

CENTRO UNIVERVITÁRIO DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rodrigo Jussi Lopes

**Priorização de critérios relevantes para a qualidade do serviço: uma
pesquisa de modelagem no setor de varejo de móveis**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. Claudio Luís Piratelli
Orientador

Araraquara, SP – Brasil
2013

J96p Jussi Lopes, Rodrigo.

Priorização de critérios relevantes para a qualidade do serviço: uma pesquisa de modelagem no setor de varejo de móveis / Rodrigo Jussi Lopes. -- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2013.

150f. : il. ; 29,7cm

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Luis Piratelli

Bibliografia: f. 92-98

1. Segmento Varejista de Móveis. 2. Serviços. 3. Métodos da Qualidade em Serviços. 4. Processo de Análise da Hierárquica. I. Título.

CDU: 658.64

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

JUSSI LOPES, R. **Priorização de critérios relevantes para a qualidade do serviço: uma pesquisa de modelagem no setor de varejo de móveis.** 2013. 150f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Rodrigo Jussi Lopes

TÍTULO DO TRABALHO: Priorização de critérios relevantes para a qualidade do serviço: uma pesquisa de modelagem no setor de varejo de móveis

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2013

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Rodrigo Jussi Lopes

Rua Voluntários da Pátria, 1295 - Centro

14801-320 – Araraquara - SP

rodrigojussi@hotmail.com

Folha de Aprovação



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

Dissertação aprovada em sua versão final pela banca examinadora:

Prof. Dr. Claudio Luis Piratelli
Orientador(a) – UNIARA

Prof. Dr. João Batista Turrioni
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA – Araraquara

Araraquara, 28 de novembro de 2013

Dedicatória

Aos meus pais, João Elias Lopes e Anna Jussi Lopes, a minha irmã Elaine Jussi Lopes e a minha namorada Gabriela Rosário Sempionato pelo amor e carinho a mim dedicado, pelas palavras de conforto nas horas difíceis e pela paciência e compreensão em relação aos momentos que não pude estar presente com cada um! Amo todos vocês!

AGRADECIMENTOS

Primeira a Deus por estar ao meu lado sempre, principalmente nos momentos de dificuldade.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Claudio Luís Piratelli pelos conhecimentos compartilhados e apoio ao longo do trabalho.

Aos Gestores da Empresa objeto de estudo, que ofereceram todo o apoio para que a pesquisa pudesse ser realizada da melhor forma possível.

Aos Clientes da Empresa objeto de estudo, que foram atenciosos e disponibilizaram parte de seu tempo para com a pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com este trabalho.

Meu muito Obrigado!

“Falta de tempo é desculpa daqueles que
perdem tempo por falta de métodos!!”

Albert Einstein

RESUMO

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo. Organizações que tiveram estabilidade durante anos no ambiente econômico viram-se ameaçadas por novos competidores mais preparados. Neste cenário, percebe-se que o setor varejista vem crescendo de forma generalizada, em especial o segmento de móveis e eletrodomésticos, havendo grande dificuldade de competição dos microempresários deste setor para com empresas e redes maiores também pertencentes a este ramo. Considerando que de forma genérica os bens comercializados entre as empresas deste setor pouco se diferenciam em funcionalidade, a qualidade do serviço ofertado torna-se elemento chave para posterior atendimento das expectativas dos clientes. Desta forma o presente trabalho verificou, mediante utilização do Processo de Análise da Hierárquica (AHP), quais critérios de qualidade os clientes varejistas do segmento moveleiro consideram de relevância no que diz respeito à prestação do serviço de uma microempresa deste setor. O trabalho objetivou ainda estabelecer um grau de importância, através de uma escala, entre os critérios identificados, além é claro de analisar se existe alguma lacuna entre os critérios de qualidade em serviços que a empresa objeto de estudo adota para com os critérios apontados como relevantes pelos clientes. Para tanto, foi empregada uma metodologia de gênero quantitativo, de caráter exploratória, através de uma modelagem, utilizando como principal instrumento de coleta de dados formulários semi-estruturados. Através do aprofundamento bibliográfico sobre o assunto, em especial sobre modelos para análise de qualidade em serviços, desenvolveu-se os formulários para coleta de dados, os quais foram aplicados juntos aos gestores e clientes da empresa objeto de estudo, mediante a utilização de um *Software*, cujo tratamento dos dados fundamenta-se no Método AHP. Dentre os principais resultados, verificou-se que o critério de maior relevância para a avaliação da qualidade dos serviços no Processo de Vendas foi a Educação do Vendedor, tanto para os Gestores como para os Clientes. Na análise dos critérios relevantes para a avaliação da qualidade do serviço no Processo de Entrega/Montagem, o critério de maior importância apontado pelos Gestores foi o Conhecimento do Montador, sendo que, neste caso, o critério mais importante para os Clientes foi o Compromisso de Honrar Prazos. Concluiu-se que o Método AHP é de grande utilidade na análise dos critérios de qualidade que os clientes julgam ser relevantes, permitindo estabelecer uma escala de grau de importância entre eles. Pode-se perceber, ainda, que existem lacunas entre os critérios que os clientes apontaram como relevantes, para com aqueles que a empresa prioriza, caracterizando a ocorrência do *Gap 1*.

Palavras-chave: *Segmento Varejista de Móveis, Serviços, Métodos da Qualidade em Serviços, Processo de Análise da Hierárquica.*

ABSTRACT

The enterprise ambience is becoming more competitive. Enterprises that had stability for a long period in the economic ambience became menaced with new prepared competitors. In this scenery, it is possible to observe that the retailer section is rising in a general standard, principally the furniture sector and household appliances, creating an important difficult in competition of small businessman to bigger companies in the same trade. Considering in general lines that the goods commercialized among these enterprises do not differ from functions, the offered service become the main key to the future consumers' expectations. In this view, the actual work verified through Analysis Hierarchy Process (AHP), what quality rules are used by the retailer consumers in the furniture sector in order to define correct characteristics in service rendered of a small size business. The work also intended establishing an importance measure among the identified rules using a scale, besides the observation if there is some gap between the quality rule in services that the aim enterprise compared to the expected rule by the consumers. Following this objective, it was adopted a quantitative methodology, with exploratory features, using half-structured forms as the essential instrument of basis collection. Through deepening bibliographic, especially patterns about analysis of quality in services, forms were developed for basis collection, that were applied to managers and consumers for the aim enterprise, according to the use of a software, whose the basis examination is based upon AHP Method. From among the main results, it was observed that the most important rule to the quality of service's evaluation in the Sale Process was the Seller Education, not only for the Managers, but also to the Consumers. In the analysis of the important rule in the quality service's evaluation in the Delivery/Assembly Process, the most indispensable rule defined by the Managers was the Assembler's Knowledge, at the same time in this case, the most important rule for the Consumers was the Responsibility to Honour Term. It was concluded that the AHP Method is the great value in the analysis of the quality rules that the consumers most consider, allowing to determine a scale of importance measure among them. It is possible to observe yet that there are gaps among the rules pointed by the consumers and those considered by the enterprise, characterizing the event of Gap 1.

Key words: Furniture Retailer Sector; Services; Methods of Quality Services; Analysis Hierarchy Process.

Lista de Figuras

Figura 1 - O ciclo de serviço.....	25
Figura 2 - Variação da proporção de produtos e serviços de diferentes pacotes de valor.....	30
Figura 3 - Modelo Dos “5 gaps” para análise de causas e falhas de qualidade.....	42
Figura 4 - Estrutura de decisão hierárquica em três níveis.....	54
Figura 5 – O fluxograma do processo de análise hierárquica.....	58
Figura 6 - Principais atividades do processo de prestação do serviço.....	66
Figura 7 - Árvore de Critérios – Processo de Vendas.....	79
Figura 8 - Árvore de Critérios – Processo de Entrega e Montagem.....	80

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1 - Pesquisas e aplicabilidade dos principais modelos de qualidade em serviços.....	17
Quadro 2 - Classificação do presente trabalho segundo referencial metodológico.....	19
Quadro 3 - Principais diferenças entre manufatura e serviços.....	24
Quadro 4 - Algumas definições para qualidade de serviços.....	34
Quadro 5 - Diferenças básicas entre Gestão da Qualidade em manufatura e serviços.....	37
Quadro 6 - Determinantes da Qualidade.....	44
Quadro 7 - O Instrumento <i>ServQual</i>	45
Quadro 8 - Evolução nas dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1988).....	46
Quadro 9 - Questionário importância dos itens.....	48
Quadro 10 - Questões adicionais.....	49
Quadro 11 - Escala Fundamental de Saaty (1980).....	55
Quadro 12 - Passos para a utilização do método AHP.....	57
Quadro 13 - Síntese de trabalhos utilizando AHP (VAIDYA e KUMAR, 2006).....	59
Quadro 14 - Síntese: Questionário <i>ServQual</i> X Formulário Atividades de Vendas.....	67
Quadro 15 - Contexto Formulário 1: Principais critérios de qualidade do processo da prestação do serviço no que diz respeito a “Atividade de Vendas”.....	69
Quadro 16 - Síntese: Questionário <i>ServQual</i> X Formulário Atividades de Entrega e Montagem.....	69
Quadro 17 - Contexto Formulário 2: Principais critérios de qualidade do processo de prestação do serviço no que diz respeito as “Atividades de Entrega e Montagem”.....	71
Quadro 18 - População da pesquisa.....	74
Quadro 19 - Amostra da pesquisa.....	76
Tabela 1 - Questionário aplicado a serviços diversos (GRONROOS, 1984).....	40
Tabela 2 - Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Gestores.....	81
Tabela 3 - Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Clientes.....	82
Tabela 4 - Discrepância – Critérios de Vendas.....	85
Tabela 5 - Discrepância – Critérios de Entrega e Montagem.....	86
Tabela 6 - <i>Gaps</i> critérios processo de vendas.....	89
Tabela 7- <i>Gaps</i> critérios processo de entrega e montagem.....	90

Tabela 8 - Teste piloto: percentual de representatividade final dos critérios para os gestores.....	144
Tabela 9 - Teste piloto: percentual de representatividade final dos critérios para os clientes.....	146
Tabela 10 - Teste piloto: discrepância dos critérios de vendas.....	148
Tabela 11 - Teste piloto: discrepância dos critérios de entrega e montagem.....	150

Lista de Abreviaturas e Siglas

AHP – Processo de Análise Hierárquica.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial.

IPI – Imposto Produto Industrializado.

PDCA – *Plan, Do, Check e Act.*

SPSS – *Statistical Package Social Science*

Sumário

1 Introdução.....	12
1.1 Contextualização do Tema.....	12
1.2 Problema de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Metodologia.....	19
1.6 Estrutura.....	19
2 Serviços.....	21
2.1 Serviços nas Pequenas Empresas.....	26
3 Qualidade.....	29
3.1 Qualidade em Serviços.....	33
3.2 Modelos para Análise da Qualidade em Serviços.....	39
4 Análise da Hierarquia de Processos.....	52
5 Metodologia de Pesquisa.....	63
5.1 Técnica de Coleta de Dados.....	66
5.2 Caracterização da População/Amostra.....	72
5.2.1 Definindo a População.....	72
5.2.2 Definindo a Amostra.....	74
6 Aplicação do Método AHP no Objeto / Modelagem.....	77
6.1 Caracterização da Empresa.....	77
6.2 Apresentação dos Resultados.....	78
6.2.1 Aplicação dos Formulários para com os Funcionários da Empresa.....	79
6.2.2 Aplicação dos Formulários para com os Clientes da Empresa.....	82
6.2.3 Síntese dos Critérios: Gestores X Clientes.....	84
7 Conclusões e Considerações Finais.....	87
Referências.....	92
Apêndice A – Formulário Aplicado aos Gestores.....	99
Apêndice B – Formulário Aplicado aos Clientes.....	103
Apêndice C – Resultados Teste Piloto.....	143

1 Introdução

1.1 Contextualização do Tema

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo. Observa-se uma forte pressão exercida pela nova ordem econômica sobre as empresas, principalmente em países em desenvolvimento. O posicionamento relativo das empresas vem sofrendo mudanças substanciais, no que se refere às suas posições competitivas. Organizações que tiveram durante anos estabilidade no ambiente econômico viram-se ameaçadas de suas confortáveis posições por novos competidores mais preparados, com estratégias de gestão revolucionárias (COLTRO, 1996).

Dentre as principais mudanças ocorridas no cenário econômico destacam-se a criação de grandes blocos econômicos e a diminuição das barreiras comerciais, consumidores exigentes em maior qualidade de produtos e serviços, passando a opinião dos clientes a ser um fator primordial para com as estratégias empresariais utilizadas (PINTO et al., 2006).

A sobrevivência das empresas na atual conjuntura de economia de mercado torna-se possível quando estas atingirem determinados níveis de competitividade. No entanto, a conquista de um patamar de competitividade pode chegar à obsolescência se seus processos e gestão se não forem reformulados constantemente (MARSHALL JR et al., 2005).

Analisando o setor moveleiro, diante ao atual ambiente empresarial, nota-se que este contabilizou nas exportações brasileiras U\$703,6 milhões em 2012, um crescimento de 15,3% em relação a 2011, chegando a 18,1 milhões de peças (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2012).

Em 2012, o setor moveleiro acumulou 281.121 empregos formais, representando uma alta de 4,5% sobre o total registrado em dezembro de 2011, segundo o Ministério do Trabalho (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2012).

No que diz respeito ao mercado varejista, este é considerado o maior empregador privado do país, sendo que o varejo tem crescido de forma generalizada, em todos os setores e regiões do Brasil. Dentre os diversos segmentos do varejo, o segmento de móveis e eletrodomésticos é um dos mais importantes, com faturamento em torno de 60 bilhões com mais de 23,5 mil lojas por todo o país (INSTITUTO DE PESQUISA GOUVÊA DE SOUZA, 2010). O setor cresce continuamente desde 2004, inclusive em 2009, quando conseguiu superar a crise estimulada por incentivos com a redução de IPI (INSTITUTO DE PESQUISA GOUVÊA DE SOUZA, 2010).

Ao focarmos o setor moveleiro no segmento varejista, o balanço mais recente das vendas no comércio de móveis e eletrodomésticos apresentou um aumento em maio de 16,3% em volume de peças e de 15,6% em valores de receita. O acumulado de janeiro a maio de 2011, sobre igual período do ano anterior, registrou crescimento de 18,0% em volume e 15,3% em receita (IBGE, 2011 apud FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ, 2011).

Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2012), o volume de vendas de móveis e eletrodomésticos no varejo cresceu 13% no acumulado de 12 meses em 2012, considerando os dados levantados até novembro de 2012.

Há uma expectativa no mercado varejista de móveis de que novas fusões aconteçam, em especial com as redes regionais menores sendo absorvidas por concorrentes maiores. Além disso, as condições de crédito devem continuar em expansão contínua, com o crescimento sustentado das classes mais baixas (INSTITUTO DE PESQUISA GOUVÊA DE SOUZA, 2010). Isso gera uma reflexão de que ficará mais difícil para pequenas empresas pertencentes ao setor competirem no mercado.

Segundo Lepsch e Toledo (1998), o “produto final” do varejo não é algo físico e tangível, e sim os serviços e atributos de um estabelecimento (lojista ou não lojista), os quais se agregam a bens produzidos em outros setores da economia. Continuam os autores que “as lojas competem numa mesma área geográfica de influência, vendendo os produtos altamente substituíveis uns pelos outros, embora não sejam, na maioria das vezes, substitutos perfeitos. Em outras palavras, lojas diferentes e que fazem parte de um mesmo mercado, comercializam produtos semelhantes que acabam desempenhando igual função para o consumidor. Desta forma, as lojas competem entre si via preços, e diferenciam seus serviços, os quais, conforme apresentado, são o “produto” do varejo.

Diante do potencial que o segmento moveleiro representa para o país, as empresas pertencentes ao setor, em especial as do segmento varejista, necessitam cada vez mais se prepararem para o mercado competitivo. Neste contexto, Garvin (1992) enfoca que a qualidade é uma importante e poderosa arma frente à concorrência. As empresas passam a desenvolver uma nova percepção de que se a qualidade está associada à rentabilidade, é necessário que se forneça produtos e serviços melhores e/ou diferentes dos da concorrência, exigindo uma reformulação das abordagens tradicionais da qualidade, implementando-a de forma marcante, além é claro de contínua.

Historicamente, produtividade e qualidade foram consideradas como questões a serem tratadas pelos gerentes de operações, fazendo com que as empresas concentrassem

internamente em abordar melhorias de processo, as quais não estavam necessariamente vinculadas às propriedades de serviços dos clientes (LOVELOCK & WRIGHT, 2003). Continua o autor que a qualidade do serviço é movida pelo cliente, e que os contínuos esforços para compreender e melhorar a qualidade voltam-se para estes.

Fica evidente que para as empresas, em especial as de varejo, atenderem às expectativas de seus clientes, elas precisam não apenas ter qualidade nos bens físicos que oferecem, mas também nas parcelas de serviços que disponibilizam juntamente com estes. Slack et al. (1997) relata que fundamentar a definição da qualidade do serviço para com o atendimento das expectativas dos clientes é algo complexo, visto que as expectativas podem ser diferentes de uma pessoa para outra. Continua o autor que tal fato se estende também para a percepção do serviço prestado, podendo esta ser diferente de um cliente para outro. Percebe-se que a qualidade de uma prestação de serviço é função da lacuna entre o serviço esperado e a percepção do serviço recebido (PARASURAMAN et al., 1988).

Uma das principais ferramentas utilizadas para a análise da qualidade dos serviços é o *ServQual* (PARASURAMAN et al., 1985:1988). Apesar de bem aceita e difundida, críticas a seu respeito ganham certo destaque. Segundo Asubonteng et al. (1996), a utilização de uma escala para medir a qualidade dos serviços, universalmente aplicável a todos os setores, seria algo desaconselhável. Continuam os autores, que é necessário mais do que uma simples adaptação do *ServQual* para abordar a qualidade dos serviços de forma eficaz em algumas situações. Para Buttle (1996) o modelo *ServQual* torna difícil descrever a interdependência entre as dimensões da qualidade, visto a dificuldade de estabelecer prioridades através de uma estrutura lógica.

Existe uma grande tendência em avaliar a qualidade de serviços em função da mensuração da satisfação do cliente com o desempenho do serviço, bem como que existe certa deficiência no tratamento de problemas desta natureza (FREITAS, 2005). Continua o autor que para reduzir esta carência e contribuir para a excelência em serviços, faz-se necessário o desenvolvimento de metodologias cuja análise decisória da avaliação da qualidade dos serviços incorporem múltiplos critérios da qualidade, bem como julgamento de múltiplos avaliadores.

Neste contexto, o Método do Processo de Análise Hierárquica – AHP tem apresentado grande eficácia em análises multicriteriais. Tal método tem sido utilizado como ferramenta de tomada de decisão nos mais variados casos, tais como, na decisão de negócios de envolvam a análise de custo benefício, medição de conflitos, medição de desempenho, dentre outros

(HENDERSON e DUTTA, 1992). Os autores relatam a viabilidade da ferramenta na área de engenharia para a análise das mais variadas situações e soluções de problemas.

Desta forma, considerando a dificuldade que existe para a gestão da qualidade percebida dos serviços ofertados, cabe aos profissionais da área buscar estratégias que contribuam com a eficácia de tal atividade, mediante o uso de métodos que incorporem múltiplos critérios da qualidade.

