendes Jr. (2019, p. 01)

Figura 3: Volume de serviços total de janeiro/2011 a outubro/2019



Fonte: Mendes Jr. (2019, p. 02)

Como é possível ver na Figura 3, o setor de serviços vinha demonstrando um modesto crescimento no ano de 2019. Contudo este panorama mudou em virtude da pandemia do novo Coronavírus (SARS-CoV-2) que teve seu início na província de Wuhan na China ainda no final do ano de 2019 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

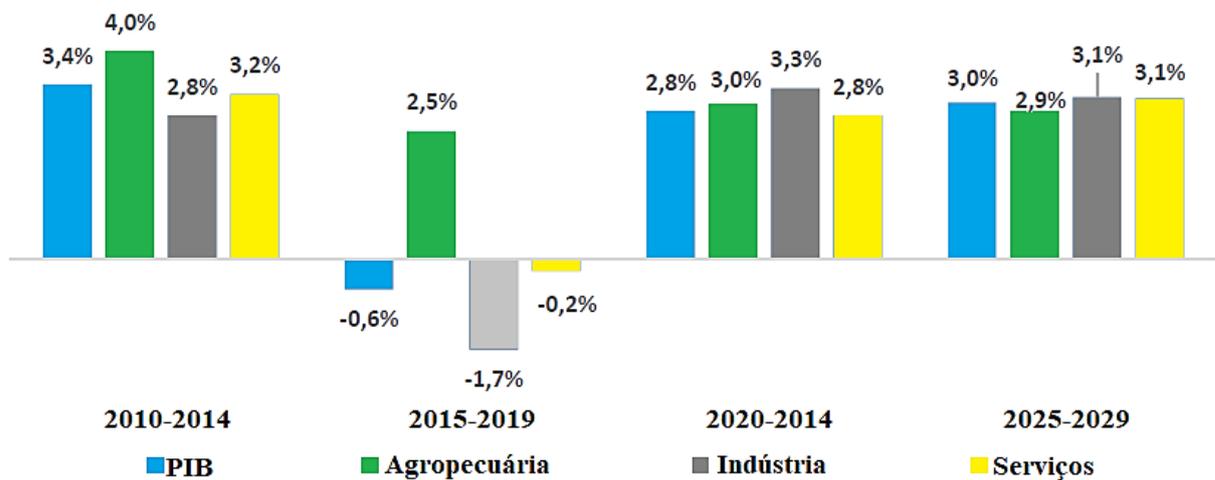
O ano de 2020 no sofreu diversas quedas em relação ao setor de serviços em virtude. No mês de abril houve uma queda vertiginosa de 11,7%. Segundo dados do IBGE, este foi o maior recuo já registrado desde de o início da série histórica em 2011. Somente no segundo trimestre de 2020 a queda foi de 9,7%. Os impactos dessa queda são sentidos em todos setores da economia, uma vez que o setor de serviços é o motor chave da economia brasileira e maior empregador do país, onde o setor é responsável por 75% do cálculo do PIB (Produto Interno Bruto).

Projeções feitas pela Empresa de Pesquisa Energética⁵ (2017) estimavam um crescimento de 2,3 a.a. para o setor de serviços em um período decenal (2017-2026). Contudo, segundo pesquisas mais recentes, feitas pela mesma entidade (2019), existem projeções levemente mais favoráveis de crescimento, de 2,9 a.a. Contudo, a também a previsão futura de que

⁵ Empresa pública, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, instituída nos termos da Lei nº 10.847, de 15 de março de 2004 (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, 2019).

ocorra um leve detrimento do setor de serviços, que passara de 69,6% no ano de 2018 para 69,1% em no ano de 2029. A Figura 4 mostra a projeção de crescimento dos macrossetores da economia brasileira (o setor de serviços aparece em amarelo).

Figura 4: Projeções de crescimento dos macrossetores (% a.a.) – 2020 - 2029



Fonte: Adaptado de Empresa de Pesquisa Energética (2019)

Observando-se a Figura 4, nota-se que existem evidências (empíricas) de que o setor de serviços tendera ao crescimento de sua participação no PIB brasileiro. Contudo, este fato dependera de uma série e fatores e variáveis como o aumento no nível de qualificação da mão de obra, principalmente a ligada as áreas de tecnologia da informação e comunicação (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, 2019).

O setor de serviços do Brasil foi deveras afetado pela forte retração interna em virtude da crise e do aumento no desemprego, aliado ainda a altas taxas de inflação e de juros. Contudo é preciso salientar que o setor de serviços brasileiro tem elevado potencial de crescimento. Este fato se justifica em virtude do despontar e evolução de um perfil de serviços de baixo valor agregado para um perfil de serviços de maior cunho tecnológico, perfil este ligado as áreas de informática, tecnologia da informação e telecomunicações, logística, entre outros (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, 2017).

2.1.3 Marketing de Serviços

O conceito de *marketing* é definido por Kotler, Hayes e Bloom (2002) como um conjunto de diversas atividades que são parte do planejamento estratégico de uma organização para

atuação em seu mercado de negócios. Essas atividades estão relacionadas com as áreas de Vendas, Serviço ao Cliente e principalmente com a Promoção e Publicidade.

Para Rocha e Silva (2006) o interesse pelo *marketing* de serviços está fortemente ligado à importância econômica dos serviços. Com um mercado cada vez mais exigente e amadurecido, e com cada vez menos distinção entre produtos dos diversos fabricantes espalhados pelo globo, as empresas estão sendo levadas a buscar, desenvolver e ampliar vantagens competitivas focadas na ampliação da oferta de serviços.

Veras (2011) aponta que atualmente existe uma competitividade muito acirrada entre as empresas dentro dos mercados nas quais estão inseridas e atuando. As organizações buscam cada vez mais encontrar espaços onde possam atuar e se mantem em atividade, buscando sempre posicionar-se com força diante de seu público alvo.

Contudo, face as características um tanto quanto peculiares dos serviços, estes necessitam de um molde de gestão específico, já que o *marketing* para serviços é muito mais amplo e diversificado que o para bens e produtos tangíveis. Este fato se dá por que ao contrário dos bens e produtos tangíveis, não se pode ver, sentir, ouvir, provar, ou mesmo tocar um serviço (GRÖNROOS, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Veras (2011) define que o conceito de necessidade pode ser entendido conforme todas as condições necessárias, que são a alicerce do estado humano. As necessidades podem ser físicas, como comida, abrigo, segurança, roupas; necessidades sociais, amor, emoções e aprovação do grupo; e necessidades pessoais, competência e expressão de pensamentos e sentimentos.

O *marketing* então visa satisfazer essas necessidades e desejos do ser humano, e, portanto, produzir uma oferta de mercado, isto é, uma convenção de produtos, serviços, informações e até mesmo experiências (KOTLER; ARMOSTRONG, 2007). Logo, o *marketing* sempre buscará “[...] atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação” (KOTLER; ARMOSTRONG, 2007, p. 03).

As empresas de todo mundo visam o *marketing* como ferramenta estratégica de divulgação e venda de seus produtos. Pode-se trabalhar com dois conceitos de *marketing* de serviços distintos: o *Marketing* Estratégico e o *Marketing* Operacional (LAUS, 2015).

O *Marketing* Estratégico se refere a uma análise sistemática e contínua das necessidades do mercado, para então desenvolver produtos lucrativos e atender às necessidades de segmentos de mercado específicos por meio de produtos com características únicas. Já o *Marketing* Operacional, lida com a investigação, gestão empresarial e prática de estratégias de mercado. Logo,

é uma ação na coordenação e execução de um plano estratégico de *marketing*. Tem por alvo se conectar com o mercado-alvo para transmitir os atributos específicos de seus produtos e serviços, como seus valores, características do(s) mesmo(s) e o posicionamento da empresa em relação à sua concorrência (COBRA, 2009).

Entende-se então que um serviço de qualidade é a alicerce do *marketing* de qualidade. Se a qualidade do serviço for excelente, sua gestão se torna mais fácil, o que por sua vez implica em uma melhor aceitação dos preços por parte dos clientes, porque estes consideram o serviço precioso e até mesmo insubstituível (KOTLER; KELLER, 2006).

Pereira (2012) por fim salienta que oferecer um serviço de baixa qualidade implica em insatisfação do cliente e conseqüente desgaste no relacionamento empresa-cliente, o que faz com que ocorra a migração a concorrência, uma vez que depois que o cliente experimenta o serviço, e vê que esta não o atende de forma satisfatória, percebe-se em equivoco e procura na concorrência atender as suas necessidades e desejos.

Uma relação harmoniosa entre uma empresa e seus clientes consiste-se em edificar e sustentar relacionamentos de longo prazo. Isso propicia uma forma vantajosa de os participantes deste relacionamento atingirem objetivos comuns. O escopo de fortalecer esse relacionamento é o de atrair e reter clientes e atender às suas necessidades. Esta é a premissa básica do *marketing* de relacionamento (LEMOS; POPADIUK; BERNDT, 2001).

