



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDO MARCELO DA SILVA ALVES**

**QUALIDADE NAS RELAÇÕES EMPRESA-CLIENTE:  
um estudo de caso no Minimercado *E'Shamah em*  
Cristinápolis/SE**

**Aracaju,  
2016.2**

**FERNANDO MARCELO DA SILVA ALVES**

**QUALIDADE NAS RELAÇÕES EMPRESA-CLIENTE:  
um estudo de caso no Minimercado *E'Shamah em*  
Cristinápolis/SE**

**Relatório apresentado à coordenação de  
estágio do curso de Administração da  
FANESE, em cumprimento da disciplina  
TCC.**

**Orientador: Prof. M.Sc. José Paulo de  
Andrade**

**Coordenador de curso: Prof. Carlos  
Frederico de Carvalho**

**Aracaju,**

# QUALIDADE NAS RELAÇÕES EMPRESA-CLIENTE: \*um estudo de caso no Minimercado *E' Shamah* em Cristinápolis/SE

Fernando Marcelo da Silva Alves\*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar diversas mudanças e adaptações ao longo dos anos, sofrendo grande pressão dos ambientes interno e externo em relação a sua estrutura e a qualidade em seus processos, assim como nas relações que se estabelecem. A evolução tem sido crescente no setor do comércio, na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essa evolução caracteriza-se pela necessidade de empenhar esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Essa modalidade empreendedora, no momento econômico, conviveu com o gargalo da competitividade e por ser tão notável as empresas tendem a inovar no quesito qualidade dos seus serviços e produtos. O mercado atualmente está muito competitivo e muitas empresas estão descobrindo que precisam inovar com qualidade para manter-se atuando. Por isso as empresas estão buscando cada vez mais melhorias no atendimento ao cliente e qualidade no serviço. A pesquisa ainda contempla, em seu conteúdo, análise de assuntos relacionados a qualidade na prestação de serviços. Para tal, foram feitas pesquisa bibliográfica, denotou referência do tipo pesquisa descritiva com aspectos qualitativos, e para a coleta de dados foi utilizada como instrumento um questionário com perguntas abertas e fechadas com os pesquisados que são os clientes externos. A pesquisa foi surpreendente e de suma importância, pois servirão de base para a empresa e contribuirá de forma positiva no crescimento deste empreendimento.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Atendimento ao cliente.

## ABSTRACT

The present work has as general objective to identify the determinant factors of the Gap's; Evaluate and analyze customer satisfaction regarding the services provided in the organization and suggest improvements to the processes of service delivery by the E'Shamah Supermarket in the city of Cristinápolis / SE, and in the specific goal to demonstrate the important role of quality in company-client relations. This entrepreneurial mode at the economic moment lived with the bottleneck of competitiveness and for being so remarkable, companies tend to innovate in the quality of their services and products. The market is very competitive and many companies are finding they need to innovate with quality to stay in the market. That's why companies are looking for more and more improvements in customer service and quality in service. The research also includes, in its content, analysis of subjects related to quality in the provision of services. For this, a bibliographic research was done, it was a reference of a descriptive research type with qualitative aspects, and for the data collection a questionnaire was used as a questionnaire with open and closed questions with the respondents who are the external clients and the collaborators. The result was of great importance, the company was satisfied with the results obtained, as they will serve as a basis and contribute positively to the growth of this enterprise.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Atendimento ao cliente.

---

\* Artigo apresentado a Fanese como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. M.Sc. José Paulo de Andrade. Aracaju, 2016.2.

\* Graduando no curso de Administração.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por diversas mudanças e adaptações ao longo dos anos, sofrendo grande pressão dos ambientes interno e externo em relação a sua estrutura e a qualidade em seus processos, assim como nas relações que se estabelecem. A evolução tem sido crescente no setor do comércio, na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essa evolução caracteriza-se pela necessidade de empenhar esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados.

Em tempos de crise e de acirramento da concorrência em nível nacional e principalmente local, o comércio trouxe a possibilidade de os clientes compararem não só com relação ao preço, como também em relação à qualidade, tanto em serviços como em atendimento.

A qualidade se propõe a conquistar o cliente e garantir a permanência da empresa no mercado de atuação. Ela pode fazer a diferença, de tal maneira que possa se destacar em seus serviços. Lacerda, (2005 p. 18) afirma que:

Atender às necessidades dos clientes, é necessidade básica da organização para enfrentar a competitividade. O diferencial é surpreender de forma positiva e satisfatória as expectativas dos clientes, para isso são necessárias a participação e o empenho consciente, de forma motivada de toda organização e a sintonia com as necessidades explícitas e implícitas do cliente.

É importante que a empresa se preocupe sempre com a qualidade dos serviços prestados, pois o objetivo dela, além de gerar lucro, deve ser a de fornecer qualidade em seus produtos e serviços, bem como satisfazer as necessidades dos seus clientes. Para Kotler (2000, p. 79) “[...] uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seu cliente durante a maior parte do tempo, é denominada empresa de qualidade”. As organizações devem se ajustar ao mercado de forma permanente, implantando em seus processos estratégias de qualidade que busquem a satisfação dos seus clientes.

Diante deste contexto, pode-se analisar a importância sobre a qualidade dos serviços prestados e de que maneira afeta as relações entre a organização e o cliente. Entende-se que a qualidade nos serviços é um fator diferencial e primordial para as organizações, ao atender bem o seu cliente, agregando valor aos seus serviços a organização está reforçando sua imagem, não só junto ao seu cliente, como também sua imagem perante seus concorrentes, e buscando a contínua atualização.

O Minimercado *E'Shamah*, preocupado em enfrentar a crise que vem acometendo, não só Brasil como o estado de Sergipe, percebeu que no decorrer do tempo houve uma maior aproximação dos clientes que criaram vínculos mais sólidos e harmônicos nas relações com gestor e com os funcionários, assim conscientizou-se em avaliar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, pois, se por um lado os clientes exigem maior atenção e tempo no atendimento, por outro, a organização tem se questionado em relação à qualidade nos serviços prestados. O presente artigo levanta a seguinte questão: até que ponto os processos com a prestação de serviços tem afetado no atendimento ao cliente?