1.2 Problema de Pesquisa

Considerando que no contexto varejista a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada e que na maioria das vezes os produtos comercializados por empresas do mesmo segmento pouco se diferenciam, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais critérios de qualidade os clientes varejistas consideram de relevância no que diz respeito à prestação do serviço de uma microempresa do ramo de móveis?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Partindo de um dos principais modelos de avaliação da qualidade em serviços – o *ServQual* - o presente trabalho terá como objetivo geral identificar, mediante a utilização de uma ferramenta de análise multicriterial, os principais critérios que os clientes utilizam para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos por uma microempresa do comércio varejista moveleiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, do ponto de vista dos clientes, quais os principais critérios de qualidade em serviços são de relevância no comércio varejista moveleiro;
- b) Estabelecer um *ranking* de importância dos principais critérios para a avaliação da qualidade pelos clientes através do Método do Processo de Análise Hierárquica - AHP;
- c) Identificar e ordenar, do ponto de vista dos gestores da empresa, quais os principais critérios de qualidade em serviços são relevantes para o cliente, através do AHP;
- d) Analisar se existe alguma lacuna entre os objetivos específicos dos itens b e c.

1.4 Justificativa

As empresas estão inseridas em um contexto complexo e variável. Considerando a dinâmica de mudança do ambiente, é fundamental que as organizações tomem decisões eficientes, embasadas em critérios adequados e alinhados com os objetivos organizacionais e a satisfação do cliente (VARGAS, 2010).

O contexto atual demonstra que as empresas não possuem mais tempo para ficar reparando atividades mal sucedidas. Estratégias antes consideradas como diferenciais competitivos já não mais são tratadas desta forma, adotando uma postura de empregabilidade que visa a sobrevivência da organização. Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos e serviços de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência (OLIVEIRA, 2004).

Pode-se dizer que a qualidade é, na atual conjuntura econômica mundial, estratégica e decisiva. A qualidade de produtos e serviços é uma das dimensões de estratégias competitivas (PRAJOGO e SOHAL, 2001; RAHMAN e BULLOCK, 2005). Competir em qualidade pode atribuir para as empresas um diferencial com efeitos positivos na percepção de valor pelos clientes, podendo desta forma, ser empregada como estratégia de diferenciação (SUPANVANIJ e AMINE, 2000).

A similaridade funcional e do desempenho dos produtos e bens de consumo é crescente nos dias de hoje. É preciso estar em sintonia com os colaboradores, visto que a qualidade atualmente está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços (MARSHALL JR. et al., 2005).

De acordo com Johnston (1995) apud Chowdhary & Prakash (2007) uma das questões mais importantes a serem levantadas diante ao contexto das pesquisas sobre qualidade em serviços é a identificação dos fatores determinantes da qualidade do serviço. Continua o autor que esta deve ser uma preocupação central dos pesquisadores, uma vez que tais fatores são necessários para se especificar, medir, controlar e melhorar a percepção da qualidade do serviço.

Vários são os trabalhos sobre qualidade em serviços. No entanto, a grande maioria faz uso dos principais modelos existentes na literatura para a avaliação da qualidade em termos de expectativa e/ou desempenho (Quadro 1). Poucos são os trabalhos, principalmente no segmento varejista de móveis, que buscam verificar quais são os critérios relevantes para o

cliente a respeito da qualidade dos serviços, bem como poucos se utilizam de um método multicriterial para tal análise.

Quadro 1 - Pesquisas e aplicabilidade dos principais modelos de qualidade em serviços.

Autor / Tipo Obra	Principais Objetivos	Contexto
Nóbrega (1997) / Tese	<ul style="list-style-type: none"> • Comparativo entre diferentes abordagens para Gestão da Qualidade em Serviços; • Formular um modelo referencial que possa ser utilizado na análise da Gestão da Qualidade de Serviços. 	<p>Modelo Referencial embasado na filosofia do Ciclo PDCA, apresentando um desdobramento em sete subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia do serviço; - Conceito do serviço / qualidade do serviço; - Planejamento da qualidade do serviço; - Projeto do serviço; - Sistema de prestação do serviço; - Avaliação da qualidade do serviço; - Análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço.
Coimbra (2005) / Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar os atributos mais valorizados segundo as expectativas dos clientes, na prestação de serviços na área de saúde, transporte, bancos e ensino superior. 	<p>Aplicação do Modelo <i>ServQual</i> para verificação de quais atributos são mais valorizados.</p>
Lage (2008) / Tese	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as expectativas dos clientes acerca da qualidade de um serviço público; • Compreender quais as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado. 	<p>Modelo de Investigação embasado na síntese entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepções dos clientes sobre os serviços prestados; - Percepções que os funcionários têm sobre o serviço que prestam. <p>Apesar de abordar várias metodologias da qualidade, maior enfoque evidenciado no Método <i>ServPerf</i>.</p>
Nóbrega et al (2010) /	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os atributos de satisfação da qualidade dos serviços contábeis 	<p>Análise Fatorial (multivariada) de 17 variáveis, utilizando o Software SPSS (<i>Statistical Package Social Science</i>) versão 13.0.</p>

Artigo	segundo a percepção dos gestores de comércio varejistas.	
Andrade e Albuquerque (2012) / Artigo	<ul style="list-style-type: none"> • Principais atributos considerados pelos estudantes para a escolha de um preparatório para concursos públicos. • Consistência dos atributos para com os critérios adotados pelo gestor. 	Utilização do Método AHP Clássico (SAATY, 1980), adaptando os principais critérios das pesquisas no campo de serviços educacionais, construindo assim uma Árvore de Valor a ser aplicada.

Fonte: Próprio autor.

Segundo Andrade e Albuquerque (2012), a análise multicriterial, através do Método do Processo de Análise Hierárquica (AHP), apresenta significativa utilidade na estruturação do problema decisório, uma vez que tal método faz uso de três aspectos: estruturação hierárquica, estabelecimento de prioridades e consistência lógica. Desta forma, mais do que simplesmente analisar a qualidade de um serviço através da relação expectativa e/ou desempenho, o presente método busca estabelecer quais critérios, como por exemplo os da qualidade de um serviço, são relevantes, mediante a utilização de uma estrutura lógica, estabelecendo-se prioridades mediante uma estrutura hierárquica.

Considerando a importância da qualidade no contexto competitivo e, que existe uma grande similaridade entre a maioria dos bens comercializados, o trabalho se justifica, em termos de objetivo, devido ao fato de abordar a questão da qualidade dos serviços ofertados por empresas varejistas, visto que tais serviços podem gerar diferencial competitivo mediante a percepção de excelência em aspectos que vão além dos bens físicos oriundos do processo de negociação.

No que diz respeito à metodologia adotada, o enfoque multicriterial é de grande importância na identificação dos critérios que os clientes julgam relevantes, justificando a utilização do Método AHP para a verificação de tais critérios, os quais podem variar de uma empresa para outra e são fundamentais na avaliação da qualidade final dos serviços.

O trabalho se justifica ainda devido ao fato dos resultados alcançados poderem contribuir sobre o assunto em questão para com as empresas pertencentes ao setor objeto de estudo, além é claro de representar significativa contribuição social, visto que poderá ser utilizado como fonte de aprofundamento para trabalhos posteriores.

1.5 Metodologia

Embasado na literatura sobre metodologia, a qual é apresentada na Seção 6, optou-se por uma estrutura metodológica que, em síntese, está apresentada no Quadro 2.

Quadro 2: Classificação do presente trabalho segundo referencial metodológico.

Critério	Classificação	Autores
“Do ponto de vista de sua Finalidade”	- Aplicada	Gil (2008); Gil (2010).
“Do ponto de vista dos Objetivos”	- Exploratória	Cervo e Bervian (2002); Gil (2010); Mattar (2005).
“Do ponto de vista da Forma de Abordagem”	- Quantitativa	Rudio (2001); Silva (2004); Piratelli (2010).
“Do ponto de vista dos Procedimentos”	- Bibliográfica - Modelagem	Cervo e Bervian (2002); Gil (2008); Gil (2010); Turrioni e Mello (2012).
“Do ponto de vista do Local de Realização”	- Bibliográfica - Estudo de Campo	Cervo e Bervian (2002); Gil (2008).

Fonte: Próprio autor.

1.6 Estrutura

Seção 1: Introdução

Abordagem de forma resumida do cenário atual, levando à problemática de pesquisa. Objetivos de pesquisa. Justificativa. Metodologia e Estrutura.

Seção 2: Serviços

Caracterização de Serviços. Pequenas Empresas.

Seção 3: Qualidade

Abordagem geral sobre qualidade. Qualidade em serviços. Modelos para análise de qualidade em serviços: Modelo dos 5 *Gaps*, Escala *ServQual*, Outros Modelos.

Seção 4: Processo de Análise Hierárquica

Apresentação do conceito e aplicação do método. Seus benefícios.

Seção 5: Metodologia de Pesquisa

Metodologia de pesquisa e técnica de coleta de dados.

Seção 6: Aplicação do Método AHP no Objeto (Modelagem)

Caracterização da Empresa objeto de estudo. Apresentação dos resultados.

Seção 7: Conclusões e Considerações Finais

Síntese dos resultados. Limitações do estudo.

2 Serviços

Diversos são os autores (Juran (1990), Gronroos (1993), Kotler (1998), Lovelock e Wright (2003), Correa e Correa (2004), Freitas (2005), Salomi et al. (2005), Fadel e Regis Filho (2009), dentre outros) que apresentam trabalhos sobre Serviços. Desta forma, a presente Seção objetiva apresentar a conceituação de serviços segundo estes autores, bem como suas características, distinguindo-os das operações de manufatura, afim de desenvolver o aprofundamento bibliográfico deste assunto, subsidiando a problemática de estudo da presente pesquisa.

A definição de serviços nem sempre é tão simples. Muitas vezes consegue-se definir facilmente setor industrial ou agrícola, porém tal facilidade não é uma constância para com a definição do setor de serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2003). No entanto, os autores apresentam duas definições:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção (LOVELOCK e WRIGHT, 2003, p. 5).

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2003, p. 5).

Segundo Phillip Kotler:

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 1998, p. 412).

De acordo com Salomi et al. (2005), a caracterização dos serviços pode ser desenvolvida através de três aspectos:

- Os serviços são intangíveis, os quais são avaliados pelo cliente através do desempenho do prestador e experiências a respeito do mesmo;
- Os serviços são heterogêneos, o que pode gerar julgamentos e conclusões diferenciadas sobre a qualidade;
- Simultaneidade entre produção e consumo, o que torna difícil o controle da qualidade. Porém, neste caso, vale ressaltar que tal aspecto, apesar de válido para a maioria dos serviços, possui momentos e situações em que o mesmo não se aplica, como, por

exemplo, no caso de um curso de Ensino a Distância, no qual a aula foi produzida e cada aluno “consome” quando desejar, podendo ser “estocada”.

Juran (1990) busca conceituar serviços através de uma classificação das empresas em manufaturas e não-manufaturas, podendo esta última ser enquadrada como prestadora de serviços, em virtude de possuírem como algumas características principais: contato com o cliente, não estocabilidade e transportabilidade (intangibilidade), simultaneidade entre produção e consumo.

Ao abordarmos a característica “contato” entre cliente e prestador de serviço, tal aspecto era classicamente caracterizado com a necessidade da presença física do consumidor em questão. No entanto, a presença física do cliente não mais é necessária para a prestação de inúmeros serviços (CORREA e CORREA, 2004). Continuam os autores que o aspecto de maior importância neste contexto seria a “Intensidade de Contato” e não simplesmente o contato. Desta forma, a intensidade de contato está associada à riqueza das informações e ao grau de customização, sendo que quanto maior for este contato, maior será a dificuldade de gestão das operações e controle da qualidade dos serviços prestados.

No que se refere à Simultaneidade, representada pela relação entre fornecedor do serviço e consumidor do mesmo, a qualidade está associada aos detalhes dos muitos pontos individualizados de contato, os quais representam os “momentos da verdade” no processo de prestação do serviço (ALBRECHT, 1994). Outros autores, Gronroos (1993); Lãs Casas (1995), relatam que o termo citado representa o exato momento em que o cliente estabelece contato com algum aspecto da organização prestadora do serviço, gerando assim, sua impressão sobre a qualidade dos serviços, a qual é influenciada por fatores como experiências passadas, expectativas e serviço entregue.

Considerando a intangibilidade e a simultaneidade entre produção e consumo, é de grande dificuldade administrar a capacidade produtiva das empresas prestadoras de serviços, visto a não possibilidade de se estocar os serviços (SPILLER, 2006). Em outras palavras, pode-se “estocar e transportar” os recursos necessários para a produção do serviço (mão-de-obra, equipamentos, etc.), mas não o serviço propriamente dito.

A intangibilidade, geralmente, dificulta o trabalho do prestador de serviços, visto à subjetividade do pacote de valor dos serviços entregue ao cliente (CORREA e CORREA, 2004). Quanto maior a participação de “bens físicos” na prestação dos serviços, provavelmente será mais fácil para o cliente analisar o pacote de valor recebido. Um bom exemplo seria a análise feita por um cliente com relação aos serviços de uma lavanderia; a análise da qualidade dos serviços poderia ser dimensionada diante o “estado das roupas”

entregues. Já no caso de uma Peça de Teatro ou um Show a análise do pacote de valor e, conseqüentemente, qualidade do serviço prestado seria de maior dificuldade, devido ao aumento da subjetividade e menor emprego de “bens físicos”.

Segundo Fadel e Regis Filho (2009), existe uma grande diferença entre gerenciar serviços para com a gerência de produção de bens físicos. Serviços necessitam da participação do cliente, são personalizados e, conseqüentemente, de difícil padronização, fato o qual dificulta ainda mais o controle da qualidade. Desta forma, o processo de prestação do serviço representa grande importância para com os resultados e posterior satisfação do cliente.

Uma distinção entre manufatura e serviços é que um operário da produção sabe que está fabricando algo que poderá ser visto, sentido e, até mesmo, mensurado de forma mais concreta a qualidade do que foi produzido. Em outras palavras, possui uma visão com maior consistência do que seja seu trabalho e da qualidade final de seu produto (SILVA, 2006). Continua o autor que, em contrapartida, em algumas organizações de serviços as pessoas nem sempre sabem que o produto que estão gerando é o serviço.

Para Nóbrega (1997) a “presença do cliente” e a “simultaneidade entre produção e consumo” são duas das principais diferenças que existem entre empresas de serviços e de manufatura. Continua o autor que vários especialistas desenvolveram propostas no sentido de identificar características e diferenças entre serviço e manufatura, e que algumas destas considerações já não são “tão verdade” visto as mudanças ocorridas em relação à época que foram determinadas.

Considerando o contexto abordado por vários autores (Nóbrega, 1997; Santos et al., 2004; Martins e Laugeni, 2005; Almeida et al., 2011; Rocha, 2011) sobre as principais diferenças entre bens físicos e serviços, uma síntese comparativa é apresentada no Quadro 3.

Para um bom desempenho na prestação de um serviço ao cliente, deve-se partir da premissa de entendimento das atitudes dos mesmos. Normalmente, existe algum tipo de defasagem entre tais atitudes e o nível de serviço oferecido (LONGENECKER et al., 1997). Afirmam os autores que é importante que as pequenas empresas utilizem serviços de excelência para ganhar vantagem competitiva, e que, neste contexto, três características devem ser consideradas:

- A satisfação do cliente não é um meio para se atingir determinada meta, mas sim representa a própria meta;
- O serviço ao cliente pode oferecer uma vantagem competitiva;
- Pequenas empresas possuem melhores condições de atingir a satisfação dos clientes do que as grandes empresas.

Quadro 3 - Principais diferenças entre manufatura e serviços.

Principais Diferenças	
Manufatura	Serviços
Baixo grau de participação do cliente.	Alto grau de participação do cliente.
Geralmente o Produto é concreto.	Geralmente o Serviço é intangível.
Estocabilidade dos bens físicos.	Raros os casos em que serviços podem ser estocados, como, por exemplo, no caso de um curso a distância, podendo a aula ser gravada (editada) e somente depois distribuída aos alunos.
Valor principal é produzido em “fábricas”.	Valor principal é produzido em interações com o cliente.
Produção e distribuição separadas do consumo.	Processo de produção, distribuição e consumo geralmente são simultâneos.
Maior facilidade para administrar a capacidade de atendimento da demanda.	Maiores dificuldades para administrar a capacidade de atendimento da demanda.
Maior objetividade na avaliação da qualidade, uma vez que bens físicos podem ser testados, considerando critérios específicos (dureza, resistência, etc.).	Maior subjetividade na avaliação da qualidade de serviços, uma vez que a avaliação de um mesmo critério pode ser diferente de um cliente para outro, devido a diversos fatores, como por exemplo, expectativas e experiências passadas.
Maior facilidade para padronização (Impessoal – homogeneidade).	Padronização complexa (Pessoal – heterogeneidade).
Ênfase nas habilidades técnicas da mão-de-obra.	Ênfase nas habilidade de interação com os clientes.

Fonte: Próprio autor.

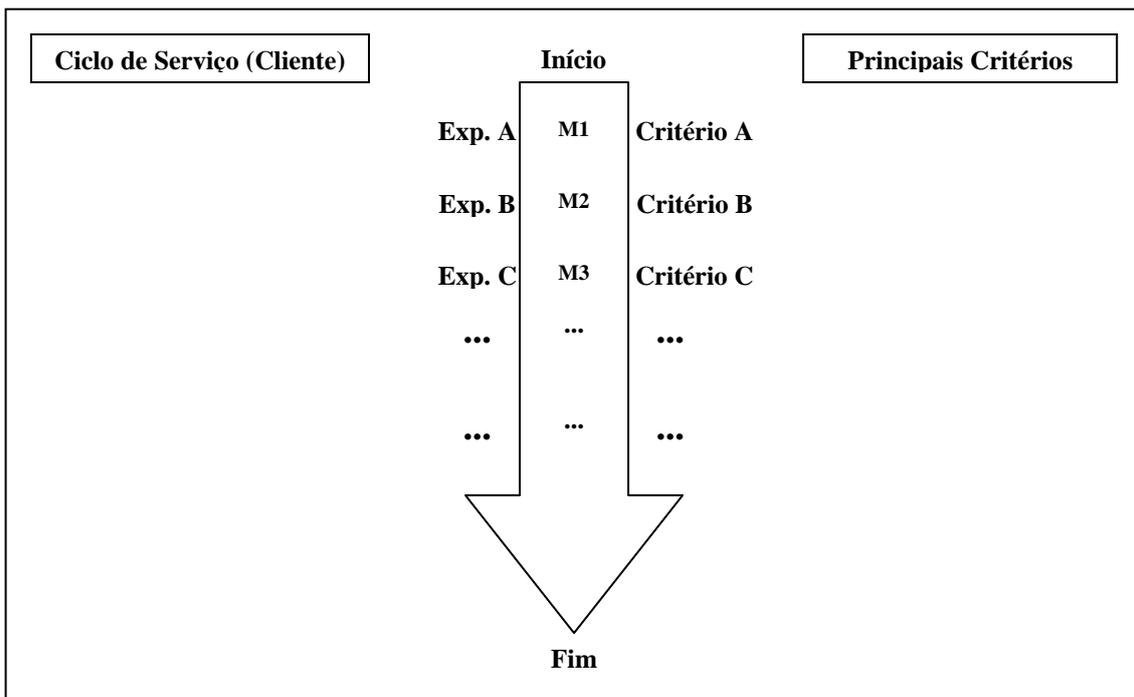
A fase de “Projeto do Serviço” é considerada como crítica para a obtenção do desempenho e qualidade desejada, devendo o projeto visar heterogeneidade, simplicidade, serviços auxiliares, bem-estar dos clientes e continuidade dos serviços para a elaboração do planejamento sobre a qualidade (JURAN, 1990). Desta forma, a etapa de projetar a qualidade do serviço a ser disponibilizado carece de grande atenção, afim de que o gestor realmente

identifique as necessidades e desejos do cliente e estabeleça estratégias eficazes a cerca da qualidade.