O chamado *marketing* de relacionamento visa estabelecer vínculos satisfatórios com elementos-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, e tem como objetivo principal atrair e reter clientes no longo prazo. Entende-se que a prática do *marketing* de relacionamento é um caminho para o cliente empresarial, pois, quando o cliente passa a ser o centro de seu trabalho, a empresa consegue enxergar o público-alvo de diferentes maneiras. Conseqüentemente, estratégias delineadas de *marketing* de relacionamento tornam-se cruciais para tal aproximação, sendo um instrumento imprescindível no processo de diferenciação frente a concorrência (GILBERTI; JEUNON; ANDRADE, 2007; GRÖNROOS, 2009; MOUSSALLEM; PEÇANHA; GONÇALVES, 2009).

2.2 QUALIDADE APLICADA A SERVIÇOS

2.2.1 Conceito geral de qualidade

Nunca outrora um bordão tão clássico como “O cliente tem sempre razão” teve tanta importância tão importante para as organizações, uma vez que a qualidade geral é a máxima exigida e esperada de um serviço (TEIXEIRA; TEIXEIRA; SOUSA, 2006).

A Norma Brasileira NBR ISO 9000:2015 (2015, p. 02) define que a qualidade:

[...] é determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não apenas sua função e desempenho pretendidos, mas também seu valor percebido e o benefício para o cliente.

Dentro do escopo de serviços, Corrêa e Gianesi (2019, p. 252) apontam que “qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas pela sua percepção do serviço prestado”.

Na prestação de um serviço, a avaliação da qualidade ocorrerá durante todo o processo de entrega do mesmo. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço solicitado pelo cliente. Em outras palavras, o que é entregue pela empresa *versus* o que o cliente de fato esperava. Quando as expectativas acerca do serviço são superadas, o atendimento é considerado de excelente qualidade. No entanto, se as expectativas não forem atendidas, a qualidade do serviço é considerada inaceitável (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). A Figura 5 ilustra o conceito de qualidade em serviços. O Quadro 5 por sua vez traz quais são expectativas e a percepção do cliente quanto ao serviço prestado (em relação aos seus aspectos).

Figura 5: Qualidade em serviços



Fonte: Corrêa e Gianesi (2019, p. 252)

Quadro 5: Aspectos da qualidade de serviços avaliados pelos clientes

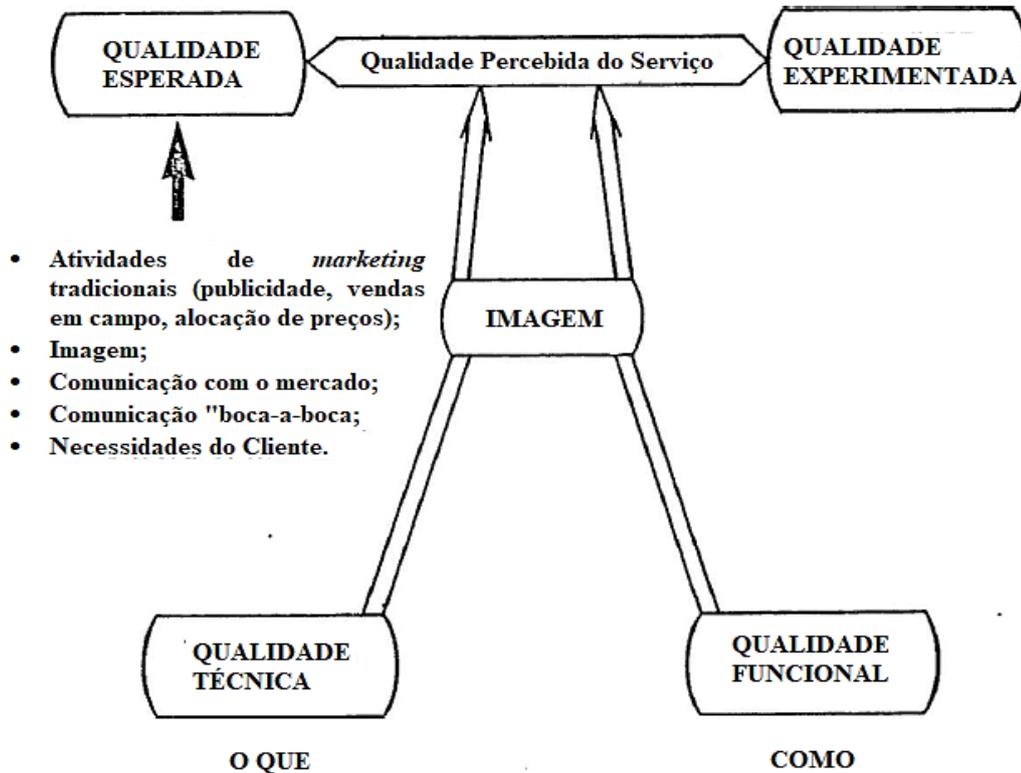
Consistência	Conformidade como experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido)
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Capacidade de mudança e adaptação a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Custo	Baixo custo.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Gianesi (2019)

Normalmente, uma empresa de serviços não pode se esconder atrás de marcas ou distribuidores. Na maioria dos casos os consumidores serão capazes de ver a empresa e seus recursos durante a interação cliente-empresa. Portanto, a imagem corporativa é de extrema importância para a maioria das empresas de serviços. As expectativas dos consumidores são influenciadas por sua visão da empresa, ou seja, pela imagem que esta proporciona ao mercado por meio de suas atividades de *marketing*. Esta imagem corporativa é criada pela forma como os consumidores percebem a empresa. Portanto, espera-se que a imagem corporativa da empresa seja construída principalmente pela qualidade técnica e a qualidade funcional de seus serviços. Outros fatores ainda podem contribuir para influenciar (positiva ou negativamente) a imagem da empresa, tais como: fatores externos (como tradição, ideologia e “boca-a-boca”) e também pelas atividades tradicionais de *marketing*, como publicidade, preços e relações públicas com a sociedades (GRÖNROOS, 1984).

Uma abordagem conhecida para medir a qualidade de um serviço foi sugerida por Grönroos (1984). Seu modelo se consiste em medir a qualidade percebida pelo cliente ao obter os resultados do serviço contratado. Este modelo está estruturado em três pilares: a qualidade técnica, a qualidade funcional e a imagem, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: O Modelo de Qualidade de Serviço (GRÖNROOS, 1984)



Fonte: Adaptado de Grönroos (1984, p. 40)

A qualidade funcional do processo está relacionada à forma de discorrer as diversas reuniões de atendimento e à forma de prestação dos serviços. Por sua vez, também está relacionada à forma com a qual os clientes percebem os serviços, e, envolve os julgamentos de valor por estes (GRÖNROOS, 2009).

A exemplo, quando uma empresa de serviços deseja informar novos mercados-alvo sobre sua imagem, a tradicional atividade de marketing (como a publicidade da imagem e do portfólio de serviços da empresa), podem ser o meio mais eficaz de fazendo isso. Além disso, se os clientes em um mercado existente, por algum motivo ou outro, tem uma imagem da empresa que não corresponde à realidade, o *marketing* podem ser novamente uma forma eficaz de comunicar a imagem real ao mercado (GRÖNROOS, 1984).

O que se pode entender é que os esforços de *marketing* têm grande impacto nas expectativas do cliente e uma campanha publicitária que dá a impressão de que o técnico e/ou a qualidade funcional do serviço são melhores do que realmente são, resultará na espera de um nível de serviço mais elevado. Caso o serviço percebido permanecer com o mesmo nível como antes, a lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido cresce, o que pode levar ao sur-

gimento de conflitos. Com isso a empresa obterá clientes decepcionados, que por sua vez podem deteriorar a imagem dos serviços da empresa em virtude do “boca-a-boca” negativo com outros possíveis clientes (GRÖNROOS, 1984).