Neste sentido, o objetivo geral do artigo foi analisar os processos de prestação de serviços no atendimento aos clientes do Minimercado *E'Shamah*. Assim, buscou-se como objetivos específicos identificar os fatores determinantes dos *Gap's*; avaliar a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados na organização; analisar a qualidade do serviço prestado aos clientes como diferencial competitivo para a organização e sugerir melhorias aos processos de prestação de serviços da empresa.

Acredita-se que o presente artigo apresenta informações de grande relevância para a organização, pois servirá para promover melhorias e ações de forma estratégica em seus processos e conseqüentemente se manter competitiva no mercado.

A empresa Minimercado *E'Shamah* foi iniciada através de uma banca de venda de cereais na feira, e comercializava em pequena escala produtos de uso doméstico e alimentos em geral, que, com passar do tempo mudou para um ponto fixo. Em 2003 foi fundado o minimercado *E'Shamah* tendo sua sede situada na Praça Prefeito Jose Amâncio nº31, Centro, Cristinápolis – SE. A organização funciona com um quadro de 06 funcionários, sendo 02 operadores de caixas para atendimento aos clientes e 04 para as funções de abastecimento e organização do estoque.

Estando a 13 anos atuando no ramo de comercialização de produtos alimentícios, a organização tem buscado a excelência no atendimento aos seus clientes e o aprimoramento das suas atividades no mercado, com clareza em suas negociações e honestidade perante aos seus clientes e fornecedores.

## **2 Conceito e Evolução da Qualidade**

O conceito de qualidade passou por um processo evolutivo ao longo dos anos, a fim de acompanhar as mudanças nas necessidades internas e externas da organização. Isso se deu em função de alguns fatores, tais como: a difusão de normas internacionais como ISO, o

estreitamento das relações entre clientes e fornecedores e aprovação de legislações em defesa do consumidor. Para Marshall (2012, p. 19) “[...] essa evolução surgiu em virtude da interação dos diversos fatores que compõe a estrutura organizacional e sua administração”.

A qualidade de acordo com Marshall (2012, p.19) “em seu conceito inicial está voltado para o controle da produção e a qualidade intrínseca de bens e serviços, e limitava-se às atividades restritas”. Com o passar dos anos e de acordo com autor, o conceito de qualidade passou a ser “[...] espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial” (op. cit.). Este conceito é o que mais se adequa a realidade atual.

Para Oliveira (2013, p.09), “o conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade de seu significado”. Por muito tempo, associou-se o conceito de qualidade, a produzir produtos com qualidade, ou seja, sem defeitos e com técnicas altamente sofisticadas e padronizadas, a fim de atender as expectativas dos clientes.

A principal diferença entre a abordagem inicial e a atual de acordo com Marshall (2012, p. 30):

[...] é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa. Observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos.

As organizações quando investem em programas de qualidade, visam melhorar o contexto organizacional, proporcionando o envolvimento de todas as pessoas, para que haja melhorias significativas nas relações que se estabelecem com seus clientes e fornecedores, elevando a produtividade e reduzindo os custos desnecessários. A qualidade é importante desde o seu conceito inicial até os dias atuais.

Alguns conceitos definem qualidade sobre o ponto de vista de múltiplas concepções, de acordo com Paladini (2009, p. 13) existem algumas definições associados ao termo qualidade:

O primeiro está associado à perfeição, onde a qualidade atinge um estágio que não comporta mais mudanças; o segundo associa a qualidade há um bom processo produtivo resultante de entradas, especificações e saídas, com padrões de operacionalidade e o ultimo que mais traduz o conceito de qualidade nos dias atuais que se refere a um conjunto de características, propriedades, atributos ou elementos que compõe bens e serviços.

Como se vê, a definição pode variar de acordo com o âmbito no qual o termo é empregado, a qualidade nunca é definida em termos absolutos ou pré-definidos, mas está

sempre associada a termos relativos dependendo do contexto em que está inserida, e de como é avaliada.

## 2.1 Tipos e Ferramentas da Qualidade

Utilizadas para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações, as ferramentas da qualidade são importantes e necessários instrumentos para que as organizações obtenham máxima eficiência e eficácia, no entanto, segundo Las Casas, 2006, p. 105 “[...] há uma necessidade de saber utilizar as técnicas a fim de que a organização progrida em sua capacidade de lidar com o ambiente externo e em administrar o interno.”

Existe um grupo de ferramentas que foram convencionalmente chamadas ferramentas estatísticas da qualidade. Essas ferramentas podem ser usadas isoladamente ou como parte de um processo de implantação de programa da qualidade, que, de acordo com Miguel (2001, p. 140), as ferramentas da qualidade são: Diagrama de causa e efeito, Histogramas, Folhas de Verificação, Gráfico de Pareto, Brainstorming, Benchmarking:

Além das ferramentas descritas acima existem outras que são muito utilizadas e conhecidas como ferramentas tradicionais da qualidade são elas:

5W2H: Objetiva a responder a sete perguntas: WHAT (O quê); WHO (Quem); WHERE (Onde?); WHY (Por quê?); WHEN (Quando?); HOW (Como?) e HOW MUCH (Quanto?).

5S: modelo que surgiu no Japão em 1950. Segundo Marshall (2012, p.122) São cinco princípios (Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke) – Senso de Utilização, Organização, Limpeza, Saúde ou Melhoria Contínua, Autodisciplina, que podem ser implantados na organização para gerar a qualidade.

“PDCA (Plan, Do Check, Act), ferramenta de gestão utilizada nas empresas, feita por Walter A. Shewart na década de 20, ela possui as etapas planejar, executar, checar e agir para controlar o processo de uma organização.” (LUCINDA 2010, p. 09)

As técnicas e ferramentas da qualidade devem auxiliar a organização a ganhar o mercado, e ter processos que agreguem valor para a organização. O objetivo de utilizá-las é chegar a um grau de eficiência e eficácia em uma determinada atividade ou processo levando à satisfação do cliente e visando a melhoria da qualidade nos serviços e produtos. Essa prática promove a confiabilidade e produz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes. (LUCINDA 2010, p. 22)

### 3 Conceito e Características de Serviços

Os serviços constituem a força da economia, não só no Brasil mais também no mundo, respondendo nos últimos anos pela maior parte do crescimento dos novos empregos. No mundo, os novos padrões de serviços vêm conseguindo satisfazer os clientes exigentes, coisas que os concorrentes já estabelecidos no mercado não vêm agradando, desta forma o setor do comércio tem sido o foco de muitas organizações. (Oliveira 2013, p. 08)

De acordo com Lovelock (2009, p. 05), duas definições explicam serviço, uma delas diz que: “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Mesmo que o processo esteja ligado a um produto físico, o desempenho é necessariamente intangível e normalmente não resulta em nenhum dos fatores de produção.