Correa e Gianesi (1994), relatam que o processo de serviços envolve tanto Atividades de Frente, as quais simbolizam contato direto com os clientes, bem como Atividades de Retaguarda, as quais darão suporte às atividades de frente e que não possuem contato direto com o cliente. Neste ponto, é importante destacar que ambas as atividades são de extrema importância para a avaliação da qualidade dos serviços, uma vez que estas são interdependentes e se completam.

Segundo alguns autores, como Corrêa e Caon (2002) e Freitas (2005), durante o Ciclo de Prestação do Serviço o cliente vivencia uma sequência de momentos, os quais são classificados como “Momentos da Verdade” (Figura 1). Em outras palavras, cada “Momento da Verdade” representa o momento em que o cliente entra em contato com qualquer elemento da organização (funcionários, instalações, etc.), formando assim sua opinião sobre a qualidade do serviço em questão. Neste caso, cada um dos momentos de contato possuem algum nível de expectativa em relação aos critérios de desempenho. Continuam os autores que a compreensão deste ciclo e, por conseqüência, dos momentos da verdade, permite identificar eventuais falhas, a fim de gerar ações corretivas e/ou preventivas, a fim de proporcionar um serviço de melhor qualidade.

Figura 1: O Ciclo de Serviço



Fonte: Adaptado Corrêa e Caon (2002)

Para Lovelock e Wright (2003), a qualidade percebida dos serviços é “realizada” no Momento da Verdade, quando fornecedor e cliente iniciam o processo de prestação do serviço. Segundo os mesmos autores, a habilidade, a motivação e os recursos empregados pelo prestador do serviço, juntamente com as expectativas e o comportamento dos clientes, que criarão o processo de entrega de serviço.

2.1 Serviços nas Pequenas Empresas

Segundo Longenecker et al. (1997) as pequenas empresa contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação:

Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER et al., 1997, p. 34).

Na atualidade, a ação dos pequenos empresários é limitada devido ao ambiente altamente competitivo, no qual a qualidade precisa estar, na maioria das vezes, alinhada a estratégia de custos baixos, a fim de tentar minimizar os altos índices de mortalidade para as empresas deste segmento, as quais, na maioria das vezes, possuem um baixo ou moderado nível de lucratividade (CALLADO et al., 2003).

Apesar da grande relevância que as micro e pequenas empresas representam para a economia global, é preocupante o aspecto negativo que estas possuem em relação à sua maturidade e sucesso de seus negócios. Desta forma, o sucesso dos pequenos empresários resulta da existência de um mercado para seu produto ou serviço, ficando evidente a necessidade de se desenvolver estratégias de implantação e sobrevivência destas empresas (LONGENECKER et al., 2004).

Segundo Longenecker et al. (1997) as empresas já atuantes no mercado fazem o melhor possível para garantir e manter seu espaço, buscando eliminar ou enfraquecer a atuação dos concorrentes já existentes, bem como evitar o aparecimento de novos. Continuam os autores que, conseqüentemente, uma empresa (iniciante ou já atuante no mercado) precisaria criar e desenvolver algum tipo de vantagem competitiva, para que, de forma estratégica, possa romper os padrões estabelecidos pelo mercado.

A vantagem competitiva pode surgir de estratégias variadas. No entanto, uma das táticas mais importante para desenvolver oportunidade singulares a todas as pequenas empresas seria o serviço ao cliente (LONGENECKER et al. 1997). Continuam os autores que as três principais características sobre o serviço ao cliente são:

- A satisfação do cliente não deve ser compreendida como um meio para se atingir uma determinada meta, mas sim a própria meta;
- O serviço ao cliente pode fornecer uma vantagem competitiva para a empresa;
- Potencialmente, pequenas empresas possuem melhores condições de satisfazer seus clientes através do serviço do que as grandes empresas.

A qualidade dos produtos, bem como dos serviços, são fatores de grande importância para a sobrevivência e sucesso das empresas diante ao atual ambiente competitivo. Desta forma, a garantia para a sobrevivência de longo prazo das pequenas empresas depende de estratégias operacionais que possibilite satisfazer as demandas de qualidade dos clientes (LONGENECKER, et al., 1997).

Segundo Oliveira (2004) o cliente é a “figura principal” de todo o processo organizacional, sendo necessário que as decisões empresariais, e por consequência as tarefas operacionais, considerem as necessidades e expectativas dos clientes, a fim de atendê-las e, na medida do possível, superá-las.

De acordo com Longenecker et al (1997), as pequenas empresas devem utilizar o gerenciamento do serviço ao cliente como vantagem competitiva:

O serviço ao consumidor começa com um entendimento das atitudes do cliente. Tipicamente, há uma defasagem entre essas atitudes e o nível de serviço que está sendo oferecido em qualquer setor. A maioria dos clientes de oficinas de consertos de automóveis, restaurantes, lojas de varejo e outros negócios reconhecem as deficiências no serviço que recebe dessas empresas. Isso, na realidade, apresenta uma oportunidade para que a pequena empresa seja capaz de exceder em seu gerenciamento do serviço ao cliente (LONGENECKER et al, 1997, p. 70-71).

Cada vez mais as pequenas empresas estão sentindo a pressão das grandes empresas no gerenciamento da qualidade para com o fornecimento de produtos e serviço, a fim de gerarem ou manterem sua vantagem competitiva (LONGENECKER et al. 1997). Continuam os autores que os empreendedores deveriam dar prioridade à criação e ao controle da qualidade do serviço ao cliente, independente de se tratar de uma empresa de manufatura ou de serviços. Em outras palavras, não há razão pela qual o serviço ao consumidor deveria ser a exceção e não a regra.

Segundo Paladini (2004), é evidente que existem fortes indícios de que a Gestão da Qualidade é uma realidade presente no contexto das pequenas empresas, isto porque existe um senso comum de que, para sobreviver, as empresas precisam garantir que seus produtos e serviços sejam aceitos pelo mercado, o que requer que possuam características que os diferencie dos demais, podendo tal característica ser a qualidade. Continua o autor que competir em preço é arriscado para a pequena empresa, visto sua limitação de recursos como, por exemplo, capital de giro menor. Empresas de grande porte possuem condições de oferecer melhores condições de pagamentos e preços menores tanto porque possuem reserva de capital como também potencial para compra e venda em escala. A grande variedade de produtos, alinhado com um solidez financeira, são elementos que favorecem a grande empresa, ficando difícil para empresas menores competir nestes aspectos, fato o qual reforça o argumento de que a gestão da qualidade, em especial a dos serviços, é de fundamental importância para a sobrevivência e sucesso do pequeno empreendimento.

Ao final desta seção pode-se concluir que a definição de serviços não é tão simples, mas que, em suma, os autores apresentam aspectos similares para tal definição:

- Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada;
- Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico;
- Alto índice de contato com o cliente;
- “Não estocabilidade” para a grande maioria dos serviços, devido a simultaneidade entre demanda e prestação do serviço;
- O bom desempenho da prestação do serviço envolve o “pacote de valor” do mesmo e uma série de “momentos da verdade” que simbolizam o processo de prestação em si;
- Pequenas Empresas possuem grande dificuldade de sobrevivência junto ao mercado competitivo. A excelência em serviços é de grande importância para o sucesso das mesmas, visto gerar vantagem competitiva.

3 Qualidade

A definição da Qualidade vem sendo “lapidada” ao longo dos anos, sendo que esta pode assumir, sendo alguns autores (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1990; Cronin e Taylor, 1992; Nóbrega, 1997; Correa e Correa, 2004; Miguel e Salomi, 2004; Paladini, 2004; Freitas 2005; Marshall Junior et al., 2005; Chowdhary e Prakash, 2007; dentre outros), algumas classificações, dependendo do enfoque atribuído. Sendo assim, esta seção buscou definir Qualidade e seus aspectos, os benefícios da Gestão da Qualidade e sua evolução para com o setor de serviços, bem como os principais “modelos da qualidade” utilizados neste segmento, contribuindo, desta forma, para com a conclusão dos objetivos e problemática do presente trabalho.

Segundo Marshall Junior et al. (2005)

qualidade é um conceito 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 (MARSHALL JR et al., 2005, p. 17).

Continua o mesmo autor que, em um sentido mais amplo, a gestão da qualidade passou a representar um modelo de gestão no qual se busca atingir a eficácia organizacional.

Segundo Fadel e Regis Filho (2009), a gestão da qualidade nas organizações carece da compreensão do conceito de qualidade. Tal conceito apresenta um perfil dinâmico, uma vez que envolve vários fatores, tais como princípios, técnicas e métodos, que sofrem mudanças ao longo do tempo.

De acordo com Longenecker et al. (1997), a qualidade é definida pela *American Society for Quality Control* como o conjunto de atributos e características de um produto ou serviço, a qual se sustenta em sua capacidade para satisfazer necessidades dos clientes, sejam estas necessidades declaradas e/ou implícitas. Continuam os autores que o processo operacional estabelece seu nível de qualidade na medida em que ocorre a produção de um produto ou a prestação de um serviço, devendo a qualidade construir o foco primário das operações das empresas.

Paladini (2004) menciona que a definição de qualidade está associada ao conjunto de vários aspectos:

- A qualidade pode ser considerada como abstrata, uma vez que, nem sempre, os clientes definem claramente suas necessidades e desejos;

- Qualidade atribuída como sinônimo de perfeição, não havendo “defeitos” seja para um produto ou serviço;
- A qualidade “nunca” se altera para certos produtos ou serviços;
- O conceito de qualidade é um aspecto subjetivo, pois varia de pessoa para pessoa, em virtude de especificidades que cada indivíduo possui;
- Qualidade como capacidade de produção, de forma que um produto ou serviço seja concretizado seguindo rigidamente suas especificações de projeto;
- Qualidade como um requisito mínimo de funcionamento;
- A qualidade pode ser considerada como a diversidade de opções que um produto ou serviço apresenta;
- Qualidade como área na qual todo processo de “produção da qualidade” se desenvolve.

O reconhecimento da qualidade nas empresas não pode estar associada de forma isolada aos bens físicos gerados ou aos serviços prestados, mas sim em relação ao composto do pacote de valor apresentado. A gestão de operações passa a analisar que o pacote de valor entregues aos clientes são compostos de parcelas variáveis de bens físicos e serviços, como ilustrado na Figura 2 (CORREA e CORREA, 2004).

Figura 2 - Variação da proporção de produtos e serviços de diferentes pacotes de valor.



Segundo Nóbrega (1997), a Gestão da Qualidade tem sua atenção normalmente voltada para a abordagem em indústrias, devido ao fato dos modelos clássicos terem se desenvolvidos inicialmente em empresas de manufatura, mais especificamente nos processos de produção de bens. Continua o autor que a Gestão da Qualidade evoluiu em sua generalidade e abrangência, passando a ser aplicável também em empresas de outros setores econômicos, cuja atuação destina-se à prestação de serviços.

As diferentes ações da Gestão da Qualidade nos ambientes que produzem bens tangíveis e/ou serviços possuem alguns traços em comum, mesmo nos casos em que há variação no porte da empresa. Tais afinidades podem ser generalizadas, de forma a projetar um modelo para o conjunto de ambientes em que a gestão da qualidade costuma ser desenvolvida (PALADINI, 2004). Continua o autor que tal modelo é representado pela integração de três elementos básicos:

- O direcionamento da organização para o cliente: a Gestão da Qualidade não deve limitar-se apenas à ênfase do cliente no conceito da qualidade, mas sim focar o esforço da empresa em compreender exatamente o que o cliente quer, determinando as ações a serem implementadas no processo produtivo a fim de adequá-lo de forma rápida e eficiente;
- Uma nova noção de perda: a Gestão da Qualidade trabalha com o objetivo de eliminar defeitos no processo de produção de bens e serviços. No entanto, a ausência de defeitos não significa o atendimento à finalidade que o produto ou serviço se destina. Isso que dizer que produtos e serviços com defeitos não possuem capacidade para atender as necessidades e desejos dos clientes, criando-se, então, um conceito de perda que generaliza a noção de defeito;
- A agregação de atividades de suporte no esforço pela qualidade: a integração da Gestão da Qualidade Total foca a atenção a todos os setores e elementos da empresa, incluindo a ação dos recursos que não atuam de forma direta no processo produtivo, mas que desempenham papel de grande importância como suporte e apoio para o funcionamento da empresa.

Paladini (2004), classifica as principais estratégias da qualidade através de uma seleção de conceitos de diversos autores (Dobbins, 1995; Corrigan, 1995; Walker, 1995; Early e Godfrey, 1995; Juran e Gryna, 1991; Cullen e Hollingum, 1987; Peters, 1992; Feinberg, 1995; dentre outros), representando as várias faces que a Gestão da qualidade adquire no dia-

a-dia das empresas. Em síntese, o autor apresenta que a Gestão da Qualidade pode ser encarada como:

- Uma Filosofia: compreende estratégias relativas a estruturação de ações relativas à produção e avaliação da própria qualidade.

“A gestão da qualidade é uma filosofia gerencial que constrói uma organização direcionada para os clientes, dedicada a satisfazê-los através da melhoria permanente em termos de eficácia e eficiência da organização e seus processos” (CORRIGAN, 1995, pag. 61-64 apud PALADINI, 2004, pag. 226).

- Um Conjunto de Métodos: envolve as “ferramentas” necessárias para dar sustentação às ações antes planejadas.

“A gestão da qualidade é o conjunto de métodos, processos e sistemas que as organizações empregam para maravilhar seus consumidores e, ao mesmo tempo, reduzir custos, recuperar investimentos e envolver seus funcionários. Tais métodos evoluem com o tempo” (EARLY e GODFREY, 1995, pag. 51-55 apud PALADINI, 2004, pag. 226).

- Enquanto Melhoria Contínua: abrange estratégias que visam definir a melhor maneira de executar ações, buscando sempre melhorá-las.

“A gestão da qualidade é um processo de melhoria contínua, que busca a contínua redução das variações do processo produtivo” (CULLEN e HOLLINGUM, 1987, pag. 179 apud PALADINI, 2004, pag. 227).

- Enquanto Serviço: estratégias destinadas a promover e analisar o atendimento ao cliente, definindo como este pode ser melhor desenvolvido.

“A gestão da qualidade é um conjunto de serviços prestado ao consumidor não apenas para satisfazê-lo mas, antes de tudo, para seduzi-lo” (PETERS, 1992, pag. 59 apud PALADINI, 2004, pag. 227).

- Enquanto Envolvimento da Mão-de-Obra: estratégias que busquem o constante envolvimento e comprometimento da mão-de-obra na satisfação do cliente.

“A gestão da qualidade é um processo que envolve toda mão-de-obra de forma sistemática para melhorar o atendimento aos clientes” (FEINBERG, 1995, pag. 79-82 apud PALADINI, 2004, pag. 227).

De acordo com Slack (1993:97), os benefícios da qualidade afetam todos os aspectos do desempenho, ou seja, “o fazer certo” dentro da operação pode transformar e influenciar

outros aspectos, que em conjunto, caracterizam a eficiência da empresa. A baixa qualidade provavelmente irá prejudicar a velocidade para se produzir algo ou prestar um serviço, prejudicando também outros aspectos como confiabilidade e custo.

Freitas (2005) relata que os clientes estão se tornando cada vez mais críticos em relação à qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados e que, tal fato, tende a se agravar na medida em que a competitividade entre as empresas aumenta. Em outras palavras, fica cada vez mais evidente que os padrões de qualidade exigidos pelo mercado estão cada vez mais complexos.

3.1 Qualidade em serviços

Diante do cenário econômico das últimas décadas, desenvolver e oferecer serviços de qualidade passa a ser uma estratégia de sucesso essencial para a sobrevivência das empresas (PARASURAMAN et al., 1985; ZEITHAML et al., 1990; CHOWDHARY e PRAKASH, 2007). Diversos foram os estudos sobre a qualidade de serviços e como isto contribuiria para atender as expectativas dos clientes.

Por volta do início da década de 80, percebe-se que as organizações de serviço tem apresentado grande evolução, aumentando sua representatividade e importância no contexto econômico. Desde então, empresas pertencentes a este setor buscam de forma intensiva atingir e manter a Excelência em Serviços, considerando os clientes como o principal elemento para o sucesso organizacional (FREITAS, 2005).

Fadel e Regis Filho (2009) apontam que no caso de serviços, a subjetividade de se definir o que é qualidade representa a grande dificuldade de controle da mesma. Sendo assim, cada cliente pode ter uma diferente percepção sobre a qualidade, podendo tal percepção ser influenciada por experiências anteriores, dentre outros fatores.

A avaliação e mensuração da qualidade dos serviços é de vital importância para a competitividade organizacional, porém tal avaliação apresenta grande dificuldade de execução, devido a ausência de padrões de qualidade suficientemente objetivos e precisos (FREITAS, 2005). Continua o autor que, apesar de haver diversos estudos sobre o tema em questão, a qualidade de serviços ainda representa algo de difícil definição e compreensão, havendo, entre os pesquisadores, afinidades e contrariedades sobre o assunto.

Considerando o contexto abordado por vários autores (Gronroos, 1984; Parasuraman et al. 1985:1988; Cronin e Taylor, 1992; Miguel e Salomi, 2004; Freitas, 2005) sobre a avaliação da qualidade em serviços, uma síntese de tais definições é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Algumas definições para qualidade de serviços.

Autor	Forma de avaliação da qualidade de serviços
Oliver (1980)	A qualidade do serviço é, inicialmente, função das expectativas dos clientes (forma de atitude). Posteriormente, a atitude é função da atitude anterior (experiência) e do atual nível de satisfação para com o serviço.
Gronroos (1984)	<p>Considera a qualidade percebida de um serviço como sendo função de três fatores: <i>serviço esperado</i> + <i>serviços percebido</i> + <i>imagem da empresa</i>, sendo tais fatores influenciados pela análise da qualidade de duas dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>qualidade técnica</u>: resultado daquilo que é recebido durante a aquisição de um serviço; - <u>qualidade funcional</u>: refere-se ao nível de desempenho observado, o qual possui forte caráter subjetivo, uma vez que sofre influência pela maneira como o serviço é prestado e pelo contato com o prestador do serviço.
Parasuraman et al. (1985:1988)	<p>Apresentaram um modelo para a medição da qualidade de um serviço, estabelecendo que a satisfação do cliente é função da diferença entre o Desempenho do serviço e a Expectativa do mesmo com relação às dimensões da qualidade.</p> <p>O modelo desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) aponta cinco lacunas (“<i>gaps</i>”) os quais demonstram a forma pela qual os clientes buscam avaliar a qualidade dos serviços.</p> <p>Parasuraman et al. (1988), desenvolveu um questionário chamado de Escala <i>ServQual</i>. Tal escala passou por um refinamento, ficando composta por 22 itens distribuídos em 5 dimensões, sendo utilizada para avaliar a qualidade dos serviços.</p>
Bolton e Drew (1991)	<p>Modelo elaborado considerando que as expectativas, desempenho percebido, bem como a não confirmação de tais expectativas, antecedem a satisfação do cliente, afetando a percepção da qualidade dos serviços.</p> <p>A avaliação do serviço representa uma função do próprio serviço, os “sacrifícios” necessários para adquiri-lo e as características de quem</p>

	demanda o serviço (cliente).
Cronin e Taylor (1992)	Os autores desenvolveram um modelo chamado <i>ServPerf</i> que, ao contrário da Escala <i>ServQual</i> , baseia-se apenas na percepção de desempenho dos serviços. A qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser mensurada através das diferenças entre expectativa e desempenho.

Fonte: Próprio autor.

Segundo Cronin e Taylor (1992), para que os gestores possam desenvolver a excelência em serviços é necessária a identificação de vários aspectos, tais como: os critérios que melhor definem a qualidade para um serviço e o grau de importância destes para o cliente, o grau de contribuição entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente e suas intenções de consumo.