2.2.2 Ferramentas de avaliação da qualidade

A qualidade é algo que as empresas buscam oferecer aos seus clientes em seus serviços e produtos em contrapartida ao que os clientes buscam. As empresas de serviços são conhecidas por seu comprometimento com a melhoria contínua no serviço prestado aos clientes, aumentando, desse modo, o nível de excelência de seu setor. A melhoria contínua é uma forma de preocupação que precisa ser incorporada à cultura de qualquer empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

O ferramental de qualidade foi desenvolvido para auxiliar no processo de organizar, desenvolver, programar e melhorar sistemas de qualidade para obter a máxima efetividade. Desta forma, busca-se a melhor aceitação no mercado, especialmente para ganhar o reconhecimento dos clientes, onde o alvo é manter um elevado grau de confiabilidade afim de gerar vantagens sobre concorrência de mercado. Nesse caso, as ferramentas da qualidade podem auxiliar o gerenciamento de processos e tomada de decisões com mais exatidão (OLIVEIRA *et al.*, 2011). O ferramental de qualidade desenvolvido e aplicado no setor de serviços é bastante diversificado, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6: Exemplos e definições dos principais programas e ferramentas da qualidade

5S	De origem japonesa, os 5 S são Seiri (descarte), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (saúde) e Shitsuke (disciplina). Seu objetivo principal é o de diminuir o índice de desperdícios e custos e aumentar a produtividade, baseando-se na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e em modificações no ambiente de trabalho
5W1H ou 5W2H	Esta é uma ferramenta que ajuda a desenvolver planos de ação baseados em questões chave (O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? e Como?). Já a 5W2H acrescenta a questão “Quanto?”, enfatizando o custo da ação a ser implementada
Benchmarking	Este é um processo contínuo e metódico de avaliação de produtos, serviços em organizações que são reconhecidas como tendo as melhores

	práticas. Esta técnica visa prover referências para organizações menores e com menos avanços.
Brainstorming	Este é um processo coletivo onde os indivíduos podem expressar livremente suas ideias em grande número no menor tempo possível, sem críticas
Check list	É usado para coletar dados com base em observações de amostra para verificar a frequência de eventos que ocorrem em um determinado período de tempo.
Desdobramento da função da qualidade (QFD)	Tem como objetivo auxiliar a equipe de desenvolvimento a introduzir as necessidades reais dos clientes no projeto. Por meio de um conjunto de matrizes, visa atender aos requisitos do cliente, convertendo-os em especificações técnicas do resultado.
Diagrama de Ishikawa	É uma representação gráfica que permite dispor as informações por meio de semelhanças em seis aspectos principais (métodos, materiais, maquinário, ambiente, mão de obra e mensuração), de forma que as possíveis causas de um deliberado problema ou impacto possam ser determinadas por meio de uma abordagem específica e direcionada.
Poka yoke	Significa “à prova de erros” em português. Visa minimizar os erros por meio de um mecanismo de prevenção sistemático e simples.
SERVQUAL	Questionário constituído por 22 questões e visa medir as cinco dimensões da instituição (tangibilidade, confiabilidade/credibilidade, receptibilidade, garantia e afinidade) em dois eixos principais, nomeadamente impressão e expectativa. A atenção dos gerentes deve se centralizar na lacuna entre esses dois elementos.
PDCA	Representada por um ciclo, consiste em quatro passos: planejar (escolher e analisar o problema); executar (implementar a solução); verificar os resultados da mudança; e agir (padronizar a solução e refletir sobre o aprendizado).
Seis Sigma	Seis sigma pode ser compreendido conforme um método que comumente leva em avaliação a conjuntura atual do cliente e os objetivos especificados, reduzindo continuamente a variabilidade do processo e do resultado. O processo <i>Six Sigma</i> (Seis sigma) é um processo que pouco muda fora das especificações.

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.*, (2011)

Conforme apontam Oliveira *et al.*, (2011), a gestão da qualidade visa por meio de ferramenta aplicado, a padronização de processos, planejamento, controle e melhoria, garantia da qualidade de produtos e serviços. Logo, as empresas precisam adotar um sistema que prioriza

a qualidade na tomada de decisões para dessa forma manter e alavancar a qualidade de seus processos, produtos e serviços

As ferramentas de qualidade são utilizadas para o desenvolvimento, implementação, monitoramento e melhoria das diretrizes de qualidade de uma empresa, onde visa-se aperfeiçoar os procedimentos e ferramentas necessários para avaliar a satisfação do cliente. Esta visão, centrada em melhorar a qualidade dos serviços e produtos são uma das funções competitivas importantes dos planos e ferramentas de qualidade. Logo, esta abordagem pode melhorar a confiabilidade da empresa e dar a ela uma vantagem considerável sobre os concorrentes (BAMFORD; GREATBANKS, 2005).

Conforme citam Mangini, Urdan e Santos (2017), serviços apresentam diferenças conceituais na forma de produção, consumo e avaliação. Essas diferenças afetam diretamente a opinião sobre a qualidade dos serviços prestados. Ao determinar a qualidade dos serviços prestados, pode-se observar determinados comportamentos por parte dos clientes, o que pode levar à rejeição total de futuras compras. Por outro lado, quando os clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado (ou seja, os resultados atingiram seu objetivo), estes estão mais dispostos a se fidelizar e inferir o lucro das operações de serviço.

Deve-se entender que a qualidade é a consequência de um processo contínuo de organização, controle e melhoria, buscando-se sempre do melhor para a negócios. Conseqüentemente, o controle contínuo de todas as ações é essencial, pois permitirá descobrir possíveis alterações e tomar decisões corretivas para conservar a qualidade e eliminar o mau funcionamento (COSTA, 2017).

2.3 SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES

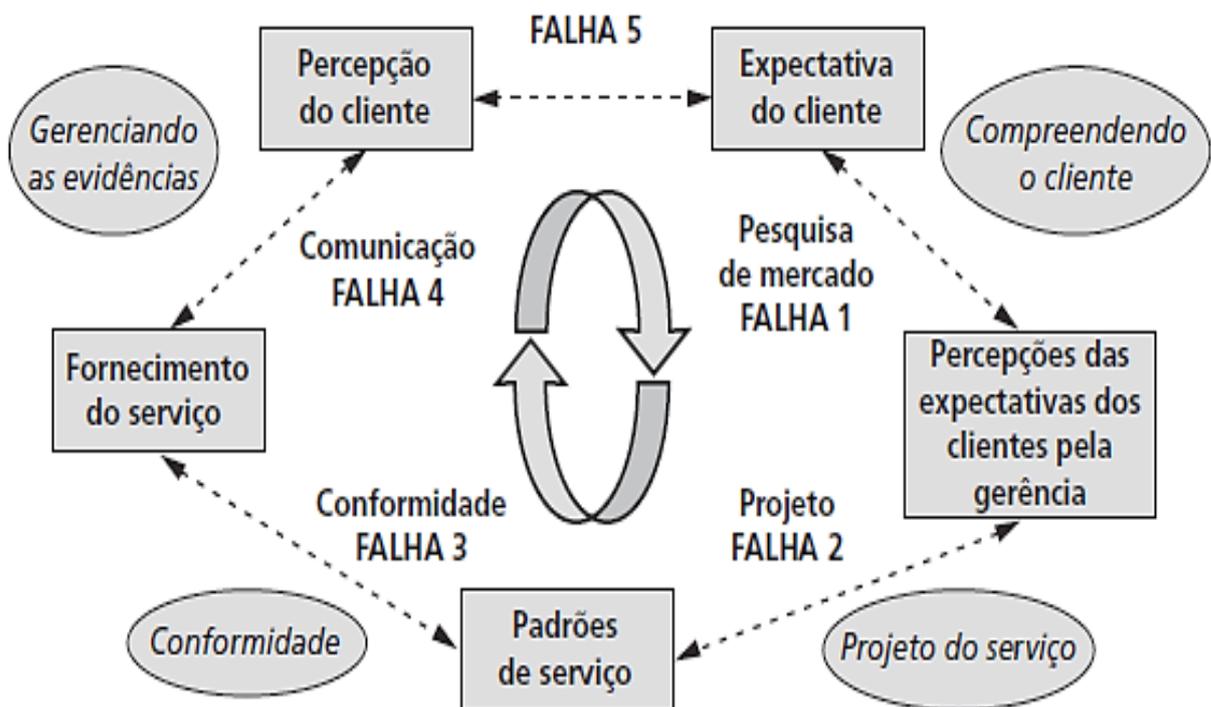
Os clientes não procuram e adquirem serviços sem motivo. A compra de serviços deve satisfazer a demanda. A exemplo, pode se avaliar o exemplo de um restaurante, onde, mesmo que o ambiente seja agradável e o atendimento seja muito atencioso, a refeição deve ser satisfatória. Se esta não satisfaz a demanda do cliente, de nada vale os outros pontos ilustrados no exemplo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

O conceito de qualidade está diretamente atrelado com o conceito de satisfação. Quando o cliente recebe a qualidade esperada pelo produto/serviço, este fica satisfeito. Ou seja, os objetivos tanto da empresa quanto do cliente foram atingidos. Contudo, caso o cliente não fique satisfeito com o produto/serviço o qual adquiriu este fica insatisfeito e passa a procurar outra empresa que forneça algo que supra suas necessidades (MANCEBO, 2018).

Sendo assim, um dos objetivos primordiais de uma empresa deve ser o de alcançar a maior satisfação possível de seus clientes, pois isto levará a uma maior retenção e fidelização destes. À medida que a lealdade aumenta, a satisfação do cliente pode auxiliar a garantir o desenvolvimento da empresa a longo prazo. Desta forma, é possível reduzir o custo de transações futuras, baixar preços e minimizar a possibilidade de mudança de fornecedor do cliente para evitar a queda do nível de qualidade (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; ANDERSON, 1998; ANDERSON; FORNELL, 1999).

A satisfação do cliente pode ser definida então como uma avaliação geral do produto/serviço de uma empresa. Logo, a satisfação geral do cliente deve ser o principal indicador do desempenho da empresa (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997). Conforme apontam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), a satisfação do cliente depende da minimização de cinco falhas relacionadas à entrega do serviço, demonstradas na Figura 7 e explicitadas no Quadro 7.