A outra diz que [...] “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada”. (op. cit)

Conforme Oliveira (2013, p. 12) os serviços apresentam alguns requisitos e particularidades que são:

O serviço não pode dispor da propriedade da estocagem. Isso requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à demanda. O serviço não tem como ser produzido antecipadamente nem pode ser utilizado em momentos posteriores a sua geração. Se ocorrerem excessos de oferta, haverá perdas – da mesma forma, que haverá falta de atendimento, se houver maior consumo que o esperado.

Os serviços só existem devido à interação do cliente com ambiente físico, processos e procedimentos de uma organização, ou seja, todo o conjunto de atividades realizadas pela organização tem o intuito de responder de forma positiva às expectativas e necessidades do cliente.

De acordo com Oliveira (2013, p. 12):

[...] deve-se buscar constantemente a perfeição nos serviços prestados, pois o cliente é a força propulsora da organização, desta forma deve-se empenhar ao máximo para superar as expectativas dos clientes e impressioná-los de forma positiva possibilitando excelência na prestação de serviços.

Em toda organização como também no comércio, a prestação de serviços depende muito daqueles que são responsáveis pelo relacionamento com os clientes. Quando o serviço é vendido ou ofertado ele ainda não foi fabricado, não tem uma existência física ou tangível, por isso os serviços possuem características particulares. Portanto, os serviços são consumidos, mas não geram propriedade ao cliente, então muitas das expectativas criadas partem das necessidades e desejos das pessoas.

Para Oliveira (2013, p. 11), “os serviços apresentam as características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade, tais características merecem algum detalhamento”.

**Intangibilidade** – Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis, significa que os serviços são abstratos e que deve ter um tratamento especial ao compará-los com outras atividades.

**Inseparabilidade** – refere-se à impossibilidade de se produzir ou estocar serviços do mesmo modo como se faz com os bens. Os serviços são usualmente vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

**Heterogeneidade** trata da impossibilidade de se manter a qualidade constante dos serviços, pois são produzidos por seres humanos que são de natureza instável.

**Simultâneo ou simultaneidade** está relacionado ao fato da produção e consumo do serviço ocorrer ao mesmo tempo. Os serviços são simultaneamente produzidos, entregues e consumidos.

### **3.1 Qualidade em Serviços**

A qualidade aplicada a serviços está ligada diretamente com o fornecimento do serviço com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários e deve envolver toda a cadeia administrativa

Segundo Las Casas (2007, p. 122), “os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade”. Um serviço bem prestado gera satisfação aos clientes atendidos, que por sua vez voltam a comprar e influenciar outros, criando assim um ciclo de expectativas por parte dos clientes em relação a excelência do serviço prestado.

De acordo com Las Casas (2007, p. 123), essa experiência resulta em:

[...] expectativas que são essenciais para a satisfação. Se o resultado de uma prestação de serviços iguala a expectativa, o cliente fica satisfeito. No entanto, se o resultado da prestação de serviços ficar aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos. O equilíbrio é proveniente de uma boa coordenação do nível de prestação de serviços e das promessas feitas aos clientes. Um prestador de serviços não pode falar muito bem de seus serviços se eles não condizem com a realidade. Nesse caso, ele elevará as expectativas e não poderá igualá-las com os resultados, o que gerará, certamente, insatisfação. Algumas empresas procuram superar as expectativas dos clientes, neste caso causando encantamento. Em alguns mercados, a meta das empresas não é a de causar satisfação dos clientes, mas de causar encantamento, superando suas expectativas.

O serviço prestado ao cliente deve ser um relacionamento, e não uma transação comercial, devendo haver por parte da empresa um real interesse em criar uma parceria, criar oportunidade de aprender coisas importantes e, logo o melhor serviço que se pode prestar ao cliente é resolver o problema dele, com rapidez e eficiência, criando laços com a organização. (LAS CASAS, 2007, p. 130)

Os resultados da preocupação com a qualidade em serviços têm-se demonstrado compensadores nas organizações, principalmente quando se introduz o “conceito de Qualidade Total em Serviços, que de acordo Oliveira (2013, p. 46), “[...] está associado ao grau de excelência nas organizações, diversas empresas têm divulgado as vantagens provenientes da introdução de programas da qualidade, pois mesmo que inconscientemente, os serviços prestados estão sempre sendo avaliados pelos clientes”.

De acordo com Oliveira (2013, p. 48), A gestão da Qualidade Total ou excelência na qualidade, está associada a fatores como:

- a) a qualidade é a base da produtividade e da sobrevivência da organização;
- b) a qualidade do serviço tem prevalência sobre os lucros de curto prazo;
- c) o cliente é a pessoa mais importante;
- d) os empregados assumem propriedades de seus processos, participam do planejamento do trabalho e envolvem-se na solução de problemas;
- e) há padronização e gerenciamento das atividades no trabalho diário; e
- f) há planejamento dos processos.