A qualidade dos serviços pode ser identificada através da satisfação dos clientes, que, em suma, pode ser definida pela diferença entre serviço percebido e serviço esperado, ou seja, o serviço entregue para o cliente e a expectativa deste para com o mesmo (LOVELOCK e WRIGHT, 2003). Continuam os autores que as expectativas dos clientes envolvem diferentes elementos que são avaliados em uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviços, envolvendo serviço desejado, adequado e previsto.

As organizações conhecidas por fornecer excelente qualidade de serviço são boas para ouvir tanto seus clientes como seus funcionários de frente. Para fazer isso eficazmente, as empresas precisam criar um constante processo de pesquisa de serviço que forneça aos gerentes dados úteis e oportunos (LOVELOCK e WRIGHT, 2003, p. 117).

Segundo Corrêa e Giansi (1994), a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedidas por sua percepção do serviço prestado. Isto por sua vez pode ser fundamental para a retenção de clientes e sobrevivência da empresa no mercado.

A satisfação do cliente pode ser compreendida como o resultado que este obtém ao comparar o desempenho percebido de um serviço (ou produto) para com suas expectativas iniciais, as quais podem ter se originado mediante a diversos fatores como, por exemplo, propaganda e experiências passadas. Desta forma, um desempenho percebido maior do que as

expectativas esperadas, proporciona um grau de satisfação positivo para o cliente (BRANCO et al., 2010).

O grau de relação e consistência que existe entre as expectativas e as percepções dos clientes sobre um determinado tipo de serviço é o que subsidiará a mensuração da qualidade do mesmo. Desta forma, quanto mais as percepções atenderem às expectativas, maior será o grau de satisfação dos clientes. Sendo assim, a satisfação dos clientes mediante a qualidade dos serviços ofertados resulta de uma constante análise das percepções dos clientes e dos critérios que julgam ser de importância, buscando verificar o quanto as empresas atendem a tais critérios, promovendo, assim, uma cultura de melhoria contínua para com a qualidade dos serviços (ZEITHAML et al., 1990).

A avaliação da qualidade dos serviços é mais complexa devido a sua intangibilidade. Já a avaliação da qualidade de bens físicos é mais simples uma vez que este pode ser analisado “fisicamente”. Desta forma, o fator “experiência do cliente” torna-se indispensável para a avaliação da qualidade de um serviço entregue e, conseqüentemente, disseminação da credibilidade do mesmo (KOTLER, 1998).

Segundo Longenecker et al. (1997), as empresas de serviços precisam manter e aprimorar a qualidade. Segundo os autores, há seis fatores que influenciam positivamente a percepção da qualidade do serviço pelos clientes:

1. Estar no alvo: estabelecer e atender as expectativas dos clientes;
2. Cuidado e zelo: atenção e disposição para ajudar, compreendendo o cliente, seu jeito de pensar, suas necessidades e desejos;
3. Esponaneidade: apesar de procedimentos já pré-estabelecidos, é necessário atribuir certo grau de liberdade para os executores do serviço, a fim de melhor atender os clientes;
4. Solução de problemas: o treinamento dos elementos que fazem parte do processo de prestação do serviço faz se necessário para uma resposta positiva a um problema de um cliente, devendo isso ser encarado como uma oportunidade;
5. Follow-up: acompanhamento e profissionalismo a fim de criar a reputação de qualidade em serviços;
6. Recuperação: agilidade em ações corretivas como fator importante na criação de uma imagem duradoura de serviço com alta qualidade.

Paladini (2004) relata que existem diferenças básicas na Gestão da Qualidade em ambientes industriais para com organizações de serviços e métodos. O Quadro 5 apresenta tais diferenças:

Quadro 5 - Diferenças básicas entre Gestão da Qualidade em manufatura e serviços.

Gestão da Qualidade em ambientes industriais	Gestão da Qualidade em ambientes de serviços e métodos
O esforço pela qualidade aparece no produto.	O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente.
Interação com clientes via produtos.	Interação direta com clientes.
Elevado suporte.	Baixo suporte.
Baixa interação.	Intensa interação.
Suporte ao produto (qualidade de produto).	Suporte ao cliente (qualidade de serviço).
Cliente atua ao final do processo produtivo.	Cliente presente ao longo do processo produtivo para a maioria dos serviços.
Produção e consumo em momentos bem distintos.	Produção e consumos simultâneos para a maioria dos serviços.
<i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar.	<i>Feedback</i> imediato.
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas.	Expectativas dinâmicas.
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo.	Cliente participa do processo produtivo para a maioria dos serviços.
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo).	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos.
Condições favoráveis à padronização.	Difícil padronizar.
Tende a uniformizar-se a médio prazo.	Difícil de ter um modelo uniforme de execução.
Bens tangíveis podem ser patenteados.	Serviços e métodos não podem ser patenteados.
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização.	Serviços e métodos não podem ser protegidos.

Fonte: Adaptado Paladini (2004, p. 196).

Oliveira (2004) salienta que autores como Gianesi e Corrêa (1996) e Paladini (2000) citam como principais motivos para a baixa qualidade no setor de serviços alguns fatores:

- Normalmente os trabalhadores atuantes em empresas de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, por consequência, merecedores de baixo nível de atenção gerencial;

- Excessiva ênfase em corte de custos, causando degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- Dificuldade em padronizar serviços, principalmente aqueles que fazem grande uso de mão-de-obra, devido a grande variabilidade de clientes e suas necessidades;
- O serviço, pelo menos em sua maioria, é normalmente produzido e consumido simultaneamente, o que impossibilita que haja tempo para inspeções de qualidade;
- Dificuldade de medir e controlar a qualidade do “pacote de serviços” visto o mesmo possuir grande nível de intangibilidade.

Freitas (2005) menciona que, em alguns casos, o resultado de um serviço nem sempre pode ser previsto, e que os clientes não avaliam apenas os aspectos tangíveis de produtos ou serviços, mas também os aspectos intangíveis a eles agregados. Continua o autor que a prestação de um serviço não se limita apenas ao atendimento no momento da venda, mas envolve outras atividades de grande importância na avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, como, por exemplo, atividades de pós-vendas.

Diante do cenário em que as empresas prestadoras de serviços atuam, percebe-se que o elemento humano é considerado como fator fundamental para o desempenho das atividades com qualidade (FREITAS, 2005). Continua o autor que uma estrutura de gerenciamento tendo como objetivo principal a excelência nos serviços pode ser composta por três aspectos:

1. *Foco do serviço*: todo o esforço necessário para desencadear ações estratégicas que visem e retratem os reais objetivos e desejos dos clientes;
2. *Mão-de-obra*: treinamento e capacitação de toda mão de obra utilizada na prestação do serviços, seja esta direta ou indireta;
3. *Suporte técnico*: otimização das técnicas e processos fundamentais para o desenvolvimento do serviço ofertado.

Parasuraman et al. (1985) enumera alguns procedimentos que as organizações devem se atentar para com a oferta e prestação de serviços, de forma a garantir a qualidade dos mesmos:

- Fazer uso de instrumentos de pesquisa que permitam identificar as reais necessidades e desejos dos clientes a fim de atendê-los;
- Desdobramento das necessidades e/ou desejos identificados em um projeto orientado à satisfação do cliente;
- Detalhamento do projeto em processos e ações que permitam atingir o objetivo traçado;

- Execução dos serviços obedecendo as estratégias elaboradas e controlando os padrões estabelecidos;
- Honestidade e transparência na oferta dos serviços, a fim de não gerar falsas expectativas, as quais não poderão ser atendidas.

A avaliação da qualidade em serviços decorre em função de Critérios da Qualidade, os quais dimensionam a forma pela qual o serviço pode ser descrito, havendo para cada “Critério” um conjunto de elementos denominados “Indicadores da Qualidade” (FREITAS, 2005). A definição de tais indicadores tem sido foco de pesquisa de vários trabalhos, buscando identificar o real significado de cada indicador e sua aplicação de forma eficiente. Continua Freitas (2005), que tais indicadores podem ser classificados de duas formas:

- **Indicadores de qualidade subjetivos:** representa indicadores com um maior grau de dificuldade de avaliação, uma vez que possuem caráter qualitativo, dificultando sua avaliação devido a subjetividade na percepção da qualidade pelos clientes. São exemplos destes, dentre outros, a cortesia, a credibilidade e a segurança;

- **Indicadores de qualidade objetivos:** devido a uma abordagem mais quantitativa, são utilizados na avaliação e controle de atividades e processos previamente estabelecidos. Dentre os principais podemos destacar tempo de execução de atividades, tempo de espera, número de erros cometidos, número de reclamações e número de clientes perdidos.

3.2 Modelos para análise da qualidade em serviços

Modelo de qualidade em serviços proposto por Gronroos - 1984

Lage (2008) expõe que o Modelo de Gronroos apresenta a qualidade total percebida como sendo função dos seguintes fatores: da qualidade esperada, da qualidade experimentada, da imagem da empresa, da qualidade técnica e da qualidade funcional.

Gronroos (1984) apud Miguel e Salomi (2004) considerava a qualidade percebida de um serviço como sendo função de três fatores: **serviço esperado + serviços percebido + imagem da empresa**. Continua o autor que, ao receber o serviço, o cliente analisa duas dimensões:

- qualidade técnica: resultado daquilo que é recebido durante a aquisição de um serviço;
- qualidade funcional: refere-se ao nível de desempenho observado, o qual possui forte caráter subjetivo, uma vez que sofre influência pela maneira como o serviço é prestado e pelo contato com o prestador do serviço.

Miguel e Salomi (2004) relatam que Gronroos utilizou-se de um questionário composto de seis questões avaliadas através de uma escala de *Lickert* de cinco pontos, sendo objetos de estudo empresas dos segmentos de hoteleiro, securitário, bancário, manutenção e limpeza, restaurantes, aéreo, locação de veículos e turismo. A Tabela 1 ilustra melhor o que foi descrito:

Tabela 1 - Questionário aplicado a serviços diversos (GRONROOS, 1984).

Questão	% (4) + % (5)	Nº de Respostas	Sem Respostas
1. Na maioria dos casos, o contato diário com os clientes (interação comprador – vendedor) é mais importante que as atividades tradicionais de marketing, tais como propaganda, comunicação em massa, etc.	94,1	218	1
2. A imagem corporativa é formada mais pelo contato do cliente com a companhia (interação comprador – vendedor) que o resultado de atividades de marketing.	88,8	216	3
3. As atividades tradicionais de marketing são de importância marginal somente com relação à imagem corporativa que os clientes têm da empresa no momento presente.	74,0	218	1
4. A comunicação pessoal tem um impacto mais substancial nos consumidores potenciais que as atividades tradicionais de marketing.	83,5	216	3
5. A maneira que os atendentes conduzem os contatos com os clientes traz compensações por possíveis problemas temporários de qualidade técnica.	91,3	219	0
6. A maneira de os atendentes conduzirem os contatos com os clientes, e sendo estes voltados para o cliente e conscientes dos serviços, traz compensações no caso de um baixo nível de qualidade técnica.	37,9	217	2

Fonte: Miguel e Salomi (2004).

Pode-se perceber que um grande percentual de respostas concorda com as afirmações incorridas de 4 a 5, concluindo desta forma que a relação entre vendedor e comprador é de suma importância para a definição da qualidade dos serviços.

A dimensão funcional influencia significativamente na percepção da qualidade do serviço. Em outras palavras, o cliente não se interessa apenas pelo resultado do serviço entregue mas também por todo o processo decorrente da prestação do mesmo (GRONROOS, 1984).

Gronroos (1984) afirma que o cliente não está interessado apenas no que recebe, mas sim em todos os aspectos do processo de prestação do serviço. Pode-se dizer que o mesmo trata com relevância a dimensão funcional, enfatizando-a. Desta forma, a qualidade percebida resulta não apenas da expectativa do cliente, mas também de uma série de características que resultam no julgamento do desempenho do serviço, envolvendo variáveis técnicas, funcionais além, é claro, da imagem da empresa.

Mas adiante, Gronroos (1990) apud Fadel e Regis Filho (2009) afirma que:

os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Bons resultados na qualidade percebida são obtidos quando os serviços recebidos ou experimentados atendem às expectativas dos clientes. O autor conclui que somente quando o prestador de serviço entender como os serviços serão avaliados pelos clientes é que será possível saber como gerenciar tais avaliações e como influenciá-las na direção desejada (GRONROOS, 1990 apud FADEL e REGIS FILHO, 2009, p. 11).

O modelo dos 5 Gaps e a Escala *ServQual* proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry – 1985.

Parasuraman et al. (1985) apresentaram um modelo para a medição da qualidade de um serviço, estabelecendo que a satisfação do cliente é função da diferença entre o Desempenho do serviço e a Expectativa do mesmo com relação às dimensões da qualidade (4.2.1):

$$Q_i = D_i - E_i \quad (4.2.1)$$

Em que:

Q_i = avaliação da qualidade do serviço em relação à característica “i”;

D_i = valores de medida de percepção de desempenho para característica “i” do serviço;

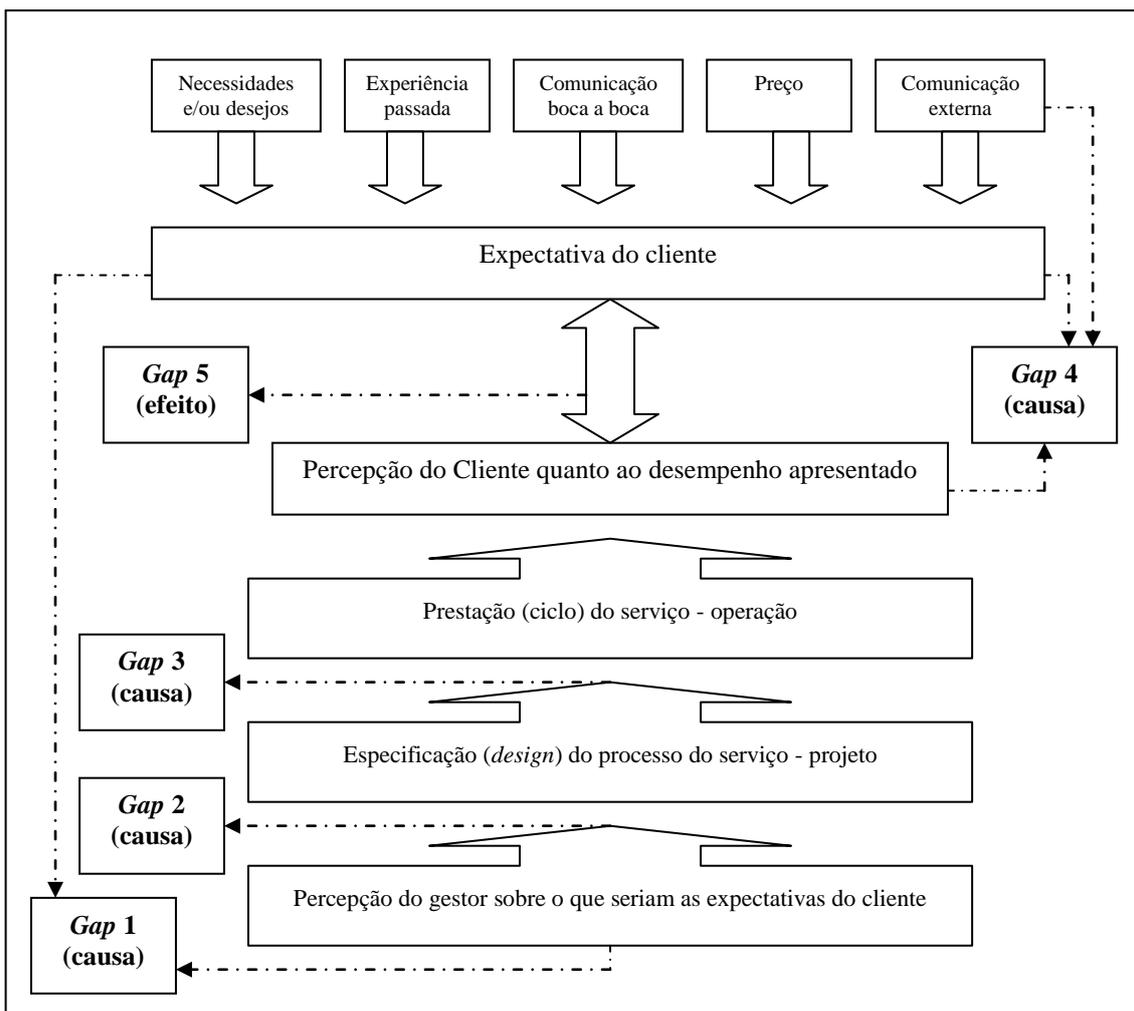
E_i = valores de medida da expectativa de desempenho para característica “i” do serviço.

Segundo Parasuraman et al. (1985), a satisfação do cliente para com a qualidade do serviço sofre influencia de três fatores:

- A percepção da qualidade é distinta de um consumidor para outro, dificultando ainda mais o processo de avaliação;
- A qualidade do serviço resulta da comparação das expectativas dos clientes para com a percepção da experiência e resultado alcançado pelo serviço entregue;
- A avaliação da qualidade depende tanto do serviço entregue como também do processo de prestação do qual deu-se sua origem.

O modelo desenvolvido por Parasuraman et al. (1985), apresentado em diversos trabalhos por outros autores (Corrêa e Caon (2002); Salomi et al. (2005), dentro outros) aponta cinco lacunas (“*gaps*”) as quais demonstram a forma pela qual os clientes buscam avaliar os serviços, podendo a empresa utilizá-lo para avaliar a qualidade dos mesmos, uma vez que este demonstra as discrepâncias ocorridas entre o serviço prestado e a percepção do cliente. A Figura 3 ilustra a estrutura do modelo em questão.

Figura 3: Modelo dos “5 *gaps*” para análise de causas e falhas de qualidade.



Fonte: Corrêa e Caon (2002).

Segundo Parasuraman et al. (1985) a caracterização dos “*Gaps*” faz-se da seguinte forma:

- *Gap 1*: discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial;
- *Gap 2*: discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade dos serviços;
- *Gap 3*: discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é entregue ao cliente;
- *Gap 4*: discrepância entre a promessa apresentada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido ao cliente;
- *Gap 5*: discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, o qual pode ser representado como função dos outros *Gaps*.

Desta forma, o julgamento da qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem e interpretam o desempenho do serviço em questão em relação às suas próprias expectativas (MIGUEL e SALOMI, 2004). Continuam os autores que a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente depende do direcionamento e grau de importância da avaliação dos outros *Gaps*.

O modelo *Gap* explicita as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, divididas em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente. No contexto gerencial direciona-se a análise de cada *Gap* para uma melhoria no fornecimento dos serviços. No contexto do cliente, mostra-se como este faz a sua avaliação de qualidade através dos eventos de satisfação para cada um dos itens que compõe as dimensões da qualidade (MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 18).

Parasuraman et al. (1985) observou que os clientes utilizam os mesmo critérios para julgar a qualidade dos serviços, independente do tipo de serviço. Tais critérios foram agrupados em 10 categorias (Quadro 6), denominadas dimensões da qualidade (inicialmente chamadas de determinantes da qualidade).

Segundo Miguel e Salomi (2004), Parasuraman et al. desenvolveram em 1988, embasados nas 10 dimensões da qualidade (Quadro 6), um questionário chamado de Escala *ServQual*. Continuam os autores que a escala era composta inicialmente por 97 itens distribuídos pelas 10 dimensões da qualidade, caracterizando assim as percepções da qualidade, e que as empresas pesquisadas representavam os serviços de: reparo e manutenção de produtos, telefonia, banco varejista, corretagem de ações e de operações de cartão de crédito.