Figura 7: Modelo de falha na qualidade em serviços



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 142)

Quadro 7: Falhas na qualidade em serviços

Tipo de Falha	Características
---------------	-----------------

FALHA 1	Ocorre devido à falta de compreensão por parte do departamento administrativo sobre a formulação do cliente e suas expectativas embasadas (sejam pôr a anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais)
FALHA 2	É resultado do não-comprometido do departamento administrativo em com o gerenciamento da qualidade de serviço ou da falta de percepção da impossibilidade de acatar às expectativas do cliente.
FALHA 3	Origina-se de várias razões, dentre elas as lacunas na equipe de trabalho, a seleção inadequada de profissionais para prestação do serviço, o treinamento inadequado e o desenho inapropriado das tarefas executadas
FALHA 4	Isso ocorre por diferenças entre os serviços prestados e as comunicações externas, na forma de assumir compromissos exagerados (promessas fantasiosas) e falta de informação aos colaboradores da linha de frente.
FALHA 5	É a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes perante o serviço prestado. Sua minimização (ou eventual eliminação) depende da mitigação das outras 4 Falhas.

Fonte: Adaptado Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011)

Dentre as maneiras de mitigar/eliminar estas falhas estão a melhoria na pesquisa de mercador, melhorias na comunicação entre os gestores e seus funcionários, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Conforme preconiza Cestari Jr. (2016) deve-se sempre estar atento a valia do cliente com bem mais precioso da empresa. Com isso, a importância dos clientes para a empresa é cada vez mais um diferencial competitivo indispensável para o seu crescimento. A satisfação do cliente determina sua lealdade ao serviço/produto prestado pela empresa. Em outras palavras, a lealdade do cliente para com o serviço da empresa determina os índices de lucratividade e de crescimento (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Nesse sentido, pode se apontar o a valia da lealdade do cliente para com a empresa. Um cliente que está apenas satisfeito com o serviço atual, migrará para um concorrente tal quando surgir uma oferta melhor. Contudo, quando os clientes estão muito satisfeitos estabelecerão uma afinidade emocional com a marca e/ou organização (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Kotler e Armstrong (2007) a lealdade de um cliente pode ser medida de acordo com uma escala que vai de 1 a 5, como mostra o Quadro 8.

Quadro 8: Escala de Fidelidade segundo Kotler e Armstrong (2007)

Níveis de Fidelidade	Características
1. Clientes prováveis	São possíveis compradores
2. Clientes potenciais	São os que manifestam predisposição para comprar
3. Experimentadores	São os que realizam a primeira compra do produto/serviço
4. Clientes Fiéis	Repetem a compra mais de uma vez após a primeira compra contudo, não concentram a maioria do volume de suas compras em uma marca específica
5. Repetidores	Estes concentram a maior parte das compras de produtos/serviços na mesma marca, pois já conhecem sua qualidade e esta lhes supre muito melhor que o esperado.
6. Advogados da marca	Além de repetir as compras, eles também possuem ligação emocional com esta sempre a recomendam aos outros. Estes são os clientes que produzem o efeito “boca-a-boca”, principal benefício do marketing de relacionamento.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

As empresas, principalmente as do setor de serviços, devem buscar atingir os níveis 5 e 6 da escala demonstrada no Quadro 8. Conforme cita Oliver (1999), à medida que a satisfação aumenta, os clientes podem ser retidos e sua fidelidade pode ser formada, o que mostra que a oferta de produtos/serviços empresa é superior a concorrência. Isto por sua vez solidifica a base de clientes e pode angariar novos, propiciando o crescimento do negócio.

3 METODOLOGIA

Lehfeld e Barros (1991) refere-se à pesquisa como sendo uma investigação, um procedimento sistemático, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade. É feita com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva quantitativa.

As pesquisas descritivas, como o próprio nome já indica, têm como finalidade principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. É um tipo de pesquisa que, assim, expõe as características, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2000).

Para Malhotra (2001), a pesquisa descritiva procura descobrir e conhecer a realidade, com a precisão possível, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação da frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, enfatiza os atributos mensuráveis da experiência humana e é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de dados quanto no tratamento deles por meio de técnicas estatísticas (MALHOTRA, 2001; RICHARDSON, 1999).

No presente estudo foi feito um levantamento, em um corte transversal no tempo, com base na aplicação de um questionário estruturado composto por questões objetivas (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1996). O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) foi construído pela própria autora a partir de adaptações feitas em questionários previamente utilizados por trabalhos de pesquisa sobre qualidade, satisfação e lealdade de clientes em como os trabalhos de Mancebo (2018) e Santos (2016).

O questionário é composto por 4 partes. Na primeira delas os clientes/respondentes apontavam o grau de importância que davam a um conjunto pré-definido de atributos quando da escolha de uma pizzaria. Uma pizzaria “em geral” e não necessariamente a pizzaria objeto da pesquisa. Foi utilizada uma escala do tipo Likert variando de 1 (esse atributo “não é importante” para a minha escolha) a 5 (esse atributo é “essencial” para a minha escolha). Na 2ª parte haviam 6 (seis) questões sobre o perfil do cliente/respondente (sexo, renda, bairro, frequência que vai à pizzaria, há quanto tempo é cliente, com quem vai à pizzaria). A 3ª parte trazia os

mesmos atributos da 1ª questão, entretanto, dessa vez, pediu-se aos respondentes/clientes que indicassem o seu grau de satisfação (ou insatisfação) com cada um deles considerando a sua experiência com a pizzaria objeto da pesquisa (Pizzaria Mega). Nessa parte foi utilizada uma escala do tipo Likert variando de 1 (Totalmente insatisfeito) a 5 (Totalmente satisfeito). Na quarta parte haviam 4 questões com o objetivo de gerar indicadores de satisfação geral (1ª e 2ª questão) e de lealdade (3ª e 4ª questão) dos clientes/respondentes com a Pizzaria Mega. Também foi utilizada uma escala do tipo Likert variando de 1 a 5.

A coleta dos dados foi feita por meio de um questionário no formato *online* enviado aos clientes. Este questionário (Apêndice A) foi elaborado utilizando-se da ferramenta gratuita Google Forms da suíte de produtividade da Google, a Google Docs.

O processo de coleta de dados foi realizado entre os dias 28/09/2020 e 08/10/2020. Ao longo desse período foi feito um esforço para garantir que o máximo de clientes pudesse responder ao questionário. A decisão de encerrar a coleta se deu em função do tempo – era preciso passar à etapa de análise dos dados. Considerou-se que dadas as condições e os objetivos da pesquisa, o número de 158 respondentes era suficiente. Dessa forma, pode-se dizer que foi feito um processo de amostragem por conveniência (MALHOTRA, 2001). Limitada pela possibilidade de acesso, pela disponibilidade dos clientes/respondentes em participar da pesquisa, pelo fato de o questionário ter sido distribuído nos dias, horários e locais determinados pela pesquisadora. A caracterização dos clientes/respondentes será feita a seguir, no próximo capítulo em que é apresentada a análise dos dados.

A análise dos dados foi feita com o auxílio de uma planilha eletrônica (Ms Excel™). Em termos gerais, realizou-se uma análise estatística descritiva das questões que compuseram o questionário. Foram construídos tabelas e gráficos de frequência, bem como calculadas médias, desvios-padrão e correlações de variáveis selecionadas. Foram comparadas as “respostas/avaliações” de diferentes perfis de clientes/respondentes através do cruzamento de dados em tabelas dinâmicas. Foram, ainda, estimados modelos de regressão linear a partir dos indicadores de satisfação geral e lealdade.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi caracterizada conforme idade, sexo, bairro, há quanto tempo frequenta o estabelecimento com qual a frequência (no período de um mês) e com quem frequenta. Os dados obtidos podem ser visualizados nas tabelas 1 a 6.