Os resultados da preocupação com a qualidade em serviços devem estar ligados à satisfação do cliente com relação a qualquer serviço, mesmo que inconsciente, considerando que os serviços prestados estão sempre sendo avaliados pelos clientes. A qualidade de serviços é a qualidade percebida, como resultado de um processo de comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção da performance do serviço. (MIGUEL, 2006, p. 47)

### **3.2 Medidas da Qualidade nos Serviços Prestados**

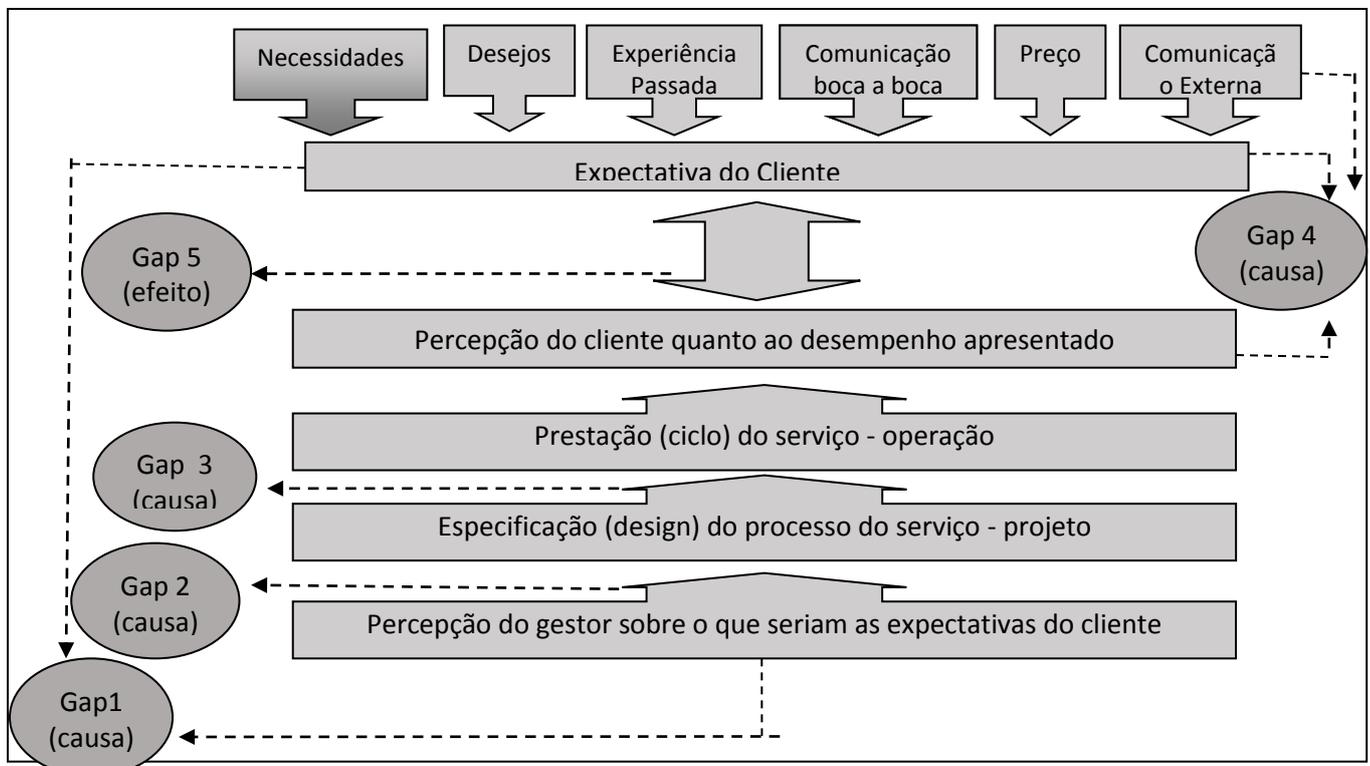
Tão importante quanto prestar um serviço de qualidade é saber medir e avaliar a forma como estes serviços estão sendo prestados. Estabelecer padrões que possam auxiliar a satisfação com a qualidade faz parte do dia-a-dia das organizações e que tendem a desenvolver formas que atendam ou até excedam as expectativas dos clientes. Correa (2010, p. 106) diz que “Os padrões da qualidade em serviços são processos e procedimentos que tem como princípio fundamental o atendimento das necessidades do cliente, por meio da qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos na empresa”.

Ainda segundo o autor “A satisfação e as expectativas do cliente com relação a qualquer serviço, deve ser medida por critérios que determinem a Qualidade em Serviços [...]” (op. cit)

Para que um serviço apresente todos os elementos da qualidade e seja sentido como excepcional pelo cliente, é preciso se atingir um nível de excelência nos serviços prestados e eliminar as possíveis falhas que impedem o alcance destes objetivos. Neste sentido, a compreensão da expectativa e perspectiva do cliente pode ser evidenciada com a avaliação da qualidade dos serviços, a partir da identificação dos critérios que refletem os fatores que determinam a satisfação do cliente. Esses critérios são definidos como os gaps da qualidade, ou falhas e lacunas. (Corrêa 2010)

Para Corrêa (2010, p. 107), *os gaps* “[...] são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido”. Esses *gaps* representam grandes obstáculos à tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços e demonstra um equilíbrio entre as expectativas e percepções dos clientes em relação à qualidade dos serviços, como podemos ver na Quadro 01 abaixo:

**Quadro 01- Modelo dos “5 gaps”**



Fonte: Correa (2010, p. 107), adaptada pelo autor.

*Os gaps* da qualidade são resultados das inconsistências e falhas no processo de gestão da qualidade. Os cinco gaps são os seguintes:

GAP 1: Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial. Este gap significa que a gestão percebe as expectativas da qualidade, de forma imprecisa, ou seja, a informação chega até a gerência com dados imprecisos sobre as expectativas dos clientes e informações deturpadas ou inexistentes partindo da organização.

O cliente tendo suas expectativas satisfeitas, retorna e divulga a empresa aos amigos, familiares. “O cliente insatisfeito, descontente, divulga o fato a tantas quantas pessoas encontrar. ” Logo, a disseminação na referência negativa alcança maior número de pessoas, influenciando negativamente nos resultados. (CORRÊA, 2010, p. 108)

GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço. Este gap significa que as especificações da qualidade em serviço não são coerentes com as percepções da gerência quanto às expectativas da qualidade oferecida aos clientes.

“A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a serem prestados, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes. ” (CORRÊA, 2010, p. 108)

GAP 3: Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço, mesmo quando a especificação do serviço está adequada, às vezes a organização falha na prestação do serviço ao cliente propriamente dita. (CORRÊA 2010, p. 109)

De acordo com o autor essa falha ocorre quando à entrega dos serviços é muito complicada ou com especificações muito rígidas ou as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente ou, ainda os colaboradores não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente.