Quadro 6 - Determinantes da Qualidade.

DETERMINANTE	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Fonte: Miguel e Salomi (2004).

Procedeu-se um refinamento, de forma que os 97 itens, que até então compunham a escala, foram reduzidos, chegando a um total de 22 itens (Quadro 7) distribuídos em cinco dimensões. Para tanto, cada item foi feito no formato de duas declarações: a primeira fazia referência à expectativa do serviço e a segunda à percepção de qualidade sobre o mesmo (MIGUEL e SALOMI, 2004). Segundo os mesmos autores, a avaliação dos 22 itens ocorre

através da utilização de uma escala *Lickert* de 7 pontos, sendo que 1 indica “discordo fortemente” e 7 indica “concordo fortemente”.

Quadro 7 - O Instrumento *ServQual*.

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
 Discordo Fortemente Concordo Fortemente

Fonte: Miguel e Salomi (2004).

Segundo Miguel e Salomi (2004) e Salomi et al. (2005), as cinco dimensões da qualidade (Quadro 8) que resultaram do refinamento da escala são as seguintes:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço de forma precisa, buscando desempenhar o serviço com exatidão;
- Presteza: pronto atendimento na ajuda ao cliente;
- Segurança (Garantia): conhecimento dos funcionários e suas habilidades;
- Empatia: grau de cuidados e atenção individualizados ao cliente;
- Aspectos Tangíveis: instalações, equipamentos e materiais, pessoal envolvido e material de comunicação.

Quadro 8 - Evolução nas dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1988).

DIMENSÕES SERVQUAL					
Dez dimensões originais	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Aspectos Tangíveis	questões 1 a 4				
Confiabilidade		questões 5 a 9			
Presteza			questões 10 a 13		
Competência				questões 14 a 17	
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acessibilidade					questões 18 a 22
Comunicação					
Compreensão/ conhecimento do cliente					

Fonte: Miguel e Salomi (2004).

A aplicação do modelo se resume ao questionamento dos 22 Itens (presentes nas 5 dimensões), de forma a avaliar a qualidade dos serviços mediante a discrepância (utilizando uma escala *Lickert* de 7 pontos) entre o Desempenho do Serviço e a Expectativa Inicial do cliente para cada item de forma específica. Cada dimensão acaba por possuir peso igual, sendo a qualidade do serviço apresentada pela média final dos itens avaliados (DeMORANVILLE e BIENSTOCK, 2003).

Apesar da grande aceitação e aplicabilidade da Escala *ServQual*, um grande questionamento surgiu sobre o fato da sua generalização e utilização para as diversas áreas do setor de serviços (MIGUEL e SALOMI, 2004). Embasado em outros autores (Carman (1990); Babakus e Boller (1992)), Miguel e Salomi (2004) relatam que a escala não poderia ser

genérica e aplicada a todos os tipos de serviços, devendo ser adaptada, visto que as dimensões utilizadas dependeriam do tipo de serviço avaliado.

Freitas (2005) expõe que apesar da Escala *ServQual* possuir grande abrangência através das suas cinco dimensões, estas devem ser definidas de acordo com as necessidades de cada organização mediante o tipo de serviço ofertado.

DeMoranville e Bienstock (2003) apontam que outros autores (Teas (1993); Cronin e Taylor (1994); Caruana, Ewing e Ramaseshan (2000); dentre outros) criticam a efetividade da Escala *ServQual*, uma vez que a qualidade dos serviços podem ser medida de forma mais confiável mediante avaliação dos elementos pelo Desempenho dos Serviços.

Teas (1993), assim como Cronin e Taylor (1992), propõe um modelo de mensuração da qualidade em serviços fundamentado apenas na performance percebida pelo cliente. O autor alega que o conceito de expectativa do *ServQual* pode não ficar claro para os entrevistados, gerando, assim, uma interpretação incorreta.

O Instrumento *ServPerf* proposto por Cronin e Taylor (1992).

O modelo *ServPerf*, ao contrário da Escala *ServQual*, baseia-se apenas na percepção de desempenho dos serviços (CRONIN e TAYLOR, 1992). Continuam os autores que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser mensurada através das diferenças entre expectativa e desempenho, mas sim por meio da percepção do desempenho (4.2.2):

$$Q_i = D_i \quad (4.2.2)$$

Em que:

Q_i = avaliação da qualidade do serviço em relação à característica “i”;

D_i = valores de percepção de desempenho para a característica “i” de serviço.

Apresentada como uma alternativa ao instrumento *ServQual*, a escala *ServPerf* testou quatro hipóteses fazendo uso dos 22 itens que representam as cinco dimensões da qualidade em serviços proposto por Parasuraman et al. (1988), os quais, segundo os autores, estavam bem embasados teoricamente (MIGUEL e SALOMI, 2004). Continuam os autores que as hipóteses são assim apresentadas:

1. A utilização do instrumento *ServPerf* “não ponderado” para a medição da qualidade do serviço torna-se mais apropriado do que a utilização da escala *ServQual*

“ponderada” ou da escala *ServPerf* “ponderada” para o mesmo fim. Vale ressaltar que tal ponderação possui como base a importância de cada uma das dimensões consideradas;

2. A satisfação do cliente é um antecedente da percepção da qualidade do serviço;
3. A satisfação do cliente apresenta um impacto significativo nas intenções de recompra;
4. A qualidade perceptível do serviço impacta significativamente nas intenções de recompra.

Os questionários com os 22 itens (Quadro 9) foram aplicados (quatro séries de questões) em empresas representantes do setor de serviços, atuantes em diversas áreas: bancos, lavagem de roupas a seco, controle de pragas e lanchonete (CRONIN e TAYLOR, 1992).

Quadro 9 - Questionário de Importância dos Itens.

Item	Importância
1	Equipamentos modernos.
2	Instalações físicas são visualmente atrativas.
3	Os empregados são bem vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações físicas é conservada e de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando algo é prometido em um certo tempo é cumprido.
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Tem confiabilidade.
8	Fornece o serviço no tempo prometido.
9	Mantém seus registros de forma correta.
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Recebe serviço imediato.
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	Empregados não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
14	Empregados são confiáveis.
15	O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.
16	Empregados são educados.
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Atenção individual.
19	Empregados dão a você atenção pessoal.
20	Empregados sabem das suas necessidades.
21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos.
22	Horário de trabalho conveniente.
(1)	(2) (3) (4) (5) (6) (7)
Sem muita importância	
Muito importante	

Fonte: Cronin e Taylor (1992).

Além da utilização do questionário composto pelos 22 itens da Escala *ServQual*, avaliados por uma escala *Lickert* de 7 pontos, Cronin e Taylor (1992) fizeram uso também de uma avaliação para cada um dos itens quanto a sua importância e um questionário adicional (Quadro 10), o qual objetivava, através de três questões, avaliar os sentimentos da empresa prestadora do serviço, a satisfação do cliente, a qualidade total dos serviços e a intenção de recompra (MIGUEL e SALOMI, 2004).

Quadro 10 - Questões Adicionais.

"O seguinte conjunto de afirmativas se refere aos sentimentos a XYZ. Favor responder circulando o número que reflete melhor a sua percepção."

1. No próximo ano meu uso de XYZ será:

Absolutamente nenhum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Muito Freqüente
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------------

2. A qualidade de serviço de XYZ é:

Muito ruim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Excelente
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------

3. Meus sentimentos em relação aos serviços de XYZ podem ser mais bem descritos como:

Muito insatisfeito	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Bastante satisfeito
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---------------------

Fonte: Miguel e Salomi (2004).

Concluiu-se que, em relação às outras escalas testadas, o Instrumento *ServPerf* é mais eficaz em retratar as variações de qualidade nos serviços, visto esta ser influenciada mais pela percepção do desempenho (CRONIN e TAYLOR, 1992). Isso foi evidenciado mediante utilização do teste estatístico qui-quadrado (comprovação de aderência das distribuições empíricas dos dados) e do coeficiente de determinação da regressão linear dos dados (CRONIN e TAYLOR, 1992). Continuam os autores que a qualidade do serviço leva à satisfação do cliente e que esta, por sua vez, levaria à intenção de compra. No entanto, para as quatro amostras dos quatro setores de serviços analisados, a qualidade dos serviços seria a causa da intenção de compra para apenas dois deles.

Outras importantes considerações dos autores, segundo Miguel e Salomi (2004), é que uma vez que a qualidade dos serviços antecede a satisfação do cliente e que esta possui uma forte relação na intenção de recompra, as estratégias gerenciais deveriam considerar que a satisfação dos clientes baseia-se nas estratégias de qualidade dos serviços. Relatam também que o maior problema na literatura é a hesitação em identificar, de forma clara, a percepção de qualidade do serviço associada a uma intenção de recompra.

Resumidamente, Salomi et al. (2005) apresenta a seguinte síntese:

- A expectativa inicial define o nível da percepção de qualidade do serviço na não existência de uma experiência prévia para com um prestador do serviço;
- Subseqüentes experiências com o prestador do serviço acarretam a novas não confirmações de expectativas, fato o qual modifica o nível de qualidade perceptível do serviço;
- Após redefinido o nível de qualidade do serviço, modifica-se a intenção de recompra de um cliente.

Considerando os trabalhos anteriores, Cronin e Taylor (1992) apud Miguel e Salomi (2004) questionam a eficácia da ferramenta *ServQual* proposta por Parasuraman et al. (1988), apontando a não-confirmação da expectativa como medida primária da percepção da qualidade do serviço. Continuam os autores, afirmando que:

- Qualidade perceptível de serviços é mais bem conceituada como uma atitude;
- O modelo proposto é mais eficaz na operacionalização da qualidade dos serviços;
- A medida de desempenho captura mais adequadamente a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente (CRONIN e TAYLOR, 1992 apud MIGUEL e SALOMI, 2004,p. 25).

Parasuraman et al. (1994) questionam as críticas e relatam que a escala *ServQual* é um instrumento de medição da percepção da qualidade dos serviços no aspecto atitude, em um intervalo de tempo específico, independente da forma pela qual deu-se origem ao conceito global de qualidade do serviço. Afirmam os autores que a medição de expectativas individuais para cada item geram informações mais completas do que se analisado apenas o desempenho do serviço, possibilitando, assim, verificar pontos de deficiência no que diz respeito à satisfação dos clientes.

Ao final desta Seção, pode-se concluir que a qualidade pode ser compreendida como um conceito dinâmico, pois envolve fatores referenciais que sofrem mudanças de tempo em tempo, compreendendo princípios, técnicas e métodos. Desta forma, a qualidade pode ser:

- considerada como abstrata, uma vez que, nem sempre, os clientes definem claramente suas necessidades e/ou desejos;
- um aspecto subjetivo, pois varia de pessoa para pessoa;
- como capacidade de produção, de forma que um produto ou serviço seja concretizado seguindo rigidamente suas especificações de projeto, para que haja um correto “funcionamento”;

- considerada como a diversidade de opções que um produto ou serviço apresenta;
- como um mecanismo de melhoria contínua.

A gestão da qualidade, que antes tinha sua atenção voltada para empresas de manufatura, passou a ser aplicada também em organizações cuja atividade principal se resume à prestação de serviços. No entanto, tal atividade se assemelha em alguns aspectos, seja para com bens físicos ou serviços:

- O direcionamento da organização para o cliente;
- Uma nova noção de perda, eliminando defeitos no processo de produção de bens e serviços;
- A agregação de atividades de suporte no esforço pela qualidade, que foca a atenção a todos os setores e elementos da empresa.

Percebe-se que os benefícios da qualidade afetam todos os aspectos do desempenho dentro “de uma operação”, podendo transformar e influenciar outros aspectos, que em conjunto, atribuem maior eficiência para a empresa.

Autores afirmam que é difícil definir qualidade na prestação de serviços visto a subjetividade e a dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. No entanto, existem alguns modelos da qualidade em serviços, tais como o de Gronroos (1984), Parasuraman et al. (1985) e o de Cronin e Taylor (1992), que, em suma, utilizam para avaliação da satisfação do cliente os elementos “Expectativa do Cliente e/ou Desempenho do Serviço”.

Sendo assim, a satisfação dos clientes mediante a qualidade dos serviços ofertados resulta de uma constante análise das percepções dos clientes e dos critérios que julgam ser de importância, devendo as organizações de serviços identificar tais critérios, sendo esta uma tarefa complexa, seja na identificação destes e/ou na sua análise, o que nos leva a uma abordagem multicriterial.

4 Processo de Análise Hierárquica

O processo de tomada de decisões tem se tornado, nos últimos anos, cada vez mais complicado, exigindo das empresas cada vez mais velocidade na criação e implementação de estratégias (MURAKAMI, 2003). Continua o autor que, com a facilidade ao acesso de informações, os clientes estão cada vez mais exigentes, seja na aquisição de um produto e/ou serviço, exigindo que as organizações busquem continuamente qualidade e agilidade perante o processo de tomada de decisões.

Desta forma, a presente Seção objetiva descrever sobre a análise multicriterial, em especial sobre o Método AHP, expondo seu conceito e aplicabilidade, de forma que este possa ser utilizado como ferramenta para a análise dos critérios de qualidade em serviços, considerando os benéficos que tal método oferece.

Lidar com a complexidade do processo de tomada de decisão de maneira eficiente impacta diretamente na qualidade do resultado obtido pela escolha decisória (LONGARAY e BUCCO, 2010). Continuam os autores que a tomada de decisão torna-se, na maioria das vezes, muito complexa, uma vez que envolve alternativas dentro de um universo com múltiplos fatores, os quais podem ou não estar relacionados diretamente.

Nem sempre é de fácil realização a análise de todos os elementos que fazem parte e se interagem no contexto organizacional. Tal análise deve considerar alguns critérios a fim de que se possa identificar o grau de importância de cada elemento em relação ao todo (KROENKE e HEIN, 2011). Continuam os autores que a importância de cada elemento pode ser identificada através do método do Processo de Análise Hierárquica (*Analytic Hierarchy Process - AHP*), desenvolvido pelo Doutor Thomas L. Saaty (1980), o qual busca medir os fatores importantes (tangíveis ou não) de forma qualitativa e quantitativa.

Segundo Gomes et al. (2004), um dos principais métodos, e talvez o mais utilizado, para análise e decisões envolvendo Multicritérios é o método de Análise Hierárquica, comumente conhecido como Método AHP. Continua o autor, que tal método busca estabelecer níveis hierárquicos para o problema de decisão, a fim de facilitar a sua compreensão e avaliação.

Saaty (1991) apud Murakami (2003) relata que:

a prática de tomada de decisões está ligada à avaliação das alternativas, todas satisfazendo um conjunto de objetivos pretendidos. O problema está em escolher a alternativa que satisfaz melhor o conjunto total de objetivos. Estamos interessados na obtenção de pesos numéricos para alternativas com relação a sub-objetivos e para sub-objetivos com relação a objetivos de ordem mais elevada. Gostaríamos que esses pesos fossem significativos para a distribuição de recursos. Por exemplo,

se eles são obtidos para representar o valor do dinheiro ou distância, ou qualquer quantidade física que está sendo considerado, deveriam ser os mesmos, ou próximos daqueles que um economista ou um físico obteria ao utilizar métodos de mensuração (SAATY, 1991 apud MURAKAMI, 2003, p. 51-52).

O método AHP estabelece, por meio da síntese dos valores dos elementos de decisão, uma medida global para cada opção, permitindo criar hierarquia por meio de prioridades, facilitando assim a análise estratégica e, posteriormente, a tomada de decisão (GOMES et al., 2004).

Segundo Longaray e Bucco (2010), a grande caracterização do método está na capacidade de analisar um problema através da construção de níveis hierárquicos, decompondo o problema em fatores, ao quais são selecionados e agrupados em uma hierarquia descendente. Desta forma, o(s) objetivo(s) final(ais) estão sempre alocados no topo da hierarquia, seguido(s) de seus sub-objetivos e elementos.

Kroenke e Hein (2011) relatam que a essência do método está no fato de estabelecer um ranking (hierarquia) dos fatores (itens) avaliados através de um modelo matemático, contribuindo ao processo de tomada de decisão multicriterial, uma vez que o método AHP está vinculado aos elementos constituintes do processo de decisão.

Henderson e Dutta (1992) relatam que o AHP é um método que visa analisar um problema complexo, desdobrando-o em suas partes estruturantes (componentes), estabelecendo uma hierarquia entre cada parte ou variável, atribuindo pesos de importância no julgamento subjetivo de cada variável, sintetizando tais julgamentos a fim de estabelecer as prioridades globais das variáveis analisadas

A execução do método, segundo Salomon (2002), envolve três níveis (Figura 4):

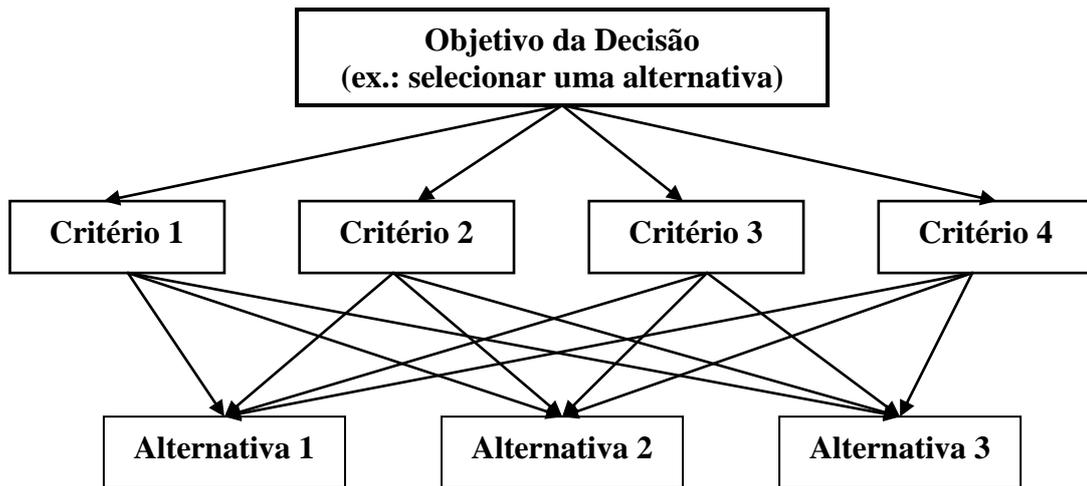
- Estruturação do modelo: levantamento de informações a fim de estabelecer o “modelo hierárquico de decisão;
- Realização de julgamentos: ponderação do desempenho da alternativa para cada item e seu respectivo peso;
- Síntese das prioridades: análise do desempenho global da alternativa.

Segundo Gomes et al. (2004, p. 44), os elementos fundamentais do método AHP são:

- **Atributos e propriedades:** representa um conjunto finito de alternativas que é comparado em função de um conjunto finito de propriedades;
- **Correlação binária:** ao serem comparados dois elementos baseados em uma determinada propriedade, realiza-se uma comparação binária, na qual um elemento pode ser preferível ou indiferente a outro;

- **Escala fundamental:** a cada elemento associa-se um valor de prioridade sobre os outros elementos, que será lido em uma escala numérica de números positivos e reais;
- **Hierarquia:** um conjunto de elementos ordenados por ordem de preferência e homogêneos em seus respectivos níveis hierárquicos.

Figura 4 - Estrutura de decisão hierárquica em três níveis.



Fonte: Salomon (2002).

Dentre os benefícios do método AHP está o questionamento de perguntas que geralmente são passivas de esquecimento e a aplicabilidade de uma disciplina de maior consistência no processo de pensamento (COLIN, 2007). Continua o autor que o método deve ser compreendido e empregado como um “agente” facilitador diante a um processo de estruturação de pensamento.