Tabela 1: Faixa etária dos clientes entrevistados

Faixa Etária	Frequência	%
Abaixo de 18 anos	12	7,59%
De 18 a 30 anos	93	58,86%
De 30 a 45 anos	45	28,48%
De 45 a 60 anos	8	5,06%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Tabela 2: Sexo dos clientes entrevistados

Sexo	Frequência	%
Feminino	114	72,2%
Masculino	44	27,8%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Tabela 3: Localidade dos clientes entrevistados

Bairro	Frequência	%
Cidade Vizinha	1	0,6%
São Sebastião de Braúnas	9	5,7%
Sede (Belo Oriente)	133	84,2%
Zona Rural	15	9,5%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Tabela 4: Tempo de frequência dos clientes entrevistados

Tempo que frequenta a pizzeria	Frequência	%
A mais de 10 anos	78	49,4%
De 2 a 5 anos	21	13,3%
De 5 a 10 anos	45	28,5%
Entre 1 a 2 anos	10	6,3%
Menos de 1 ano	4	2,5%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Tabela 5: Frequência de visita ao estabelecimento (mensal) dos clientes entrevistados

Frequência que vai a pizzeria	Frequência	%
1 vez ao mês	29	18,4%
1 vez por semana	33	20,9%
2 vezes ao mês	53	33,5%
Mais de 2 vezes por semana	17	10,8%
Só em ocasiões especiais	26	16,5%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Tabela 6: Tipo de companhia dos clientes entrevistados

Companhia para ir à pizzeria	Frequência	%
Amigos	63	39,9%
Esposo(a)/Filhos	70	44,3%
Namorado(a)	18	11,4%
Sozinho(a)	7	4,4%
Total Geral	158	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Quando a idade dos frequentadores, a maioria possui idade entre 18 e 30 anos (58,9%), sendo grande parte dos frequentadores do sexo feminino (72,2%). A grande parcela (84,2%) e da proximidade da sede do estabelecimento (Belo Oriente). Quase metade dos clientes (49,4%) participantes da pesquisa são frequentadores assíduos, frequentando o estabelecimento a mais

de 10 anos. Quando a frequência habitual mensal, os clientes da amostra se mostraram diversificados, contudo, um maior percentual frequenta o estabelecimento ao menos 2x ao mês (33,5%). Por fim, os clientes que responderam o questionário costumam ir em maior parte na companhia da família (cônjuge e filhos) e com os amigos (84,2%).

Um fato importante a salientar na amostra de clientes da pesquisa é o de que (conforme apontando na Tabela 4), quase metade dos clientes da amostra são frequentadores assíduos do estabelecimento, frequentando-o a mais de 10 anos, o que leva a crer em um certo grau de fidelidade dos mesmos. Estes clientes são uma fonte de propaganda com o chamado “boca-a-boca” são importantes para a solidificação da boa reputação do estabelecimento.

4.2 SATISFAÇÃO GERAL E LEALDADE

No questionário haviam duas questões referentes à satisfação geral, bem como da lealdade dos clientes da Pizzaria Mega. Foi pedido a eles que avaliassem, de maneira geral, a experiência como cliente e o grau de satisfação com os produtos/serviços da empresa, segundo uma escala variando de 1 a 5. A lealdade foi avaliada também segundo uma escala de 5 pontos usando duas medidas: a recomendação e a probabilidade de retorno dos clientes.

Tabela 7: Satisfação geral e lealdade dos clientes

Indicador	Avaliação Média
Experiência	4,38
Satisfação geral	4,51
Recomendação	4,82
Probabilidade de Retorno	4,94

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A Tabela 8 a seguir aponta os altos índices alcançados pela empresa nesses dois indicadores. A experiência dos clientes tem sido *muito melhor do que eles esperavam* e eles estão muito satisfeitos. Coerente com isso, eles demonstram um alto nível de lealdade na medida em que não só pretendem voltar à Pizzaria Mega, como recomendam a empresa para amigos e familiares.

Tabela 8: Médias de satisfação, recomendação, retorno e experiência dos clientes

Rótulos de Linha	Média de Satisfação geral	Média de Recomendação	Média de Retorno	Média de Experiência
A mais de 10 anos	4,49	4,87	4,95	4,38
De 2 a 5 anos	4,43	4,71	4,90	4,29
De 5 a 10 anos	4,60	4,82	4,96	4,40
Entre 1 a 2 anos	4,80	4,90	5,00	4,60
Menos de 1 ano	3,50	4,25	4,50	4,00
Total Geral	4,51	4,82	4,94	4,38

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Um fato a se salientar é o de que a lealdade (recomendação e retorno) não é muito diferente entre os clientes. Apenas aqueles que são clientes a menos de 1 ano é que apresentam lealdade (recomendação e retorno) um pouco abaixo dos demais.

4.3 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS CLIENTES A CADA UM DOS ATRIBUTOS DO PRODUTO/SERVIÇO

Em termos gerais os clientes consideraram importantes todos os atributos do produto/serviço listados na pesquisa. Em uma escala de 1 a 5, a menor avaliação média obtida foi 3,78 – relativa ao item “relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)”.

Entretanto, como há diferença entre as médias obtidas para cada um dos atributos, é possível apontar, dentre eles, alguns mais importantes do que outros. Na Tabela 7, a seguir, há duas informações para cada atributo: a importância média e a importância padronizada. Os dados estão organizados em ordem decrescente de importância para facilitar a visualização e interpretação deles.

Tabela 7: Grau de importância atribuído pelos clientes

Nº	Atributo do produto/serviço	Importância média	Importância padronizada
1	Sabor da pizza	4,90	1,49
2	Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu	4,85	1,33
3	Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres	4,84	1,31
4	Qualidade da massa	4,79	1,16
5	Limpeza do salão/banheiros	4,78	1,12
6	Temperatura em que a pizza é servida	4,69	0,85

7	Quantidade de recheio	4,62	0,64
8	Opções de pagamento	4,60	0,58
9	Tamanho da pizza	4,59	0,54
10	Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes)	4,59	0,54
11	Aparência das pizzas	4,54	0,39
12	Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzeria	4,54	0,39
13	Preço	4,50	0,27
14	Promoções	4,47	0,18
15	Rapidez no preparo da pizza	4,46	0,16
16	Reputação da pizzeria	4,46	0,14
17	Variedade em sabores de pizzas	4,39	-0,05
18	Horário de atendimento	4,39	-0,05
19	Conforto das cadeiras/mesas	4,35	-0,17
20	Ambientação da pizzeria (iluminação, temperatura, cheiro, som...)	4,35	-0,19

Tabela 7: Grau de importância atribuído pelos clientes

(continuação)

Nº	Atributo do produto/serviço	Importância média	Importância padronizada
21	Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzeria)	4,34	-0,23
22	Relacionamento com funcionários	4,07	-1,03
23	Aparência externa da pizzeria	3,97	-1,32
24	Instalações internas (salão) visualmente atrativas	3,96	-1,36
25	Localização	3,96	-1,38

26	Decoração do ambiente	3,85	-1,71
27	Tipo de público/frequentedores da pizzeria	3,85	-1,71
28	Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)	3,78	-1,92
	Média geral da importância	4,41	0,00
	Desvio padrão	0,33	1,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A primeira delas se refere à “nota” média considerando os valores (entre 1 e 5) indicados pelos 158 respondentes (média aritmética simples). A segunda foi calculada normalizando os valores da primeira – distribuição normal com média 0 e desvio 1. Assim, valores acima de zero (>0) para a média padronizada significa que aquele atributo específico está acima da média dos atributos. Valores abaixo de zero (<0) para a média padronizada significa que aquele atributo específico está abaixo da média dos atributos. Neste caso, a ideia geral era a de se estabelecer um critério de classificação e comparação (um ponto de corte). Para isso foi feito o seguinte cálculo, por meio da equação (1):

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad (1)$$

Onde:

X: é o valor que se deseja normalizar (importância média de cada atributo);

μ : é a **Média** aritmética simples da distribuição - importâncias médias de cada atributo;

σ : é o **Desvio padrão** da distribuição importâncias médias de cada atributo e;

Z: é o valor padronizado.

Na Tabela 7 os atributos do produto/serviço estão ordenados, com base na média padronizada, do mais importante para o menos importante. É possível perceber que há 16, dentre os 28 atributos apresentados, com média maior do que zero, ou seja, tem-se atributos “acima da média” (mais importantes para a amostra de clientes estudada). Esses são os aspectos que a princípio deveriam ser considerados como prioritários tendo em mente a necessidade de “entregar para o cliente aquilo que ele considera mais importante”.

Tomando os 5 (cinco) primeiros itens, com média padronizada acima de 1 desvio padrão, pode-se observar que há, tanto atributos do produto pizza (sabor da pizza e qualidade da massa), quanto do serviço (conformidade, limpeza de utensílios e do salão/banheiro). Em um 2º grupo de atributos, com média padronizada entre 0,5 e 1,0 também aparecem itens relacionados diretamente com o produto (temperatura, quantidade de recheio e tamanho) e com o serviço (cortesia dos funcionários e opções de pagamento). Cabe apontar ainda que aspectos como preço/promoções, rapidez e reputação, muitas vezes citados pelo “senso comum” como elementos de “grande” importância para os clientes, aparecem na pesquisa apenas em posições intermediárias – com médias bem perto de zero.

Dentre os aspectos considerados menos importantes, com médias padronizadas menores do que a média menos um desvio, estão aqueles relacionados à aparência, instalações internas atrativas e decoração. Bem como o relacionamento com os donos e funcionários, o tipo de público e a localização. Esses são os aspectos que a princípio não precisam ser considerados como prioritários tendo em mente a necessidade de “entregar para o cliente aquilo que ele considera mais importante”. São aspectos com os quais a empresa pode se “preocupar menos”.

Porém, não se deve confundir “preocupar menos” com “não se preocupar”. Estes itens são relevantes e logo devem manter um nível de qualidade aceitável para englobar a qualidade geral ofertada como um todo. Deve-se sempre buscar o melhor padrão de qualidade dentro das limitações para muitos clientes alguns detalhes são os mais importantes.