GAP 4: Falha na comparação da prestação do serviço – comunicação externa com o cliente. Este gap ocorre quando esse gerenciamento é mal feito e o cliente chega ao sistema com uma expectativa maior do que aquela que o sistema pode atender.

Esse é um tipo comum de falha, pois, as empresas prestadoras de serviços vêm-se normalmente num dilema: se a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado, é fácil satisfazê-los, mas por outro, fica difícil atraí-los; mas é mais difícil satisfazer às altas expectativas.

“Isso indica que é importante gerenciar bem as expectativas dos clientes para que essas fiquem num patamar que represente um equilíbrio entre atratividade e possibilidade de atendimento por parte do sistema”. (CORRÊA, 2010, p. 111)

GAP 5: Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente. Este gap significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço

esperado.

Essa falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4. Um aspecto interessante é que falhas de 1 a 4 podem estar ocorrendo simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando, num primeiro momento, falhas do tipo 5. (CORRÊA 2010, p. 112).

A principal função do modelo dos Gaps mencionadas acima é identificar pontos de vista diferenciados sobre a qualidade, tanto na percepção do cliente que recebe o serviço quanto do prestador de serviços, e dos responsáveis pelo planejamento e pela entrega dessa qualidade ao cliente.

#### **4 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A abordagem metodológica vai depender do contexto que envolve a pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 223 *apud* Ubirajara 2014, p.125).

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético.

O método que tratou da abordagem do problema em questão foi o estudo de caso, pois se trata de um universo singular dentro de seu contexto de realidade, e que tem finalidade própria, pois descreve a realidade no contexto em que foi feita a pesquisa.

De acordo com Lakatos (2009 p. 158, *apud* Ubirajara 2014, p. 126): “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. O tipo de pesquisa desenvolvida neste artigo foi a descritiva, pois descreve as características de uma população ou de um fenômeno, ou ainda estabelece relações entre os fenômenos, e exploratória, por não ter sido feita nenhuma pesquisa no supermercado em questão.

Os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental (e suas variantes) ou laboratorial, entre outras categorias. (VERGARA 2016, p. 44).

Para este estudo foi utilizada a pesquisa de campo, pois o local onde foram coletados e analisados os dados estão ligados diretamente com o problema que foi encontrado na empresa pesquisada o Minimercado *E'Shamah*.

Neste estudo, a abordagem (ou tratamento) dos dados da pesquisa foi qualitativa, por analisar as opiniões e depoimentos livres dos clientes da empresa no dia escolhido para

aplicação do questionário, e de forma analítica-descritiva e quantitativa por apresentar dados mensuráveis

Existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que pode ser apresentado como: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, entre outros. Utilizou-se, neste trabalho, um questionário com perguntas de múltipla escolha, abertas e fechadas, para os clientes do Minimercado *E'Shamah*.

#### **4.1 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa**

Nesta seção será apresentado o local onde foi realizada a investigação para a construção deste trabalho, como também a discriminação dos participantes da pesquisa. Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada. Portanto, para este estudo, a unidade de pesquisa escolhida foi o Minimercado *E'Shamah* que fica localizado na Praça Prefeito Jose Amâncio nº31, Centro, Cristinápolis – SE.

A pesquisa foi realizada no universo de clientes da empresa Minimercado *E'Shamah*, sendo coletadas informações, dados, opiniões e sugestões que serão analisadas a seguir afim de responder e atender aos objetivos gerais e específicos que foram propostos.

A amostra utilizada para selecionar os clientes foi não-probabilística intencional realizada de forma aleatória, pois de acordo com Marconi; Lakatos (2006 *apud* Ubirajara 2014, p. 31) “lembram que o tipo de amostragem não-probabilística intencional, muito peculiar, quando se delimita um prazo para a coleta de informações, sem a preocupação da quantidade de indivíduos pesquisados, nem de qualquer extrato, reservando-se à aleatoriedade natural”.

Desta forma, foi aplicado questionário no dia da semana que apresentou maior movimento de clientes, sendo pesquisados 120 clientes, delimitando assim, o tempo em que o questionário foi aplicado, a ser respondido de livre e espontânea vontade pelos clientes do minimercado *E'Shamah*.

#### **4.2 Variáveis e Indicadores da Pesquisa Plano de Registro e de análise dos Dados**

Segundo Gil (2002, p. 107 *apud* Ubirajara 2014, p. 120), “as variáveis são características solicitadas pelos objetivos específicos, que servirão de base para a pesquisa”.

Baseado nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores destinados aos clientes desta pesquisa estão apontadas no Quadro 02 a seguir.

**Quadro 02 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

Variável	Indicadores	Questões
Fatores determinantes de falhas no atendimento	Presteza no atendimento	2
	Tempo de Atendimento	4
	Informações precisas	3
Satisfação dos clientes	Grau de satisfação	7;1
Qualidade nos serviços	Comunicação interna	5
	Qualificação dos funcionários	6
Necessidade de aperfeiçoamento nos processos	Sugestões clientes	8

Fonte: Dados do pesquisador, 2016

A análise dos dados se deu através do Excel, tendo os dados fornecidos pelo questionário de pesquisa e transferido para planilhas e expostos em gráficos para uma melhor análise interpretativa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados pode ser compreendida como a apreciação das informações obtidas pelo pesquisador durante a pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2009 p, 167, *apud* Ubirajara 2014, p. 33), a análise dos dados revela a “[...] tentativa de evidenciar as relações existentes entre os fenômenos estudados e outros fatores”. Assim sendo, a análise dos dados procura compreender a ligação entre os objetos analisados e outros elementos que estejam subjacentes.