Segundo Saaty (1991), uma vez definidos os critérios que irão compor a “**Árvore Hierárquica**”, o agrupamento destes, considerando os aspectos relacionados ao contexto do estudo, torna mais fácil a comparação de tais critérios. Continua o autor que a grande vantagem do uso da hierarquia é que podemos buscar o entendimento de seus níveis mais altos mediante as interações com os vários níveis da hierarquia, não cometendo o erro de analisar apenas os elementos que fazem parte de um mesmo nível hierárquico.

Murakami (2003) afirma que o Método AHP é apenas uma das várias metodologias que utilizam multicritérios para a tomada de decisões, tendo como objetivo básico gerar conhecimentos através de ferramentas que subsidiem o processo de tomada de decisões, caracterizando-se pela capacidade de avaliar e analisar problemas complexos que muitas vezes são conflitantes entre si, sejam estes quantitativos ou qualitativos. Continua o autor que o mesmo diminui os aspectos intuitivos, que por sua vez, tenta eliminar a subjetividade das

informações no processo decisório, atribuindo assim, qualidade no processo de tomada de decisão, mesmo para os casos de ambientes complexos.

Gomes et al. (2004) aponta a forma de execução do método:

“O Método AHP, após a divisão do problema em níveis hierárquicos, determina, de forma clara e por meio da síntese dos valores dos agentes de decisão, uma medida global para cada uma das alternativas, priorizando-as ou classificando-as ao finalizar o método. Depois de construir a hierarquia, cada decisor deve fazer uma comparação, par a par, de cada elemento em um nível hierárquico dado, criando-se uma matriz de decisão quadrada. Nessa matriz, o decisor representará, a partir de uma escala predefinida, sua preferência entre os elementos comparados, sob o enfoque de um elemento do nível imediatamente superior. Dito de outra forma, dado um elemento de nível superior C_k , será feita a comparação dos elementos de um nível inferior A_j , em relação a C_k , gerando uma matriz quadrada de preferências” (GOMES et al., 2004, p. 42-43).

As comparações são realizadas par a par em todos os níveis hierárquicos, de forma que as matrizes são, em sua totalidade, recíprocas e positivas. Desta forma, uma alternativa é considerada superior a outra quando esta é dominante em um número de fatores maior, sendo que a comparação par a par é realizada utilizando uma escala com variação de 1 até 9 em graus de importância, conforme Quadro 11 (GOMES et al., 2004).

Quadro 11 - Escala Fundamental de Saaty (1980).

1	Igual importância.	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra.	A experiência e o juízo favorecem uma atividade em relação à outra.
5	Importância grande ou essencial.	A Experiência ou juízo favorece fortemente uma atividade em relação à outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada.	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra. Pode ser demonstrada na prática.
9	Importância absoluta.	A evidência favorece uma atividade em relação à outra, com o mais alto grau de segurança.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários.	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.

Fonte: Gomes et al. (2004).

A comparação par a par de cada alternativa, mediante escala de grau de importância, deve possuir consistência lógica. Conforme Saaty (1983) apud Henderson e Dutta (1992), a Razão de Consistência (CR) não deve ultrapassar os 20%, sendo o ideal para aceitação um CR de 10% ou menos. Em outras palavras, um índice de inconsistência maior que 10% inviabiliza

a segurança da análise, uma vez que as respostas (julgamento em escala de grau de importância) não possui consistência lógica.

Para obtenção do ordenamento das alternativas, sugere-se a leitura de Gomes et al. (2004, p. 49-51). A seguir, apresenta-se de forma resumida o mecanismo de cálculo das prioridades das alternativas do AHP:

“Utilizando a matriz de *decisão* A , o método AHP calcula resultados parciais do *conjunto* A dentro de cada critério $\bar{v}_i(A_j), j = 1, \dots, n$, denominado *valor de impacto* da alternativa j em relação à alternativa i , em que esses resultados representam valores numéricos das atribuições verbais dadas pelo decisor a cada comparação de alternativas. Tais resultados são normalizados pela expressão (5.1):

$$\sum_{i=1}^n \bar{v}_i(A_j) = 1, \quad j = 1, \dots, n \quad (5.1)$$

onde n corresponde ao número de alternativas ou elementos comparados. Cada parte desse somatório consiste em (5.2):

$$\bar{v}_i(A_j) = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad j = 1, \dots, n \quad (5.2)$$

Isso faz com que o vetor de prioridades da alternativa i em relação ao critério C_k seja (5.3):

$$\bar{v}_i(A_j) = \sum_{i=1}^n \bar{v}_i(A_j)/n, \quad i = 1, \dots, n \quad (5.3)$$

Depois de obtido o vetor de prioridades ou de impacto das alternativas sob cada critério C_k , continua-se com o nível dos critérios. Nesse caso, adota-se novamente a escala verbal para a classificação par a par dos critérios, que são normalizados a partir da fórmula (5.4):

$$w_i(C_j) = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^m C_{ij}}, \quad j = 1, \dots, m \quad (5.4)$$

onde m corresponde ao número de critérios de um mesmo nível. O vetor prioridade é (5.5):

$$w_i(C_i) = \sum_{i=1}^m w_i(C_j)/m, \quad i = 1, \dots, m \quad (5.5)$$

Finalmente, um processo de agregação permite gerar os valores finais das alternativas, ordenando-as por meio da seguinte função aditiva (5.6):

$$f(A_j) = \sum_{i=1}^m w(C_i) \times v_i(A_j), \quad j = 1, \dots, n \quad (5.6)$$

lembrando que n corresponde ao número de alternativas. Desta maneira, obtém-se uma ordenação global por intermédio de uma função global de valor (GOMES et al, 2004, p. 49-51).

Henderson e Dutta (1992), bem como Vaidya e Kumar (2006) apontam os principais passos para o desdobramento do Processo de Análise Hierárquica. Tais passos foram sintetizados no Quadro 12:

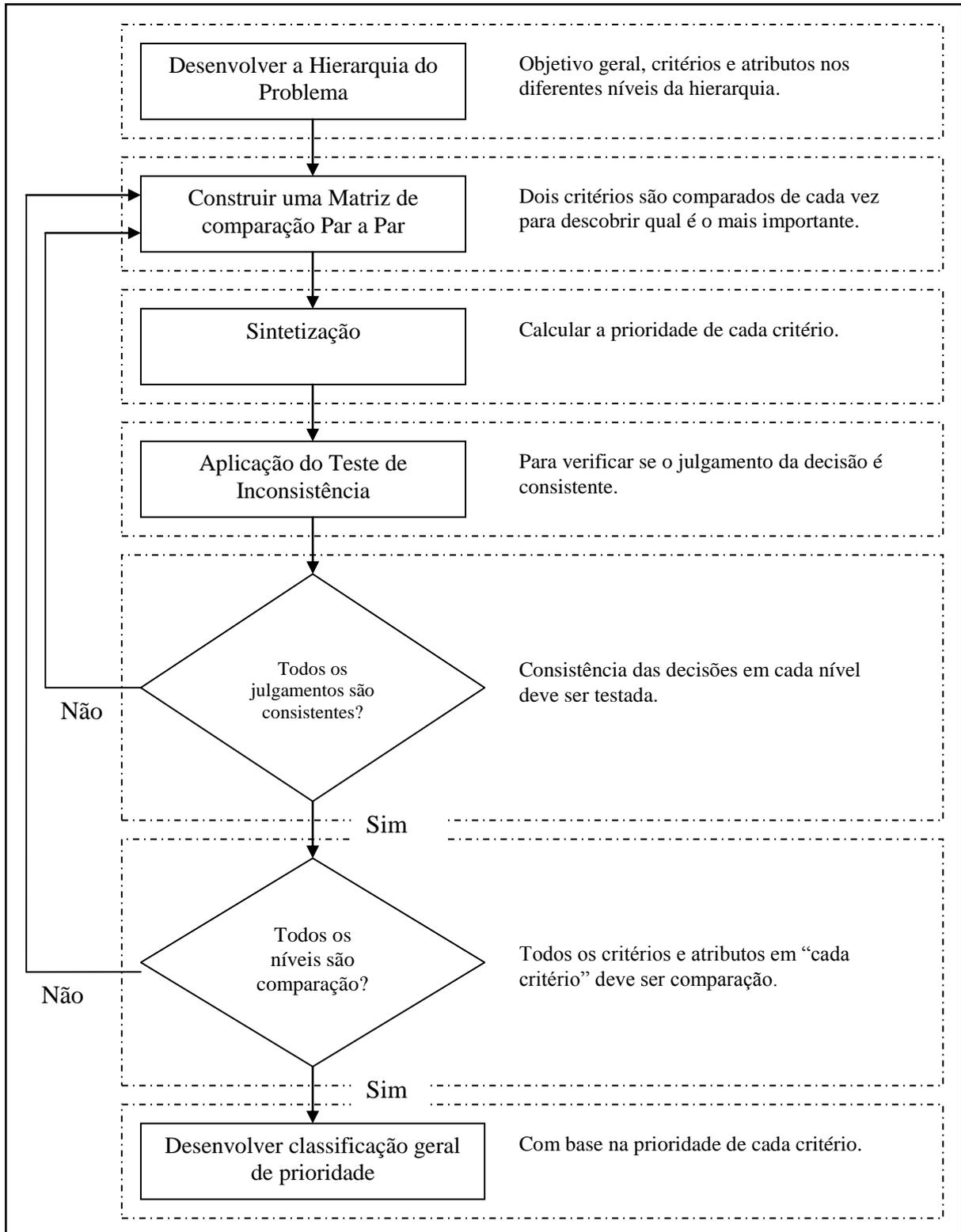
Quadro 12: Passos para a utilização do Método AHP

Passos	Ações
1	Definição do problema e reduzi-lo a um número de elementos considerando todos os “atores”.
2	Identificar os critérios que influenciam o comportamento dos elementos.
3	Estruturar o problema em uma hierarquia de diferentes níveis, apresentando Objetivo – Critérios – Sub-Critérios – Alternativas.
4	Desenvolver uma matriz de comparação de pares entre cada elemento (alternativa) pertencente ao mesmo nível da hierarquia, fazendo uso de uma escala de grau de importância de 1 a 9 (Quadro 11)
5	Determinar a consistência “das matrizes”. Realizar cálculos para encontrar o valor máximo Alto Vetor, índice de consistência (CI), razão de consistência (CR) e os valores normalizados para cada elemento (alternativa).
6	Se o valor máximo do Alto Vetor, CI e CR são satisfatórios (normalizados), dá-se sequência na comparação par-a-par, caso contrário, o procedimento é repetido até que estes valores se encontrem num intervalo desejado.

Fonte: Próprio autor.

Segundo Ho (2008) o AHP consiste em três operações principais, incluindo a construção da hierarquia, a análise de prioridade e a verificação de consistência da análise. Uma vez que as comparações par a par são realizadas mediante análise pessoal ou subjetiva, pode ter ocorrido algum grau de inconsistência em alguma avaliação. Desta forma, Ho (2008) relata que para garantir que os julgamentos sejam confiáveis, ao final da operação deve ser realizado um teste, medindo o grau de consistência entre as comparações pareadas por cálculo de razão e consistência, sendo isto uma das principais vantagens do AHP. O fluxo do processo pode ser melhor visualizado na Figura 5.

Figura 5: O fluxograma do processo de análise hierárquica.



Fonte: Ho et al (2006) apud Ho (2008)

Vaidya e Kumar (2006) realizaram em seu trabalho uma revisão de literatura sobre as aplicações do AHP, focando artigos publicados em revistas internacionais de alto renome, de forma a apresentar uma base sobre as muitas aplicações da ferramenta em questão. Os autores classificaram os trabalhos analisados em três grupos: Grupo 1 - aplicações baseadas em um tema; Grupo 2 - aplicações em casos da área médica e afins, Grupo 3 - aplicações combinadas com outras metodologias. O Quadro 13 apresenta, resumidamente, uma síntese destes trabalhos.

Quadro 13: Síntese de trabalhos utilizando AHP (VAIDYA e KUMAR, 2006)

Grupo 1: trabalhos de seleção, avaliação, análise de custo-benefício, planejamento e desenvolvimento, prioridade de classificação, tomada de decisões.	
Obra	Contexto da Obra
LAI, V.; WONG, B. K.; CHEUNG, W. <i>Group decision making in a multiple criteria environment: A case using the AHP in the software selection. European Journal of Operational Research</i> , 137 (1), p.134–144, 2002.	Os autores usaram a técnica de tomada de decisão em grupo (composta por seis engenheiros), mediante utilização do método AHP, para a seleção de um software. Os engenheiros foram treinados sobre o uso do AHP. A hierarquia de comparação de pares foi formada, constituindo 4 níveis.
KENGPOL, A.; O'BRIEN, C. <i>The development of a decision support tool for the selection of a advanced technology to achieve rapid product development. International Journal of Production Economics</i> , 69 (2), p. 177-191, 2001.	Visando o desenvolvimento rápido de produtos, os autores fizeram uso do AHP como ferramenta de decisão para a seleção de tecnologia avançada, a fim de alcançar uma melhor qualidade em curto período de tempo (por exemplo na prototipagem rápida). Concluíram que o modelo proposto ajuda a monitorar a eficácia de uma decisão, consolidando variáveis quantitativas e qualitativas utilizando o AHP.
AL HARBI, K. M. <i>Application of AHP in project management. International Journal of Project Management</i> , 19 (4), p. 19–27, 2001.	Trabalho aplicado na área de gestão de projetos para selecionar o melhor contratante. Foi desenvolvida uma estrutura hierarquia de critérios pré-qualificadores, com base na experiência, estabilidade financeira, desempenho da qualidade,

	recursos humanos, recursos de equipamento e carga de trabalho atual. Cada um dos contratantes foi comparado par a par segundo critérios acima. O contratante escolhido tinha, ao final da aplicação do método AHP, um valor de prioridade global maior.
BADRI, M. <i>Combining the AHP and GP model for quality control systems. International Journal of Production Economics</i> , 72 (1), p. 27–40, 2001.	Seu trabalho aborda a avaliação de medidas de controle de qualidade em serviços utilizando o AHP e GP. Os critérios avaliados foram: Confiabilidade, Segurança, Capacidade de Resposta, Empatia e Tangíveis. A aplicação ocorreu em uma grande loja de departamentos.
Grupo 2: aplicação em casos da área médica e afins.	
Obra	Contexto da Obra
ROSSETTI, M. D.; SELANDARI, F. <i>Multi-objective analysis of hospital delivery systems. Computers and Industrial Engineering</i> , 41 (3), p. 309–333, 2001.	Aplicação do AHP para análise do sistema de entrega hospitalar. A Entrega, Transporte de Serviços e Distribuição são avaliados para verificar se um grupo de robôs podem substituir o sistema baseado humano. Técnica, economia, fatores sociais, humanos e ambientais são considerados para efeito de avaliação. O tomador de decisão no estudo apresentado foi o Diretor de Transportes de Serviços e Distribuição. A avaliação mostrou que o sistema robótico de transporte seria a melhor alternativa.
SINGPURWALLA, N.; FORMAN, E.; ZALKIND, D. <i>Promoting shared health care decision making using the analytic hierarchy process. Socio-Economic Planning Sciences</i> , 33 (4), p. 277–299, 1999.	Aplicação do método AHP como ferramenta para facilitar a tomada de decisão de duas populações específicas da saúde. O método ajudou a melhorar a comunicação médico-paciente, permitindo que os pacientes avaliassem melhor suas opções de saúde, em vez de confiar completamente na decisão do médico.
Grupo 3: aplicações combinadas com outras metodologias.	

<p>PARTOVI, F. Y.; CORREDORIA, R. A. <i>Quality function deployment for the good of the soccer. European Journal of Operational Research.</i> 137 (3), p. 642–656, 2002.</p>	<p>A fim de tornar o jogo de futebol mais atraente para os entusiastas de futebol, os autores associaram o Desdobramento da Função Qualidade – QFD com técnicas do AHP. Os segmentos de mercado, os interesses dos entusiastas desportivos, atividades de futebol e regras do jogo comporam as linhas da Matriz QFD. O AHP foi utilizado para determinar a intensidade de relação entre as filas e colunas da matriz.</p>
<p>KOKSAL, G.; EGITMAN, A. <i>Planning and design of industrial engineering education quality. Computers and Industrial Engineering,</i> 35 (3–4), p. 639–642, 1998.</p>	<p>A fim de melhorar a qualidade da engenharia industrial de um instituto educacional, os autores associaram a utilização do QFD e AHP. Um questionário AHP foi preparado, comparando a importância dos requisitos levantados. A Média Geométrica foi então calculada, obtendo um valor. Os resultados alcançados apontou a necessidade de modificações no setor administrativo e acadêmico.</p>

Fonte: Próprio autor.

Em síntese, conclui-se que a análise de todos os elementos que fazem parte do “contexto operacional” representa uma tarefa complexa, e que tal análise acaba por impactar na qualidade do resultado obtido pela escolha decisória. Desta forma, faz-se necessário a utilização de métodos que permitam a análise multicriterial.

O método AHP estabelece, por meio da síntese dos valores dos elementos de decisão (através da construção de níveis hierárquicos), uma medida global para cada opção, permitindo o estabelecimento de prioridades, o que facilita a análise estratégica e a tomada de decisão.

Dentre os benefícios do método em questão, destacam-se:

- diminuição de aspectos intuitivos;
- redução da subjetividade das informações no processo decisório;
- possibilidade de analisar ambientes complexos.

Diante dos benefícios apresentados pelo método em questão, bem como a importância da Gestão da Qualidade em Serviços e a dificuldade de se estabelecer quais critérios são relevantes neste contexto para o cliente (conteúdo já discutido em seções anteriores), percebe-

se a “viabilidade” de utilização do Método AHP para este fim, uma vez que o processo decisório consiste no ordenamento das importâncias dos critérios (de qualidade) nas dimensões da qualidade e destas para a qualidade global do serviço prestado.

5 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa deve fundamentar-se em conceitos teóricos, os quais devem ser demonstrados de maneira metódica, a fim de que o trabalho possa ser repetido por outros pesquisadores que obterão o mesmo resultado (BIANCHI et al., 2003).

Do ponto de vista de sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como Básica ou Aplicada. Segundo Gil (2010), a pesquisa básica reúne estudos que tem como principal propósito preencher uma lacuna no conhecimento, e a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas presentes na sociedade na qual os pesquisadores atuam. Continua o autor que a tentativa de classificar a ciência em pura ou aplicada é inadequada, pois estas duas características podem não ser mutuamente exclusivas.

A primeira parte do trabalho buscou um aprofundamento teórico, através de uma revisão bibliográfica, sobre o tema em questão, a fim de coletar informações e analisar conceitos sobre o assunto, subsidiando, desta forma, o desenvolvimento da pesquisa. Tal aprofundamento visou ainda identificar os principais modelos para mensuração e gestão da qualidade em serviços.

A Pesquisa Bibliográfica, segundo Gil (2008), permite abranger uma grande quantidade de aspectos e fenômenos através da utilização de materiais já publicados, sendo estes dispostos como livros, artigos, revistas, etc. Em outras palavras, o autor aponta que ao invés de se realizar uma pesquisa direta, a Pesquisa Bibliográfica permite um aprofundamento bibliográfico mais amplo, devendo, no entanto, tomar significativo cuidado acerca dos materiais utilizados, no que diz respeito à confiabilidade dos dados.

Para Cervo e Bervian (2002), a Pesquisa Bibliográfica objetiva explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, buscando analisar contribuições científicas do passado existentes sobre determinado assunto.

A segunda parte do trabalho teve como objetivo identificar quais os principais critérios de qualidade em serviços os clientes consideram relevantes em uma microempresa do segmento comercial de móveis instalada em uma pequena cidade.