Mais do que apenas identificar aqueles atributos que os clientes consideram mais importantes na escolha de uma pizzaria em geral, procurou-se investigar como os clientes da Pizzaria Mega, especificamente, avaliam cada um desses aspectos. O objetivo, nesse caso, foi descobrir com quais atributos os clientes da empresa foco do estudo estão mais ou menos satisfeitos. Essa análise é feita no tópico seguinte.

4.4 ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM CADA UM DOS ATRIBUTOS DO PRODUTO/SERVIÇO

Neste ponto, a análise é centrada no nível de satisfação dos clientes com cada um dos atributos considerados na pesquisa. Assim como no caso anterior, aplicou-se o conceito de normalização dado pela equação (1). Os resultados são demonstrados na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Nível de satisfação dos clientes

Nº	Atributo do produto/serviço	Satisfação média	Satisfação padronizada
1	Localização	4,85	1,34
2	Opções de pagamento	4,76	1,10
3	Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu	4,74	1,05
4	Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres	4,73	1,01
5	Reputação da pizzaria	4,69	0,91
6	Aparência das pizzas	4,66	0,84
7	Sabor da pizza	4,66	0,82
8	Temperatura em que a pizza é servida	4,66	0,82
9	Tamanho da pizza	4,61	0,69
10	Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzaria)	4,57	0,58
11	Quantidade de recheio	4,54	0,50
12	Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)	4,51	0,41
13	Horário de atendimento	4,47	0,32
14	Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzaria	4,47	0,32
15	Variedade em sabores de pizzas	4,46	0,29
16	Qualidade da massa	4,46	0,29
17	Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes)	4,45	0,26
18	Relacionamento com funcionários	4,42	0,19
19	Tipo de público/frequentedores da pizzaria	4,41	0,15
20	Limpeza do salão/banheiros	4,17	-0,50
21	Ambientação da pizzaria (iluminação, temperatura, cheiro, som...)	3,97	-1,05
22	Promoções	3,96	-1,07
23	Rapidez no preparo da pizza	3,92	-1,17
24	Conforto das cadeiras/mesas	3,89	-1,28
25	Aparência externa da pizzaria	3,84	-1,42
26	Preço	3,71	-1,76

27	Instalações internas (salão) visualmente atrativas	3,70	-1,79
28	Decoração do ambiente	3,68	-1,85
	Média geral da importância	4,36	0,00
	Desvio padrão	0,37	1,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Assim como na análise do item anterior, tomando os 4 (quatro) primeiros itens (Localização, Opções de pagamento, Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu, Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres) em um 1º grupo de maior satisfação do cliente (com média padronizada acima de 1 desvio padrão), pode-se observar que os atributos estão ligados com o serviço mais do que com o produto pizza em si.

Com maior média de satisfação dos clientes da amostra estão a localização do estabelecimento (o que aponta uma fácil logística para se chegar ao local), as opções de pagamento (o que reflete o fato de que a empresa oferece diferentes possibilidades de pagamento: dinheiro, cartão de crédito, cartão de débito...confirme isso aqui) e a conformidade do pedido (o que mostra que as solicitações dos clientes têm sido entendida, processada e atendida com êxito). Além disso, o asseio para com os itens com que são servidos a pizza (limpeza/aparência de copos) também apresentam alto índice de satisfação por parte do cliente.

Os atributos do produto pizza vão aparecer apenas em um 2º grupo de atributos (Reputação da pizzeria, Aparência das pizzas, Sabor da pizza, Temperatura em que a pizza é servida, Tamanho da pizza, Facilidade de locomoção interna dentro do salão da pizzeria e quantidade de recheio), com média padronizada de satisfação entre 0,5 e 1,0. Estes são itens cujo nível de satisfação qualidade está em um patamar aceitável – pouco acima da média dos atributos avaliados.

Vale a pena ressaltar ainda um 3º grupo, com média padronizada abaixo de 0 (negativa) compostos pelos últimos 8 itens da Tabela 8. Esses valores negativos indicam atributos cujo nível de satisfação dos clientes está abaixo da média dos atributos considerados na pesquisa – ou seja, apontam aspectos com os quais os gestores/proprietários precisam estar atentos, precisam considerar como possíveis pontos a serem melhorados. Ainda que não se possa falar em insatisfação, quando comparados com os demais itens eles aparecem no “final da fila”..

Uma vez identificados os atributos considerados mais (e menos) importantes para os clientes e aqueles com os quais eles estão mais (ou menos) satisfeitos, permite que se faça uma

análise conjunta desses dois indicadores. Essa análise, que é detalhada no próximo tópico, foi feita por meio da matriz demonstrada no Quadro 9.

Quadro 9: Matriz de avaliação conjunta – satisfação versus importância

		Importância	
		+	-
Satisfação	+	Manter	Excesso?
	-	Prioridade	“Ver depois”

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

4.5 ANALISANDO IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DE FORMA CONJUNTA

Passa-se agora a análise conjunta entre importância e satisfação de cada um dos atributos do produto/serviço considerados na pesquisa. A Tabela 9 traz esses atributos em ordem alfabética e para cada um deles o grau de importância dada pelos clientes – *ranking de importância* – e o nível de satisfação dos clientes da Pizzaria Mega – *ranking de satisfação*. Considerou-se que importância e satisfação (padronizadas) acima de 0 (zero) são “altas” (acima da média) e abaixo de 0 (zero) são “baixas” (abaixo da média).

Tabela 9: Importância versus Satisfação

Atributo do produto/serviço	Importância	Satisfação	Quadrante
Ambientação da pizzaria (iluminação, temperatura, cheiro, som...)	-0,19	-1,05	Importância baixa, satisfação baixa
Aparência das pizzas	0,39	0,84	Importância alta, satisfação alta
Aparência externa da pizzaria	-1,32	-1,42	Importância baixa, satisfação baixa
Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu	1,33	1,05	Importância alta, satisfação alta
Conforto das cadeiras/mesas	-0,17	-1,28	Importância baixa, satisfação baixa
Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes)	0,54	0,26	Importância alta, satisfação alta
Decoração do ambiente	-1,71	-1,85	Importância baixa, satisfação baixa
Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzaria)	-0,23	0,58	Importância baixa, satisfação alta
Horário de atendimento	-0,05	0,32	Importância baixa, satisfação alta
Instalações internas (salão) visualmente atrativas	-1,36	-1,79	Importância baixa, satisfação baixa

Limpeza do salão/banheiros	1,12	-0,50	Importância alta, satisfação baixa
Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzeria	0,39	0,32	Importância alta, satisfação alta
Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres	1,31	1,01	Importância alta, satisfação alta
Localização	-1,38	1,34	Importância baixa, satisfação alta
Opções de pagamento	0,58	1,10	Importância alta, satisfação alta
Preço	0,27	-1,76	Importância alta, satisfação baixa

Tabela 9: Importância versus Satisfação

(continuação)

Atributo do produto/serviço	Importância	Satisfação	Quadrante
Promoções	0,18	-1,07	Importância alta, satisfação baixa
Qualidade da massa	1,16	0,29	Importância alta, satisfação alta
Quantidade de recheio	0,64	0,50	Importância alta, satisfação alta
Rapidez no preparo da pizza	0,16	-1,17	Importância alta, satisfação baixa
Relacionamento com funcionários	-1,03	0,19	Importância baixa, satisfação alta
Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)	-1,92	0,41	Importância baixa, satisfação alta
Reputação da pizzeria	0,14	0,91	Importância alta, satisfação alta
Sabor da pizza	1,49	0,82	Importância alta, satisfação alta
Tamanho da pizza	0,54	0,69	Importância alta, satisfação alta
Temperatura em que a pizza é servida	0,85	0,82	Importância alta, satisfação alta
Tipo de público/frequentadores da pizzeria	-1,71	0,15	Importância baixa, satisfação alta
Variedade em sabores de pizzas	-0,05	0,29	Importância baixa, satisfação alta

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Ao se observar a Tabela 9 é possível perceber que os atributos considerados mais importantes pelos clientes nem sempre coincidem com aqueles com os quais os clientes estão mais satisfeitos. Daí a necessidade de uma avaliação conjunta.

A ideia geral da matriz demonstrada no Quadro 9 é apontar as ações que o gerente/proprietário da pizzaria deve realizar primeiro. Em um cenário de restrição de recursos, é preciso definir que aspectos devem ser tratados de forma mais imediata/urgente (aspectos “muito” importantes para os clientes com os quais eles estão “pouco” satisfeitos), que aspectos podem ser “deixados em segundo plano” (aspectos “pouco” importantes para os clientes com os quais eles estão “pouco” satisfeitos), que aspectos devem ser “mantidos tal como estão” (uma vez que os clientes os consideram “muito” importantes e com os quais estão “muito” satisfeitos”) e que aspectos podem, inclusive, estar sendo oferecidos em “excesso” aos clientes (aspectos “pouco” importantes para os clientes com os quais eles estão “muito” satisfeitos). Aplicando os conceitos do Quadro 9 com os dados da Tabela 9, foi construída uma matriz “Satisfação versus Importância” para o caso da Pizzaria Mega, demonstrados na Tabela 10 a seguir.