Os dados colhidos na pesquisa de campo estão apresentados neste item, confrontando-os com a revisão bibliográfica. Nesta seção serão expostos os resultados coletados na pesquisa, de acordo com os objetivos específicos elencados abaixo

### 5.1 Fatores Determinantes *dos Gap's* e Falhas no Atendimento

De acordo com a pesquisa aplicada para identificação das possíveis falhas no atendimento da organização pesquisada, visando à melhoria no atendimento, buscou-se averiguar nas questões 02, 03, e 04 fatores que fossem determinantes para identificação de falhas no atendimento, conforme o modelo dos 05 gap's, confrontando assim as expectativas da empresa em relação ao atendimento que vem sendo prestado com as expectativas que os

clientes esperam em relação aos serviços que vem sendo ofertados, conforme exposto nos gráficos abaixo:

**Gráfico 01 – Questão 02**



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Quanto ao atendimento e simpatia dos funcionários, podemos verificar no gráfico 01 que 70% dos 120 clientes entrevistados responderam que os colaboradores são sempre simpáticos e prestativos durante o atendimento, 15% que os colaboradores nem sempre são simpáticos e prestativos, 10% que as vezes e 5% que raramente são simpáticos e prestativos, somados o total de 30%.

Desta forma pode-se entender que as expectativas dos clientes neste quesito estão sendo atendidas e superadas, pois se observa que o gap médio entre o nível desejado e percebido pelos clientes está sendo maior do que o esperado pela organização.

**Gráfico 02 – Questão 03**



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Nesta questão buscou-se levantar informações quanto ao conhecimento dos clientes internos para alcançar a satisfação dos clientes externos, conforme orienta Carvalho (2005, p. 161) quando diz que “[...] a principal garantia da qualidade externa se deve a qualidade interna [...]”.

Desta forma foi identificado no gráfico 02 que 55% dos clientes responderam que os colaboradores passam informações necessárias na hora da compra, 15% que não, 25% às vezes e 5% raramente, totalizando 55%.

No resultado geral do gap entre o nível desejado e percebido da dimensão conhecimento dos serviços e rapidez nas informações e a boa vontade dos empregados em ajudar os clientes, merecem ações estratégicas de melhoria de modo a minimizar o total, mesmo que permanecendo em um nível médio.

Este gap é um dos grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços, pois influencia diretamente na satisfação dos clientes e na qualidade do atendimento.

**Gráfico 03 – Questão 04**



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Quanto à agilidade no atendimento, no gráfico 03 os resultados demonstraram que 75% disseram que sim, 5% que não, 15% às vezes e 5% raramente, o que demonstra um bom resultado para a empresa.

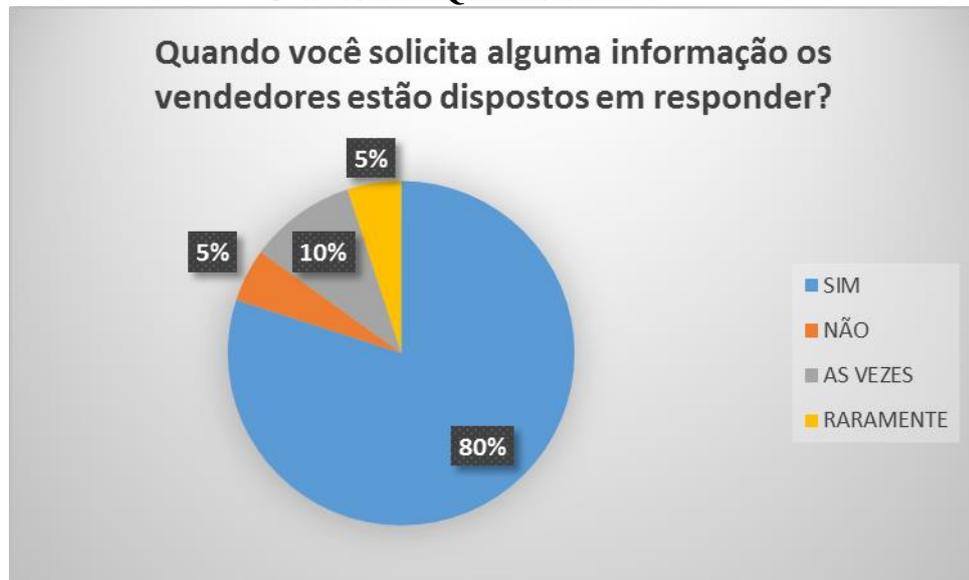
Desta forma podemos perceber que a organização se preocupa com o fluxo de clientes e com a agilidade do atendimento, evitando o acúmulo de clientes e posteriormente o surgimento de filas, desta forma, os clientes demonstram estar satisfeitos nesse quesito.

Podemos entender que a satisfação atribuída pelos clientes está relacionada à

forma de interação dos funcionários com os clientes e ao atendimento.

Esta preocupação da empresa também está de acordo com Corrêa (2010, p. 108) quando diz que, “o cliente tendo suas expectativas satisfeitas, retorna e divulga a empresa aos amigos, familiares. O cliente insatisfeito, descontente, divulga o fato a tantas quantas pessoas encontrar.” Logo, a disseminação na referência negativa alcança maior número de pessoas, influenciando negativamente nos resultados, da mesma forma que um atendimento bom e eficiente causa encantamento no cliente e este propaga sua experiência para quantas pessoas lhe questionarem.

**Gráfico 04 – Questão 05**



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Nesta questão buscou-se analisar quanto às informações que são passadas aos clientes, se os funcionários sempre estão dispostos em responder e tirar dúvidas quando são questionados. Desta forma 80% responderam que sim, 5% que não, 10% às vezes e 5% raramente, como podemos ver no gráfico 04.

Dentre todas as dimensões dos serviços, as que mais influenciam na qualidade do atendimento são a empatia e a presteza no atendimento. De acordo com Oliveira (2013, p. 12) deve-se buscar constantemente a perfeição nos serviços prestados, pois o cliente é a força propulsora da organização, então deve-se empenhar ao máximo para superar as expectativas dos clientes e impressioná-los de forma positiva, possibilitando excelência na prestação de serviços.