Já a terceira parte da pesquisa visou estabelecer um grau de importância entre os critérios apresentados como relevantes pelos clientes no que diz respeito à qualidade dos serviços.

Por fim, a última etapa do trabalho teve por finalidade analisar a existência ou não de lacunas entre os critérios de qualidade em serviços que a empresa julga ser relevante para os clientes e os critérios apontados pelos mesmos.

Para tanto, o presente trabalho foi desdobrado através de uma Pesquisa Exploratória (pois faz descrições precisas da situação, buscando descobrir as relações existentes entre os elementos que compõe a mesma) para posterior identificação dos principais critérios de qualidade em serviços utilizados pelos clientes na sua avaliação, fazendo uso da forma de abordagem Quantitativa (a qual aborda variáveis e suas relações mediante modelagem matemática) a fim de estabelecer um grau de importância entre os critérios apontados, mediante procedimento de Modelagem (criação e aplicação de um sistema através de um modelo matemático) no setor varejista moveleiro, utilizando como principal instrumento de coleta de dados Formulários Semi-estruturados (permite fazer o uso de perguntas mais complexas).

Apesar da principal abordagem da pesquisa ser Quantitativa, a mesma poderá fazer uso de uma abordagem Qualitativa em análises que não podem ser expressas numericamente, como, por exemplo, na análise dos *Gaps* entre as respostas dos Gestores e dos Clientes, apresentando, assim, uma abordagem Quali-quantitativa.

Piratelli (2010) relata a abordagem Quantitativa em Engenharia de Produção como sendo um tipo de pesquisa na qual se pode modelar um problema que apresenta variáveis cujas relações são causais e quantificáveis, utilizando para tanto, modelagem matemática, estatística ou computacional.

Segundo Rudio (2001), a abordagem Quantitativa permite a identificação e descrição detalhada pelo uso de números estatísticos, testando as hipóteses que foram definidas a priori de forma dedutiva.

No entanto, Ensslin e Vianna (2008) propõe, para a área da Engenharia de Produção, um modelo de pesquisa com *design* Quali-quantitativo, por considerar que esta área do conhecimento apresenta problemas que, em sua maioria, são poucos estruturados. Desta forma, apesar da abordagem central do trabalho em questão ser Quantitativa, o mesmo fez uso, indiretamente, da metodologia Qualitativa, a qual Neves (1996), define como um conjunto de técnicas interpretativas, que descreve e auxilia no estudo e entendimento de um complexo sistema de significados, permitindo ao pesquisador aplicar a lógica.

Segundo Turrioni e Mello (2012) a pesquisa Qualitativa faz uso da interpretação de fenômenos, buscando atribuir significados mediante a análise da relação dinâmica existente entre o mundo real e o sujeito de estudo.

No que se refere ao ponto de vista dos objetivos, o estudo Exploratório tem por finalidade familiarizar-se com certo fenômeno, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto (CERVO e BERVIAN, 2002). Continuam os

autores que a Pesquisa Exploratória faz descrições precisas da situação, buscando descobrir as relações existentes entre os elementos que compõe a mesma.

A Pesquisa Exploratória possui como principal objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, buscando torná-lo mais explícito (GIL, 2010). Ainda segundo o mesmo autor, esse tipo de pesquisa possui um planejamento bastante flexível, devido considerar os mais variados aspectos relacionados ao problema estudado e que, devido a esta flexibilidade, torna-se difícil, muitas vezes, classificar os estudos exploratórios. No entanto, é possível identificar pesquisas bibliográficas, estudos de caso e levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios.

Para Mattar (2005), a Pesquisa Exploratória busca uma correlação dos fatos e seus elementos de forma concisa, devido à necessidade de abordar os fatos de maneira mais ampla, uma vez que o pesquisador não possui um vasto conhecimento sobre o problema em questão.

Do ponto de vista dos procedimentos, Chung (2004) apud Turrioni e Mello (2012) descreve a Modelagem como sendo a elaboração e aplicação de um processo físico (sistema, método, etc.) mediante a utilização computadorizada de modelos matemáticos

Turrioni e Mello (2012) apontam que alguns dos principais objetivos da Modelagem é conhecer mais a fundo a forma de operação de um dado sistema, identificando os recursos necessários para a implementação de estratégias operacionais, a fim de aperfeiçoar e potencializar o funcionamento do sistema em questão.

Segundo Piratelli (2010) o Estudo de Campo não caracteriza-se pelo levantamento em extensão, mais sim em profundidade, pois não busca descrever a população a partir de uma amostra com significância estatística do universo, mais sim realizar um estudo mais intensivo nas características de um dado segmento da população.

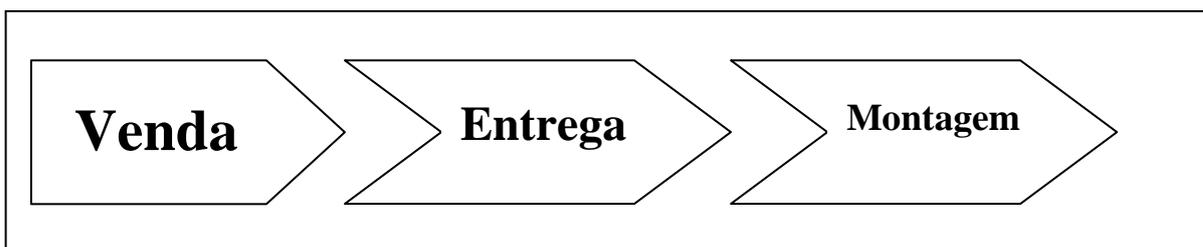
Para Cervo e Bervian (2002) Formulário é uma lista informal, catálogo ou inventário, destinado a coleta de dados resultantes quer de observações, quer de interrogações, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador. Continuam os autores que dentre os benefícios deste tipo de instrumento de coleta de dados está a possibilidade de poder fazer perguntas mais complexas, uma vez que o pesquisador participa diretamente da coleta das mesmas, garantindo maior uniformidade na interpretação dos dados.

Marconi e Lakatos (2010) relatam que o Formulário representa um sistema de coleta de dados que consiste em obter informações diretamente do entrevistado, sendo o “roteiro” de perguntas preenchidos pelo pesquisador no momento da aplicação do mesmo. Dentre as principais vantagens, os autores citam a obtenção de dados mais complexos e flexibilidade para adaptar-se às necessidades de cada situação.

5.1 Técnica de Coleta de Dados

Para posterior estabelecimento da técnica de coleta de dados, estudou-se, junto a empresa objeto da pesquisa, quais são as principais atividades que fazem parte do processo de prestação do serviço, sendo isso representado na Figura 6:

Figura 6 - Principais atividades do processo de prestação do serviço.



Fonte: Próprio autor.

A atividade de Vendas diz respeito a uma atividade específica de uma funcionária, ou seja, a mesma não realiza outras atividades no processo de prestação do serviço, sendo assim tratada de forma distinta.

Já no caso das atividades de Entrega e Montagem, estas ocorrem “em conjunto” visto que ambas são realizadas pelos mesmos funcionários, ou seja, os funcionários que fazem a entrega também realizam a montagem. Devido a isto, ambas as atividades foram abordadas em conjunto mediante coleta e tabulação dos dados.

A coleta de dados ocorreu, junto aos clientes, mediante a utilização de um formulário semi-estruturado, de forma que a cada pedido de vendas concretizado, ocorra a aplicação de dois formulários distintos: **Formulário 1 – Foco nas Atividades de Venda; Formulário 2 – Foco nas Atividades de Entrega e Montagem.**

Os formulários tiveram seus respectivos contextos elaborados com base na ferramenta *ServQual*, analisando quais dos 22 critérios distribuídos pelas suas 5 dimensões se enquadravam ao objeto de estudo (Quadro 14 e Quadro 16).

Visto que a ferramenta *ServQual* propõe um desdobramento padronizado de 22 critérios para posterior análise da qualidade de diversos tipos de serviços, foi realizado também um estudo junto a empresa objeto de nossa pesquisa para verificar outros fatores e critérios sobre a qualidade do serviço neste segmento, compondo assim nossos formulários finais para coleta de dados.

Quadro14 – Síntese: Questionário *ServQual* X Formulário Atividade de Vendas.

Dimensão	Item	Questionamento <i>ServQual</i>	Dimensões	Item	Questionamento “Atividades de Vendas”
Tangíveis	1	Equipamentos modernos na empresa.	Tangíveis	1	Equipamentos modernos na empresa.
	2	Instalações físicas atrativas.		2	Prédio comercial bonito e confortável.
	3	Funcionários bem vestidos.		3	Funcionários bem vestidos.
	4	Conservação (aparência) das instalações físicas.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 2” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
Presteza	10	Informação sobre quando os serviços serão executados.	Presteza	(X)	Excluído: atividade que pode ser compreendida como “Prontidão do Vendedor” em gerar esse tipo de informação.
	11	Serviço imediato dos empregados.		11	Prontidão do vendedor.
	12	Disposição dos funcionários para ajudar os clientes.		12	Educação do vendedor.
	13	Funcionários ocupados para atender prontamente os clientes.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 11” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
Confiabi//e	5	Compromisso de fazer algo em certo tempo.	Confiabili//e E Segurança	(X)	Excluído: aplicável ao processo de “entrega e montagem”.
	6	Segurança de que a empresa vai solucionar problemas caso ocorram.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 11 e/ou 15”, visto que a prestação e/ou conhecimento gera segurança.
	7	Empresa confiável.		7	Segurança física do local. (Confiança na segurança física. No entanto, a expressão “Empresa Confiável” pode ser representada também no “Item 15”)
	8	Serviço fornecido no tempo previsto.		8	Qualidade dos produtos comercializados. (A qualidade, neste caso, pode contribuir para a entrega no tempo previsto).
	9	Registro corretos.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 15” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
	14	Confiança nos funcionários.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 15” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
		Segurança ao			Conhecimento do

Segurança	15	negociar com os empregados.		15	funcionário sobre o produto/serviço.
	16	Empregados educados.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 12” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
	17	Suporte da empresa aos empregados para cumprimento das tarefas.		(X)	Excluído: conhecimento do funcionário resulta do suporte (treinamento, etc.) sobre o produto/serviço.
Empatia	18	Atenção individual da empresa ao cliente.	Acesso (Empatia)	(X)	Excluído: em suma, representa o “Item 19”.
	19	Atenção personalizada dos funcionários ao cliente.		(X)	Excluído: pode ser representado pelos “Itens 11 e 12”.
	20	Conhecimento dos funcionários sobre as necessidades dos clientes.		(X)	Excluído: pode ser representados pelos “Itens 11 e 15”.
	21	Interesse da empresa em atender os objetivos dos clientes.		(X)	Excluído: pode ser representado pelos “Itens 11 e 12”.
	22	Horário de funcionamento conveniente.		22	Horário de funcionamento.

Fonte: Próprio autor.

Durante o questionamento junto aos Gestores da Empresa objeto do estudo, verificou-se, também, que outros dois aspectos seriam relevantes na concepção da mesma, sendo estes: **“A Localização da Loja”** e **“Facilidade de Estacionar”**. Neste caso, os Gestores apontam relatos dos clientes sobre tais aspectos, como por exemplo: *“Nossa! A loja fica longe de onde moro!”* ou *“Ainda bem que aqui é fácil de parar”*. Sendo assim, tais aspectos foram incorporados à Dimensão Acesso.

Visando eliminar a subjetividade na elaboração do Formulário, foi inserido no mesmo, para cada Dimensão, o “Item Outros”, com o intuito de questionar os clientes, durante a pesquisa, se os mesmos julgam ter mais algum critério relevante a respeito da qualidade dos serviços.

Outro ponto importante a ressaltar é que o Formulário também apresenta em sua estrutura um “Campo Justificativa”, visando verificar o “por que” da consideração do critério mais relevante pelo cliente. Em outras palavras, além de verificar qual critério é mais relevante, espera-se também identificar “por que” isso é importante para o cliente.

Sendo assim, ficou estabelecido o contexto do **Formulário 1 “Atividade de Vendas”** (Quadro 15), para aplicação junto ao Método AHP na pesquisa.

Quadro 15 - Contexto Formulário 1: Principais critérios de qualidade do processo da prestação do serviço no que diz respeito a “Atividade de Vendas”

Dimensões	Questionamento
Tangíveis	Equipamentos modernos na empresa
	Prédio comercial bonito e confortável
	Funcionários bem vestidos
	Outros:
Presteza	Prontidão do vendedor
	Educação do vendedor
	Outros:
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento do funcionário sobre o produto
	Segurança física do local
	Qualidade dos produtos comercializados
	Outros:
Acesso	A localização da loja
	A facilidade de estacionar
	Horário de funcionamento
	Outros:
Justificativa do critério com maior peso: _____	

Fonte: Próprio autor.

Quadro 16 – Síntese: Questionário *ServQual* X Formulário Atividades de Entrega e Montagem.

Dimensão	Item	Questionamento <i>ServQual</i>	Dimensões	Item	Questionamento “Atividades de Entrega e Montagem”
Tangíveis	1	Equipamentos modernos na empresa.	Tangíveis	1	Ferramentas modernas.
	2	Instalações físicas atrativas.		2	Veículo novo/bonito.
	3	Funcionários bem vestidos.		3	Funcionários bem vestidos.
	4	Conservação (aparência) das instalações físicas.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 2” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
Presteza	10	Informação sobre quando os serviços serão executados.	Presteza	(X)	Excluído: atividade que pode ser compreendida como “Prontidão do Entregador / Montador” em gerar esse tipo de informação.
	11	Serviço imediato dos empregados.		11	Entrega imediata.
	12	Disposição dos funcionários para ajudar os clientes.		12	Presteza e educação do entregado / montador.
	13	Funcionários ocupados para		(X)	Excluído e incorporado no “Item 11” por representar,

		atender prontamente os clientes.			no geral, o mesmo questionamento.
Confiabi/e	5	Compromisso de fazer algo em certo tempo.	Confiabili/e E Segurança	5	Compromisso em honrar prazos.
	6	Segurança de que a empresa vai solucionar problemas caso ocorram.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 11 e/ou 15”, visto que a prestação e/ou conhecimento gera segurança.
	7	Empresa confiável.		(X)	Excluído: tipo de questionamento subjetivo a outros “Itens” do questionário, como, por exemplo, no “Item 15”.
	8	Serviço fornecido no tempo previsto.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 5” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
	9	Registro corretos.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 15” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
Segurança	14	Confiança nos funcionários.	Acesso (Empatia)	(X)	Excluído e incorporado no “Item 15” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
	15	Segurança ao negociar com os empregados.		15	Conhecimento do entregador / montador sobre o produto/serviço.
	16	Empregados educados.		(X)	Excluído e incorporado no “Item 12” por representar, no geral, o mesmo questionamento.
	17	Suporte da empresa aos empregados para cumprimento das tarefas.		(X)	Excluído: conhecimento do funcionário resulta do suporte (treinamento, etc.) sobre o produto/serviço.
Empatia	18	Atenção individual da empresa ao cliente.	Acesso (Empatia)	(X)	Excluído: em suma, representa o “Item 19”.
	19	Atenção personalizada dos funcionários ao cliente.		(X)	Excluído: pode ser representado pelos “Itens 11 e 12”.
	20	Conhecimento dos funcionários sobre as necessidades dos clientes.		(X)	Excluído: pode ser representados pelos “Itens 11 e 15”.
	21	Interesse da empresa em atender os objetivos dos clientes.		(X)	Excluído: pode ser representado pelos “Itens 11 e 12”.
	22	Horário de funcionamento conveniente.		22	Flexibilidade de horário para entrega.

Fonte: Próprio autor.

Durante o questionamento junto aos Gestores da Empresa objeto do estudo, verificou-se, também, que outro aspecto seria relevante na concepção da mesma, sendo este: “**A Montagem Rápida**”. Neste caso, os Gestores apontam relatos dos clientes sobre tais aspectos, como por exemplo: “*Será que demora muito? Tenho compromisso a tarde!*”. Sendo assim, tal aspecto foi incorporado à Dimensão Acesso.

Assim como abordado no “Formulário: Atividades de Vendas”, buscou-se eliminar a subjetividade na elaboração dos “Itens do Formulário: Entrega e Montagem”, sendo inserido no mesmo, para cada Dimensão, o “Item Outros”, com o intuito de questionar os clientes, durante a pesquisa, se os mesmos julgam ter mais algum critério relevante a respeito da qualidade dos serviços.

Outro ponto importante apresentado aqui, também salientado anteriormente, é que o Formulário também apresenta em sua estrutura um “Campo Justificativa”, visando verificar o “por que” da consideração do critério mais relevante pelo cliente. Em outras palavras, além de verificar qual critério é mais relevante, espera-se também identificar “por que” isso é importante para o cliente.

Sendo assim, ficou estabelecido os seguinte contexto do **Formulário 2 “Atividades de Entrega e Montagem”** (Quadro 17), para aplicação junto ao Método AHP na pesquisa:

Quadro 17 - Contexto Formulário 2: Principais critérios de qualidade do processo da prestação do serviço no que diz respeito as “Atividades de Entrega e Montagem”.

Dimensões	Questionamento
Tangível	Funcionários bem vestidos
	Ferramentas modernas
	Veículo novo
	Outros:
Presteza	Presteza e educação do montador
	Entrega imediata
	Outros:
Confiabilidade e Segurança	Compromisso em honrar prazos
	Conhecimento do montador sobre o produto
	Outros:
Acesso	Flexibilidade de horário para entrega
	Montagem rápida
	Outros:
Justificativa do critério com maior peso: _____	

Fonte: Próprio autor.

Embasado no contexto de cada formulário, a coleta de dados ocorreu mediante a utilização do *Software Super Decisions*, o qual possui desdobramento dos dados e resultados mediante a metodologia do Processo de Análise Hierárquica – AHP.

Após a aplicação de cada formulário, o software fornece a informação de qual critério de qualidade em serviços é mais importante segundo o ponto de vista do cliente.

Visando aprimorar a viabilidade e segurança de se utilizar tais formulários para a coleta de dados, foi realizado um “Teste Piloto”, aplicando o instrumento de coleta de dados primeiramente para os gestores da empresa e, posteriormente, para dez clientes de pedidos concretizados (venda + entrega e montagem).

Segundo Miguel (2007), a realização de um Teste Piloto é de grande importância na verificação da eficácia dos procedimentos de aplicação, permitindo que aprimoramentos sejam aplicados sempre que necessário.

Os resultados do Teste Piloto, que podem ser visualizados no Apêndice C, demonstram a aderência dos formulários desenvolvidos (critérios questionados), bem como a viabilidade (aplicabilidade) de um *software* de análise multicriterial.

5.2 Caracterização da População / Amostra

Ao retirarmos uma certa parcela de um dado grupo para uma posterior análise, estamos na verdade definindo uma amostra. Já todo o grupo do qual foi extraído a amostra é definido como população ou universo, podendo este ser composto por indivíduos, firmas, produtos manufaturados, preços ou qualquer coisa que possa ser mensurada (STEVENSON, 1981). Continuam os autores que tais termos, população e amostra, se referem a um conjunto específico de circunstâncias.

Segundo Moore (2000) é chamado de população o grupo total de indivíduos, sobre o qual desejamos informações. Em outras palavras, a população se define em função do desejo de conhecimento. A amostra por sua vez, é a parcela da população com base na qual será obtida conclusões sobre o todo.

5.2.1 Definindo a População

Mensurar a População ideal para a coleta de dados na Empresa, objeto de estudo do trabalho, exigiu uma análise sistêmica entre segmento e público alvo, visto a complexidade

existente entre vários fatores, os quais, se mal dimensionados, poderiam interferir de maneira prejudicial no que diz respeito à qualidade dos dados a serem coletados.