Quadro 10: Matriz Satisfação versus Importância da empresa Mega

		Importância	
		+	-
Satisfação	+	Manter	Excesso?
		<ul style="list-style-type: none"> • Aparência das pizzas; • Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu; • Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes); • Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzaria; • Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres; • Opções de pagamento; • Qualidade da massa; • Quantidade de recheio; • Reputação da pizzaria; • Sabor da pizza; • Tamanho da pizza; • Temperatura em que a pizza é servida. • Servida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzaria); • Horário de atendimento; • Localização; • Relacionamento com funcionários; • Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s); • Tipo de público/frequentadores da pizzaria; • Variedade em sabores de pizzas.
	-	Prioridade	“Ver depois”

		<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza do salão/banheiros; • Preço; • Promoções; • Rapidez no preparo da pizza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientação da pizzaria (iluminação, temperatura, cheiro, som...); • Aparência externa da pizzaria; • Conforto das cadeiras/mesas; • Decoração do ambiente; • Instalações internas (salão) visualmente atrativas.
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Os itens do quadrante “**Manter**” (13 no total) foram alocados pelos clientes da amostra de pesquisa como grau de importância alto e com satisfação alta (importância e satisfação padronizadas acima de 0), e, portanto, além de oferecerem qualidade, estão atendendo a necessidades dos clientes que buscam o estabelecimento. Logo devem ser mantidos, Provavelmente são os aspectos que estão mantendo a competitividade do estabelecimento, ou seja, estes itens levam os clientes a procurar e adquirir os produtos.

Em contrapartida, os itens do quadrante “**Prioridade**” (4 no total) figuram com grau de importância alto e satisfação baixa (importância e satisfação padronizadas abaixo de 0) Isto implica que estes itens são de grande importância ao cliente, contudo não estão atendendo as demandas do mesmo, ou estão atendendo de forma parcial. Vale ressaltar que o item “Rapidez no preparo da pizza” está diretamente relacionado com a qualidade do produto “pizza”, carro-chefe do estabelecimento e, portanto, precisa de um maior grau de atenção, tanto da gerência do estabelecimento quando da equipe de atendimento deve estar não só a par destes dados como também buscar a elaboração de estratégias para alcanças patamares de satisfação mais elevados, ou seja, em métodos mais ágeis de preparo da pizza.

Os itens do quadrante “**Excesso?**” (7 no total) foram classificados pelos clientes da amostra de pesquisa como sendo de Importância baixa e Satisfação alta. Isso implica que a qualidade destes itens está aquém do esperado pelos clientes, e, portanto, estes itens não precisam de ação direta, uma vez que fornecem uma qualidade maior do que o cliente almeja.

Por fim, os itens do quadrante “**Ver depois**” (5 no total) foram classificados como sendo de Importância Baixa e Satisfação Baixa. Estes itens possuem baixo nível de qualidade mais baixo perante o cliente, contudo, sua importância perante o cliente também é baixa perante o cliente, e portanto, não devem ser um foco específico de melhorias em um primeiro momento.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como foco de trabalho a avaliar a qualidade e o grau de satisfação dos clientes da Pizzaria Mega. Para isso traçou-se um breve perfil sócio-demográfico dos clientes da Pizzaria Mega, analisou-se de forma conjunta a importância atribuída e a satisfação dos clientes com os atributos dos produtos e serviços da empresa, avaliou-se o nível de lealdade dos clientes atuais da Pizzaria Mega para pôr fim apontar para os proprietários/gestores da Pizzaria Mega possíveis pontos de melhoria para os seus produtos e serviços. Infelizmente, em virtude da pandemia de SARCOV-2, a pesquisa não pode ser conduzida presencialmente com os clientes, o que talvez pudesse proporcionar um maior entendimento entre estes e os responsáveis pelo estabelecimento. Contudo, este fato não foi de todo impeditivo, uma vez que a pesquisa pode ser conduzida de forma *online* a fim de perseverar a saúde de todos envolvidos.

Segundo a pesquisa, os clientes consideraram os itens mais importantes os itens “Sabor da pizza”, “Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu”, “Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres”, “Qualidade da massa”, “Limpeza do salão/banheiros”, “Temperatura em que a pizza é servida”, “Quantidade de recheio”, “Opções de pagamento”, “Tamanho da pizza” e “Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes)”. Destes 10 itens, 9 foram avaliados pelos clientes com alto grau de satisfação.

A fidelidade dos clientes segundo os dados da pesquisa também foi elevada, onde numa escala padronizada de 1 a 5 a média geral de retorno é de 4,94. Este fato mostra que os clientes estão sendo fidelizados, e este fato se dá em muito pela qualidade e satisfação dos mesmos com os produtos/serviços do estabelecimento.

A análise conjunta da importância atribuída e a satisfação dos clientes com os atributos dos produtos e serviços do estabelecimento mostrou que embora a maioria dos itens estejam com alta qualidade, ainda existem itens com baixa qualidade perante os clientes, os quais devem ser prioridades de melhoria em um primeiro momento de planejamento pela gestão do estabelecimento.

Por meio deste estudo pode-se avaliar o índice de satisfação e qualidade da Pizzaria Mega como um todo. Os dados coletados por meio da amostra de clientes mostraram que tanto a qualidade quanto a satisfação dos clientes estão em patamares aceitáveis, o que mostra que os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços do estabelecimento de uma maneira geral. Contudo, os mesmos dados demonstraram que existem itens que não estão atendendo totalmente das expectativas dos clientes, sendo estes estão ligados diretamente ao produto “pizza”, carro-chefe do estabelecimento, como no caso a rapidez no preparo da pizza. Além deste item,

outros devem ser analisados com cuidado, como limpeza do salão/banheiros, os preços e as promoções oferecidas para posteriormente apontar possíveis pontos de melhoria, para não só aumentar o grau de satisfação dos clientes, como também para manter e aumentar a competitividade do estabelecimento frente aos tempos de crise que todo país enfrenta nos atuais momentos de elaboração e análise do grau do grau de satisfação dos clientes. Pode-se elaborar campanhas promocionais com preços mais atrativos, é além de fiscalizar com mais afinco o asseio da limpeza dos sanitários do estabelecimento.

Sugere-se que esta pesquisa seja realizada anualmente, para que os proprietários/gestores possam verificar se as ações propostas surtiram algum efeito, transformando-se em um feramental de gestão para busca da excelência. Com base nisso, a gestão pode tomar decisões mais acertadas e conseqüentemente aumentar a qualidade dos produtos/serviços do estabelecimento.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E. W. **Customer satisfaction and word-of-mouth**. Michigan: NQRC (National Quality Research Center), The University of Michigan, 1998.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. The Customer Satisfaction Index as a Leading Indicator. *In: IACOBUCCI, D.; SWARTZ, T. (Ed.). Handbook of services marketing and management*. New York: Sage Publications, 1999. p. 255-270.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer Satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science**, Catonsville, v. 16, n. 02, p. 129-145, 1997. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mksc.16.2.129>. Acesso em: 31 out. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e Vocabulário.**, Rio de Janeiro, 2015, 59 p.
- BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Melbourne, v. 22, n. 04, p. 376-392, maio 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710510591219/full/html>. Acesso em: 31 out. 2020.
- BINI, D. Mercado de pizza movimentada 22 bilhões por ano no Brasil: dicas para quem quer abrir uma pizzaria. **Direito e Negócios**, 2020. Disponível em: <http://www.direitoenegocios.com/mercado-de-pizza-movimentada-22-bilhoes-por-ano-no-brasil-dicas-para-quem-quer-abrir-uma-pizzaria/#:~:text=Para%20se%20ter%20uma%20ideia,que%20a%20competi%C3%A7%C3%A3o%20seja%20intensa>. Acesso em: 2020.
- CESTARI JR., R. **O perfil do consumidor 3.0: O novo consumidor exige um atendimento de excelência**. São Paulo: Neoassist, 2016.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2009.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 312 p.
- COSTA, L. G. G. **Comparação das ferramentas da qualidade em duas indústrias brasileiras**. 2017. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7889/1/PG_CEEP_2016_1_15.pdf. Acesso em: 12 out. 2020.
- EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Nota Técnica DEA 009/2017: Caracterização do Cenário Macroeconômico para os próximos 10 anos (2017-2026)**. EPE, Brasília, 2017, 27 p. Disponível em: https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-245/topico-261/DEA%20009-17%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico_2017-2026_VF%5B1%5D.pdf. Acesso em: 04 out. 2020.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Nota Técnica DEA 017/2019:** Cenário econômico para os próximos dez anos (2020-2029). EPE, Brasília, 2019, 17 p. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-440/NT%20Cen%C3%A1rio%20Econ%C3%B4mico%2010%20anos%202029%20VF.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GASPARIN, M. Mais De 40 Mil Pizzarias Disputam Mercado No Brasil. **Miriam Gasparin.com**, 2020. Disponível em: <https://miriangasparin.com.br/2020/07/mais-de-40-mil-pizzarias-disputam-mercado-no-brasil/>. Acesso em: 2020.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de serviços para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, C. **Variáveis de decisão de marketing em serviços de demanda não desejada:** dois casos no setor de seguros. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102008-100913/publico/Dissertacao_Camila_Gil.pdf. Acesso em: 02 out. 2020.