Analisando a receptividade, os gaps se comportaram de forma positiva, prevalecendo o equilíbrio. O resultado obtido com as respostas significa que as percepções dos clientes em relação ao atendimento superam as expectativas da empresa, o que demonstra um equilíbrio entre as expectativas e percepções dos clientes em relação à qualidade dos

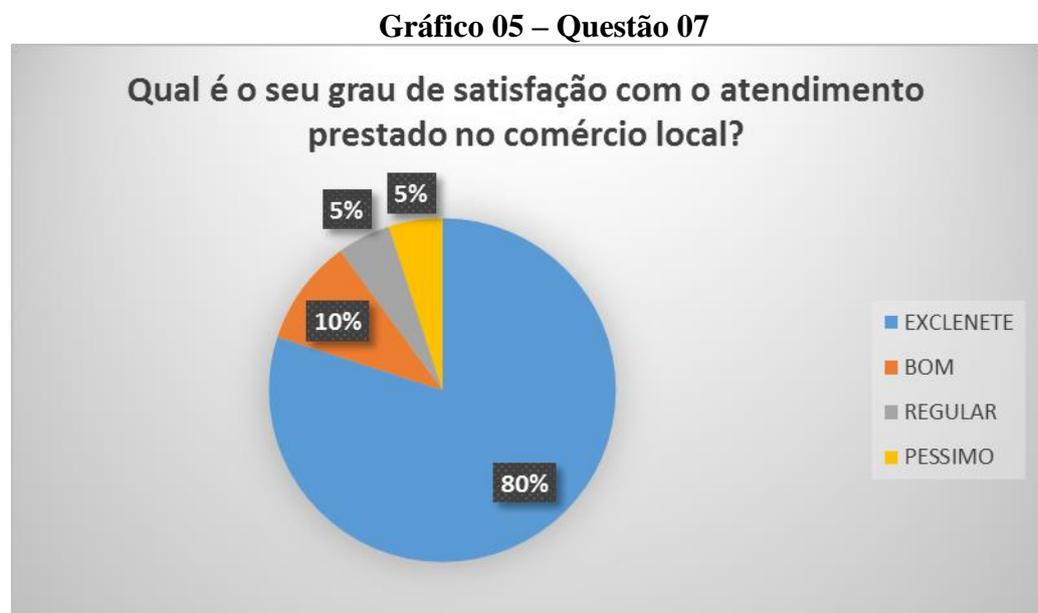
serviços, demonstrando uma alta qualidade dos serviços prestados. Porém, há necessidade de se observar com maior atenção o gráfico 03 que demonstrou uma falha quanto às informações que são passadas aos clientes, logo isto para a empresa quanto à qualidade das informações que estão sendo passadas para os clientes.

No geral obteve-se uma avaliação que pode ser considerada positiva, pois a análise dos dados revelou que os valores se comportaram de forma muito equilibrada, não apresentando diferenças significativas.

## 5.2 Quanto ao Grau de Satisfação e Insatisfação dos Clientes

Visando a melhoria no atendimento aos clientes e a qualidade nos serviços prestados, buscou-se averiguar o grau de satisfação e possível insatisfação dos clientes. Conforme orienta Oliveira (2013, p. 46), quando diz que “os resultados da preocupação com a qualidade em serviços têm se demonstrado compensadores, particularmente quando se introduz o conceito de Qualidade Total em Serviços.”

De acordo com as respostas obtidas através da pesquisa de satisfação, demonstrado no gráfico 05 abaixo:



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Ao analisar a percepção dos clientes quanto a satisfação com o atendimento, verifica-se um grau elevado de concordância, podemos perceber no gráfico 05 que 80% dos clientes que avaliaram o serviço como sendo de excelente qualidade, desta forma, entende-se que os clientes se encontram satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados. Em

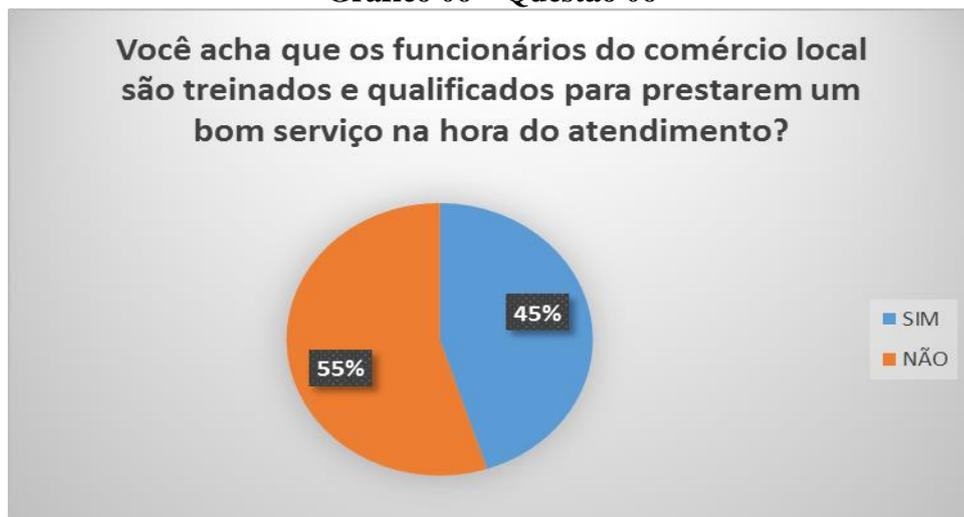
contrapartida, 10% avaliaram o serviço como sendo de boa qualidade, 5% disseram receber um serviço com qualidade regular e 5% como sendo de péssima qualidade.

Assim os resultados estão de acordo com o que orienta Miguel (2006, p. 47) quando diz “os resultados da preocupação com a qualidade em serviços devem estar ligados à satisfação do cliente com relação a qualquer serviço, mesmo que inconsciente, os serviços prestados estão sempre sendo avaliados pelos clientes.”

### 5.3 Quanto ao Grau de Qualidade dos Serviços Prestados

Neste quesito foi avaliado quanto a qualidade dos serviços prestados, com a preocupação em atender melhor ao seu cliente, como também foi avaliado quanto ao desempenho dos seus funcionários, que é um fator relevante e o mais importante para o atingimento das metas, sendo o capital mais valioso da empresa.

**Gráfico 06 – Questão 06**



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Verificamos no gráfico 06 que dos respondentes, 55% disseram que não acham os funcionários qualificados para prestarem um bom serviço e 45% disseram que sim, acham os funcionários preparados e qualificados.

De um modo geral esta falha representa um gap do tipo 4, que representa falha na comparação da prestação do serviço – comunicação externa com o cliente. Este gap ocorre quando o gerenciamento é mal feito e o cliente chega à empresa com uma expectativa maior do que aquela que o sistema pode atender.

Esse é um tipo comum de falha, pois as empresas do comércio veem-se normalmente num dilema: se a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro fica difícil atraí-los; mas é mais difícil satisfazer às altas expectativas.

## 5.4 Com Relação ao Processo de Melhoria da Empresa

No decorrer do processo de atendimento o cliente compara a sua expectativa com a sua percepção do serviço, para cada dimensão da qualidade, desta forma obtendo a qualidade do serviço.

Nesta questão buscou-se levantar dos clientes opiniões que fossem relevantes e que contribuíssem para o processo de melhoria dos serviços e possíveis ações para uma excelência no atendimento e nos serviços prestados.

Dos 120 clientes que participaram da pesquisa 105 não souberam ou não quiseram sugerir ações de melhoria e somente 15 clientes sugeriram ações, o que representa uma parcela pequena em relação ao total de clientes pesquisados.

Conforme exposto pelos clientes, segue abaixo sugestões:

Deveria existir maior número de funcionários nos dias de feira. (Cliente A B, C e D)

Deveria ter mais funcionários para dar informações. (Cliente E e F)

O caixa deveria agilizar o atendimento e dar prioridade as compras pequenas. (Cliente G)

O minimercado deveria ter uma pessoa só para empacotar, principalmente quando o estabelecimento se encontra cheio. (Cliente H e I)

Deveria ter mais pessoas para dar informações ou promotores para explicar os produtos. (Cliente J, L, M, N, O e P).

A principal função do modelo dos Gaps mencionadas acima é identificar pontos de vista diferenciados sobre a qualidade, tanto na percepção do cliente que recebe o serviço quanto do prestador de serviços, e dos responsáveis pelo planejamento e pela entrega dessa qualidade ao cliente.

## 6 SUGESTÕES

Considerando os resultados obtidos foi constatado que o minimercado *E'Shamah* não possui um mix definido, por não ter todos os tipos de produtos os quais seus clientes procuram todas as vezes que retornam ao estabelecimento.

Portanto, torna-se de extrema importância conhecer o cliente, saber o que deseja, entender sua percepção quanto ao serviço, ouvi-lo, capacitar os colaboradores para a comunicação direta, etc. São todos componentes do que chamamos de Qualidade na Prestação de Serviços.

Propõe-se que o minimercado *E'Shamah*:

- a) Elabore estratégias eficientes para a manutenção dos clientes, tendo em vista que manter implica em custo inferior à conquista de novos clientes;
- b) Realizar treinamento com seus colaboradores sobre práticas de atendimento;
- c) Criar um banco de dados de todos os clientes, que contemple em sua estrutura informações pessoais, de contato e histórico de compras, a fim de conhecer melhor o seu público alvo e o perfil de seus clientes;
- d) Criar uma caixa de sugestões e reclamações, a fim de coletar informações para detectar possíveis falhas, corrigindo com cautela os erros apresentados pelos clientes e consequentemente estudar ações que previnam tais falhas;
- e) Dar feedback aos colaboradores mensalmente sobre a avaliação dos clientes quanto a qualidade dos serviços prestados;
- f) Implantar o modelo de gestão voltado para gestão da qualidade total em serviços e suas práticas;
- g) Criar um programa de fidelidade, para presentear os clientes que se mantivessem mais tempo fiel ao estabelecimento.

Todas essas medidas irão auxiliar a melhorar o desempenho e a qualidade do serviço prestado pelo minimercado *E'Shamah* perante o mercado, e facilitar o fluxo entre os setores. É de grande importância para o crescimento da organização que o processo de qualidade nas relações empresa-cliente contemple técnicas que permitam um contato mais pessoal dos colaboradores com os clientes, além de estarem focadas com a estratégia de negócio. Dessa forma, acredita-se que o a qualidade do serviço prestado poderá ser mais eficaz e atender as expectativas de todos os envolvidos.

## **CONCLUSÕES**

O artigo apresentado tem como objetivo principal analisar a qualidade do serviço prestado pelo minimercado *E'Shamah*, buscando identificar as percepções dos clientes para que a empresa possa estar melhorando seu serviço.

Diante das informações coletadas no decorrer da pesquisa, ficou constatado que hoje investir em qualidade é de extrema importância dentro da organização. Portanto, toda

administração deve estar voltada para qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes, visto que as empresas dependem exclusivamente deles para sua sobrevivência.

Utilizando-se um roteiro semiestruturado, em conjunto com o questionário aplicado, foi diagnosticado que a satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar, assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos, são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

Desta forma foi possível analisar que uma empresa que direciona seus serviços e/ou produtos ao cliente passa a perceber que a qualidade do serviço é um fator de sobrevivência no mercado que atua. Dessa forma, foi alcançado o objetivo geral desta pesquisa, bem como foi possível levantar sugestões que possibilitem ações de melhoria para a organização.

Através de todos os aspectos apresentados, pode-se medir a qualidade do serviço prestado e colocar em prática alguns aspectos que contribuirão para sua melhoria, eliminado desta forma a causa do problema e conseqüentemente o grau de insatisfação pelos clientes.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foi visível a dificuldade encontrada pelo autor com relação ao pouco conhecimento dos colaboradores e do gestor sobre a qualidade do serviço prestado. Tudo isso tornou o desenvolvimento do trabalho mais demorado, visto que, além do autor buscar informações junto à organização durante toda a pesquisa, o gestor e os colaboradores tinham pouca disponibilidade de tempo para esta pesquisa.

## REFERÊNCIA

CARVALHO, Maria Monteiro [*et al.*]. **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2.reim. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**.3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005. Gestão da qualidade: parcerias eficazes: satisfação dos clientes, fornecedores, sociedade, sócios e colaboradores. Brasília: SEBRAE, 2005.

LOVELOCK, Christopher. [*et al.*]. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2009.

- LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade e processos**. 1. Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber, 2006.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PHILIP KOTLER. **Administração de Marketing**: o novo milênio. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação**. Aracaju: Fanese, 2014. (caderno de orientação).
- Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração** - 16ª Ed. 2016. Atlas