GILBERTI, F.; JEUNON, E. E.; ANDRADE, M. L. Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 08, n. 01, p. 183-206, jan./jul. 2007. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/download/194/190>. Acesso em: 12 out. 2020.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, Melbourne, v. 18, n. 04, p. 36-44, apr. 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications. Acesso em: 22 out. 2020.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, Thousand Oaks, v. 06, n. 03, p. 317-333, set. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/215915799_Adopting_a_service_logic_for_marketing. Acesso em: 04 out. 2020.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, P. Administração de Empresas de Serviços e Serviços de Apoio ao Produto. In: KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 411-429.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: PrenticeHall, 2007.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUS, B. V. **O conceito de serviço sob a ótica do marketing, direito, contabilidade e economia.** 2015. 44 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11107/1/2015_BeatrizVieiraLaus.pdf. Acesso em: 02 out. 2020.

LEHFELD, N. A. S.; BARROS, A. J. P. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 1991.

LEMONS, L.; POPADIUK, S.; BERNDT, A. Fidelidade em Compra de Eletrodomésticos no Varejo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 02, n. 02, p. 83-108, 2001. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195418168007.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCIBO, A. P. P. **Atendimento ao cliente como um diferencial: pesquisa de satisfação dos clientes do Spazio Mateus.** 2018. 78 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1946/1/Ana%20Paula%20Pedra%C3%A7a%20Mancebo.pdf>. Acesso em: 31 out. 2020.

MANGINI, E. R.; URDAN, A. T.; SANTOS, A. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 16, n. 02, p. 207-217, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12177/5822>. Acesso em: 02 out. 2020.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, v. 01, 1996.

MEIRELLES, D. S. Serviços: características e organização de mercado. *In: X Encontro Nacional de Economia Política, Campinas. Anais [...].* Campinas: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2005. p. 01-22. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/eitt/artdimaria.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020.

MEIRELLES, D. S. E. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 01, p. 119-136, jan./mar. 2006. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/26427451_O_conceito_de_servico. Acesso em: 02 out. 2020.

MENDES JR., B. D. O. Perspectivas para o setor de serviços 2019/2020. **Caderno Setorial ETENE**, Fortaleza, v. Ano 4, n. 103, p. 01-05, dez. 2019. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/6144862/103_Servi%C3%A7os.pdf/2c8e84f3-0c42-2d61-1237-c85a5a06783c. Acesso em: 03 out. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **A importância do setor terciário para a economia**, 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/406-programas-e-acoes-scs>. Acesso em: 04 out. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 04 out. 2020.

MOUSSALLEM, A. H.; PEÇANHA, P. G.; GONÇALVES, J. C. D. B. Marketing de relacionamento: Fidelização do cliente nas concessionárias de automóveis em Campos de Goytacazes (RJ). UCAM. In: Niterói. 2009. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão (2, 3 e 4 de julho), Niterói. **Anais [...]**. Niterói: CNEG, 2009. p. 01-22. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/10088>. Acesso em: 12 out. 2020.

OLIVEIRA, J. A. D. *et al.* Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, São Paulo, v. 21, n. 04, p. 708-723, out./dez. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v21n4/aop_t6_0002_0302.pdf. Acesso em: 31 out. 2020.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, Thousand Oaks, v. 63, n. 04, p. 33-44, 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252099?seq=1>. Acesso em: 31 out. 2020.

PEREIRA, A. A importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas. **Administradores.com**, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>. Acesso em: 06 out. 2020.

PEREIRA, V. R. **O setor de serviços no Brasil**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio Mesquita Filho", Araraquara, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/126327/000840571.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 out. 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. D.; SILVA, J. F. D. Marketing de Serviços: Retrospectivas e Tendências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 04, p. 79-87, out./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a08.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

SANTOS, V. M. D. **Qualidade percebida e satisfação do consumidor quanto à prestação de serviços do restaurante universitário da UFPE**. 2016. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-VANESSA+MARINHO+DOS+SANTOS.pdf/581ce0fb-65d8-4460-936e-d95f6fe26a36>.
Acesso em: 02 out. 2020.

TEIXEIRA, I. S.; TEIXEIRA, R. C.; SOUSA, R. A. Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo. *In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Resende. Anais [...].* Resende: AEDB, 2006. p. 01-09. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/315_Qualidade%20em%20Servicos.pdf.
Acesso em: 02 out. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERAS, J. G. F. D. **Análise dos 8 P's do marketing de serviços na empresa Plano de Assistência Familiar.** 2011. 33f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2011. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/965/1/PDF%20-%20Jos%c3%a9%20Gustavo%20Fragoso%20de%20Veras.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA PIZZARIA MEGA

1ª Parte

As questões a seguir devem ser respondidas **marcando-se um X na escala de 1 a 5**. Essa escala refere-se (tal como descrito abaixo) ao **grau de importância que você dá quando vai escolher uma pizzaria qualquer a cada um dos itens listados abaixo**.

1	2	3	4	5
Não é importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial

Sabor da pizza	1	2	3	4	5
Conformidade do pedido – vir aquilo que você pediu	1	2	3	4	5
Limpeza/aparência de copos, pratos, talheres	1	2	3	4	5
Qualidade da massa	1	2	3	4	5
Limpeza do salão/banheiros	1	2	3	4	5
Temperatura em que a pizza é servida	1	2	3	4	5
Quantidade de recheio	1	2	3	4	5
Opções de pagamento	1	2	3	4	5
Tamanho da pizza	1	2	3	4	5
Cortesia e gentileza dos funcionários (garçons/atendentes)	1	2	3	4	5
Aparência das pizzas	1	2	3	4	5
Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzaria	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Promoções	1	2	3	4	5
Rapidez no preparo da pizza	1	2	3	4	5
Reputação da pizzaria	1	2	3	4	5
Variedade em sabores de pizzas	1	2	3	4	5
Horário de atendimento	1	2	3	4	5
Conforto das cadeiras/mesas	1	2	3	4	5

Ambientação da pizzaria (iluminação, temperatura, cheiro, som...)

Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzaria)

Relacionamento com funcionários

Aparência externa da pizzaria

Instalações internas (salão)

visualmente atrativas

Localização

Decoração do ambiente

Tipo de público/frequentadores da pizzaria

Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2ª Parte

Idade: abaixo de 18 anos de 18 a 30
de 30 a 45 de 45 a 60
acima de 60

Sexo: Masculino Feminino

Bairro: Sede São Sebastião de Braúnas
Cachoeira Escura Bagre
Zonas rurais

Há quanto tempo frequenta a Lanchonete e Pizzaria Mega?

A Mais de 10 anos
Entre 5 e 10 anos
De 2 a 5 anos
Entre 1 a 2 anos
Menos de 1 ano

Com qual frequência vem a Lanchonete e Pizzaria Mega?

1x ao mês

Limpeza dos acessos (entradas e saídas) da pizzaria	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Promoções	1	2	3	4	5
Rapidez no preparo da pizza	1	2	3	4	5
Reputação da pizzaria	1	2	3	4	5
Variedade em sabores de pizzas	1	2	3	4	5
Horário de atendimento	1	2	3	4	5
Conforto das cadeiras/mesas	1	2	3	4	5
Ambientação da pizzaria (iluminação, temperatura, cheiro, som...)	1	2	3	4	5
Facilidade de locomoção interna (dentro do salão da pizzaria)	1	2	3	4	5
Relacionamento com funcionários	1	2	3	4	5
Aparência externa da pizzaria	1	2	3	4	5
Instalações internas (salão)	1	2	3	4	5
visualmente atrativas	1	2	3	4	5
Localização	1	2	3	4	5
Decoração do ambiente	1	2	3	4	5
Tipo de público/frequentedores da pizzaria	1	2	3	4	5
Relacionamento com o(a)(s) dono(a)(s)	1	2	3	4	5

4ª Parte

De maneira geral, a sua experiência como cliente da LANCHONETE E PIZZARIA MEGA tem sido:

Muito pior do que esperava	1	2	3	4	5	Muito melhor do que esperava
----------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------

De maneira geral, qual é o seu grau de satisfação com os produtos/serviços da LANCHONETE E PIZZARIA MEGA?

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

Você recomendaria a LANCHONETE E PIZZARIA MEGA? para seus amigos/famílias:

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	Com certeza
-----------------	---	---	---	---	---	-------------

Qual é a chance de você voltar na LANCHONETE E PIZZARIA MEGA?

Certamente não	1	2	3	4	5	Certamente voltarei
----------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------