No que diz respeito aos principais fatores a serem considerados para posterior definição da População, encontram-se:

- Trata-se de um tipo de segmento cujo os produtos se classificam como “duráveis” e, devido a isso, possuem, de uma forma geral, um maior valor de mercado, a demanda de tais produtos acaba por não ser “muito freqüente”;
- Considerando que os bens comercializados em questão possuem, em sua maioria, um valor de comercialização que impacta na renda mensal do cliente, tais produtos acabam por serem comercializados com forma de pagamento parcelada, sendo este outro fator que diminui a freqüência de compra uma vez que, normalmente, o cliente só realiza uma nova compra após ter finalizado o pagamento de uma anterior;
- A base de dados da Empresa, objeto de estudo, possui cadastrados aproximadamente 1090 clientes. No entanto, por se tratar da comercialização de bens “duráveis” e, considerando a demasiada concorrência no segmento em questão, muitos destes clientes acabam por realizar compras com baixo perfil de periodicidade;
- Deve-se considerar também que, do montante de clientes que compõe a base de dados da empresa, alguns se mudaram para outras regiões;
- Existe ainda a situação de que mesmo o cliente adquirindo várias mercadorias em um mesmo momento (por exemplo: noivado/casamento), isto não representa periodicidade de compra apesar do maior valor faturado. Trata-se de um tipo de cliente que, provavelmente, irá “demorar” a voltar a negociar com a empresa em questão.

Ao submeter o cliente sobre o questionamento da pesquisa para com quais critérios de qualidade este considera de relevância com relação ao serviço prestado, torna-se necessário que o espaço de tempo entre a prestação do serviço e o questionamento seja o menor possível.

Não faz sentido questionar um cliente que participou do processo de prestação do serviço há muito tempo, visto que o mercado evolui de forma ágil, havendo constantes mudanças para com as necessidades e/ou desejos do público-alvo (KOTLER, 1998). Em outras palavras, questionar clientes que fizeram parte da prestação do serviço já a algum tempo, pode gerar dados que não mais coincidem com a atual realidade.

Em contrapartida, por se tratar de bens duráveis, cujo valor de aquisição é, relativamente, maior, torna-se difícil estabelecer uma frequência de consumo alta em um curto espaço de tempo. No entanto, não seria racional utilizar tal argumento para justificar a inclusão de clientes que fizeram apenas uma compra no grupo da População da Pesquisa, ou seja, quanto maior o número de experiências “vivas” pelo cliente e a prestação do serviço, mais confiáveis seriam suas respostas sobre a qualidade.

Como a maioria das áreas administrativas (contábil, financeira, etc.) consideram como atividades de curto prazo aquelas que possuem uma extensão de tempo de até um ano (ASSAF NETO, 2008), e considerando os aspectos relatados anteriormente, utilizaremos para definir nossa população clientes que possuem perfil de consumo de pelo menos duas compras por ano.

O Quadro 18 resume os principais pontos sobre a População da Pesquisa:

Quadro 18: População da Pesquisa.

- Total de Clientes na base de dados da Empresa: aproximadamente 1090 clientes.
- Total de Cliente com periodicidade de pelo menos duas compras por ano: aproximadamente 320 clientes.
- Proporção de Distribuição da Faixa Etária para com os clientes (320) com perfil de compra periódico:
 - 18 a 35 anos: 18%
 - 36 a 50 anos: 40%
 - 51 a 65 anos: 30%
 - Mais de 66 anos: 12%

Fonte: Próprio Autor.

5.2.2 Definindo a Amostra

Segundo Martins (1994), a representatividade da amostra depende do seu tamanho, mas também de outras considerações de ordem metodológica. Em outras palavras, quanto maior o tamanho da amostra, melhor para o trabalho, mas o pesquisador deve acerrar-se de cuidados, visando uma amostra significativa que represente da melhor forma possível toda a população.

De acordo com Nazareth (1999), sempre existirá o risco de conclusões incorretas quando definimos uma amostra, porém tal risco diminui a medida que se aumenta a quantidade de elementos a serem abordados. Continua a autora:

devemos estabelecer um número mínimo de elementos para compor a amostra. Essa quantidade não deve ser menor que 10% do total de elementos da população (NAZARETH, 1999, p. 31).

Ao relatarmos alguns aspectos sobre amostragem, percebemos que esta pode ser por conveniência ou aleatória. A amostragem por conveniência escolhe os indivíduos mais fáceis a serem alcançados (MOORE, 2000). Tal tipo de amostragem caracteriza um estudo tendencioso, podendo não representar toda a população.

Continua o autor que na amostragem aleatória elimina-se a tendenciosidade, proporcionando a todos os elementos igual chance de figurar na amostra.

De acordo com Stevenson (1981), a amostragem aleatória exige que cada elemento da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra, contribuindo assim para uma melhor representatividade do todo.

A amostragem pode ser ainda classificada como Probabilística e Não-probabilística. Na Amostragem Probabilística pode-se determinar a quantidade de variabilidade amostral em uma amostra aleatória devido ao fato de se conhecer a probabilidade de todas as combinações amostrais possíveis (STEVENSON, 1981). Já na Amostragem Não-probabilística, continua o autor, a variabilidade amostral não pode ser estabelecida com precisão, visto que a mesma é subjetiva.

Stevenson (1981) aponta três planos de amostragem probabilística:

- Sistemática: muito semelhante à amostragem aleatória simples, requer uma lista de itens da população, sendo que tais itens são escolhidos mediante um critério de seqüência de escolha. Para tanto, os itens da lista não se apresentam numa ordem determinada, é estabelecido apenas um intervalo (seqüência) entre a escolha de cada item, de forma que a amostra seja realmente aleatória.
- Estratificada: diz respeito a divisão da população em subgrupos de itens similares, para que depois seja feita a amostragem em cada um dos subgrupos. Trata-se de um processo de variabilidade menor que a variabilidade da população global, visto que os itens da população são agrupados em subgrupos homogêneos, havendo, portanto, a necessidade de uma amostra menor.

- Por Conglomerado: apresenta a disposição dos itens de uma população em subgrupos heterogêneos, os quais são representativos da população global. Em geral, os conglomerados são grupos de itens que se encontram em “estreito” contato físico, sendo que, em muitas das vezes, tais subgrupos são praticamente homogêneos, havendo sua escolha por facilidade administrativa e viabilidade econômica.

Percebe-se que quanto maior a amostra, mais representativa e confiável esta será, mas que, em contrapartida, uma amostra muito grande pode dificultar a coleta de dados, sendo a Estratificação um fator que contribui para uma amostra não tão numerosa. Outro aspecto evidenciado é a Aleatoriedade, fundamental para a eficácia da amostragem, pois busca eliminar a tendenciosidade.

Sendo assim, com base no trabalho de alguns autores, foi estabelecido um plano amostral, o qual está disposto no Quadro 19.

Quadro 19: Amostra da Pesquisa.

- **Amostragem Aleatória Simples:** a qual possibilita igual chance de participação dos elementos da amostra, eliminando a tendenciosidade (MOORE, 2000; STEVESON, 1981);
- **Probabilística Estratificada:** por se tratar de um processo de variabilidade menor, permite a utilização de amostras menores devido a homogeneidade dos extratos (STEVESON, 1981);
- **Representatividade da amostra:** considerando que quanto maior o tamanho da amostra, maior será a quantidade de dados levantados, mas que isso não assegura a qualidade dos mesmos (MARTINS, 1994; NAZARETH, 1999), o trabalho fez uso de uma Amostra de 12,5% dos clientes com perfil de compra periódica (40 clientes), considerando que esta amostra foi aleatória, seguindo a proporção de distribuição da Faixa Etária já apresentada (Quadro 18).

Fonte: Próprio Autor.

6 Aplicação do Método AHP no Objeto / Modelagem

6.1 Caracterização da Empresa

A empresa a ser utilizada como objeto de estudo neste trabalho encontra-se localizada em uma pequena cidade do interior do estado de São Paulo, mais precisamente na região de Ribeirão Preto. Tal cidade possui aproximadamente 5.440 habitantes, apresentando um total de 1774 residências, sendo sua economia basicamente fundamentada na atividade agrícola (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Enquadrada como Micro-empresa e optante pelo Simples, atua a sete anos no comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, com faturamento anual na ordem de R\$200.000,00, sendo que, aproximadamente, 85% deste valor diz respeito às vendas de móveis.

A classificação de Micro e Pequena Empresa se faz mediante a receita bruta anual, conforme disposto em Estatuto desde 1999, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº. 5.028/2004, de 31 de Março de 2004, ficando estabelecido (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013):

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00.

No entanto, é importante ressaltar que o regime simplificado de tributação – Simples, adota um critério diferente, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, cujos valores foram atualizados pelo Projeto de Lei da Câmara (PLC) 77/11 que ajusta a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa conforme Lei Complementar 123/06, ficando estabelecido (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013):

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00.

O volume médio das vendas concretizadas por mês é em média de 60 pedidos, seguindo a seguinte proporção de política de vendas:

- 10% dos pedidos recebidos à vista
- 10% dos pedidos recebidos em até 4 parcelas
- 30% dos pedidos recebidos em até 6 parcelas
- 50% dos pedidos recebidos em até 10 parcelas

Com capital social aproximado de R\$150.000,00, a empresa possui um quadro funcional enxuto, distribuído da seguinte forma:

- 02 Gestores
- 01 Vendedor
- 01 Montador

Destes apresentados, vale ressaltar que um dos gestores possui graduação e especialização na área administrativa, enquanto que o outro, apesar de não graduado, possui experiência no segmento, estando a cerca de 35 anos neste ramo de atividade.

Os canais de comercialização se limitam ao espaço da loja física, a qual possui pouco mais de 270m² de *showroom*, além de outra área de 80m² utilizada como depósito e estocagem.

Do total de seus clientes, aproximadamente 80%, residem na mesma praça em que a empresa está instalada. Já os 20% restante estão localizados em cidades vizinhas, a um raio de cerca de 25km, municípios os quais, em sua maioria, enquadram-se também como pequenos, possuindo, em média, aproximadamente 5.000 habitantes. Vale ressaltar que a economia de tais municípios também está fundamentada às atividades agrícolas.

6.2 Apresentação dos Resultados

Os resultados apresentados representam a aplicação dos formulários mediante utilização do *Software Super Decisions*, que por sua vez faz uso da metodologia AHP. Tais formulários foram direcionados tanto aos colaboradores da empresa como também para os clientes:

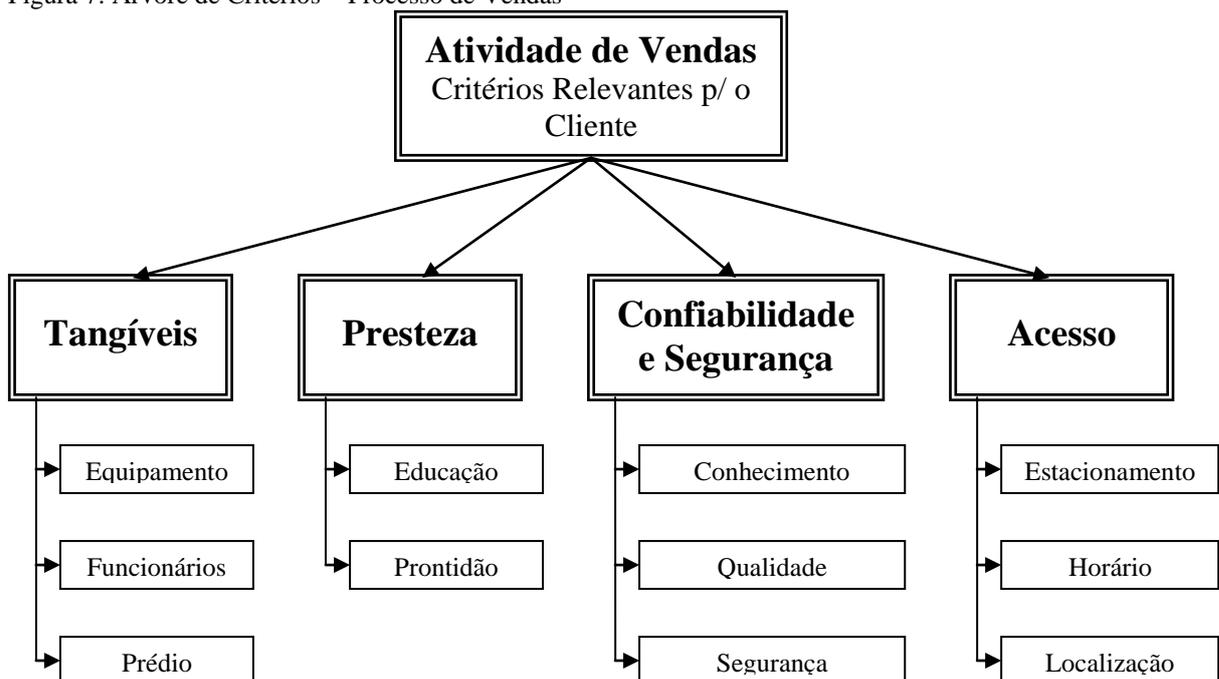
- Gestores da Empresa: foi submetido o “*Formulário 1*” (Quadro 15) e “*Formulário 2*” (Quadro 17) aos dois gestores da empresa, a fim de verificar quais os reais critérios de qualidade a empresa julga de importância para com a prestação dos serviços. Tais informações permitiram verificar e analisar a existência de lacunas (*Gaps*) entre o que a empresa prioriza como critério de qualidade na prestação do serviço em relação aos critérios que os clientes consideram relevantes. Neste ponto, é importante ressaltar que primeiro ocorreu a aplicação de tais formulários aos gestores da empresa (Apêndice A), sendo que a aplicação dos formulários aos clientes (Apêndice B) ocorreu posteriormente;
- Clientes da Empresa: foi submetido o “*Formulário 1*” (Quadro 15) e “*Formulário 2*” (Quadro 17) a quarenta clientes da empresa, a fim de verificar quais os reais critérios de qualidade os clientes julgam de importância para com a prestação dos serviços.

Faz-se necessário neste momento salientar que tais clientes foram escolhidos considerando os critérios de amostragem já apresentados (Item 5.2.1 e Item 5.2.2), e que a abordagem dos mesmos ocorreu mediante auxílio da empresa objeto de estudo, a qual forneceu “uma listagem” dos clientes que compunham o universo a ser amostrado. Desta forma, os clientes que compunham tal universo eram abordados em duas possíveis situações: ao adentrarem a empresa para realizar uma nova compra ou ao adentrarem a empresa para realizar o pagamento de alguma “prestação” oriunda de compras anteriores, visto que a empresa, neste caso, utiliza uma forma de pagamento (parcelamento) própria, não havendo “intermediários” no recebimento, ou seja, toda parcela gerada é paga diretamente na loja, exceto nas compras com cartões, as quais representam um percentual muito baixo das vendas. O período para tal coleta de dados ocorreu de Agosto a Outubro de 2013, mais precisamente no 5º dia útil e no dia 20 (vale) de cada mês.

6.2.1 Aplicação dos Formulários para com os Gestores da empresa

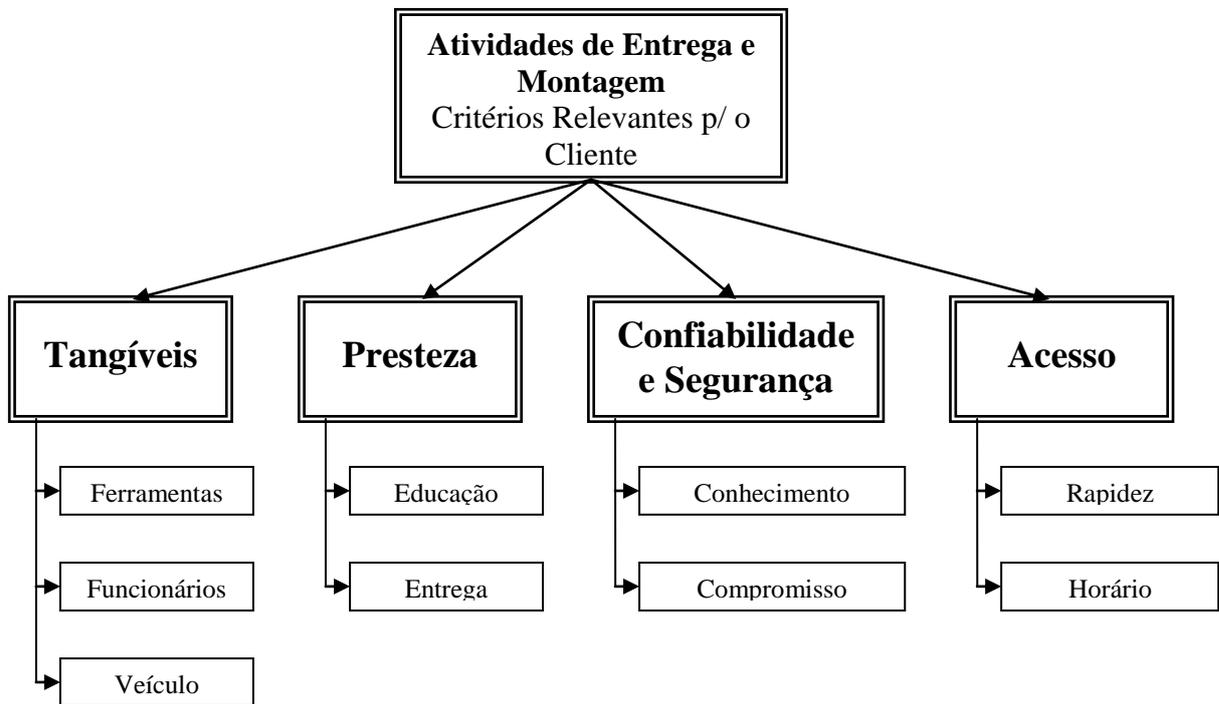
Através da utilização do *Software Super Decisions*, o qual faz uso da Metodologia AHP, foi desenvolvida a “Árvore de Critérios” para ambos os processos de Vendas (Figura 7) e Entrega/Montagem (Figura 8). O Software em questão apresenta, ao final da aplicação de cada “Formulário”, uma síntese de relevância dos critérios abordados, o que permite estabelecer uma “Escala de Grau de Importância”.

Figura 7: Árvore de Critérios – Processo de Vendas



Fonte: Próprio autor.

Figura 8: Árvore de Critérios – Processo de Entrega e Montagem



Fonte; Próprio autor.

Desta forma, os Formulários foram submetidos aos gestores da empresa objeto do estudo, antes mesmo de serem aplicados junto aos clientes, estabelecendo assim, quais são os critérios de qualidade em serviços com maior importância para a gestão da empresa.

Após a aplicação, ambos os Formulários foram sintetizados em um “relatório final” com o percentual de representatividade final de cada critério, mediante utilização de média geométrica (Tabela 2), apresentando, assim, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Gestores sobre o Processo de Vendas e o Processo de Entrega e Montagem.

Quando nos referimos aos Critérios de Qualidade relevantes para os Gestores da Empresa no **Processo de Vendas**, estes destacaram a **Educação do Vendedor** (Dimensão Presteza), a **Qualidade dos Produtos** (Dimensão Confiabilidade e Segurança) e o **Conhecimento do Vendedor** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), como sendo os critérios de maior importância.

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram as seguintes argumentações:

- **Educação do Vendedor:** “a questão da educação é algo que representa e simboliza o caráter de uma pessoa, sendo uma qualidade básica, mas indispensável para qualquer indivíduo. O profissionalismo não se resume à apenas qualificação, mas também a princípios básicos que simbolizam a humildade de convivência social”.

- Qualidade dos Produtos: “por mais que se busque melhorar e gerenciar a qualidade dos serviços, o sucesso deste pode ser “mascarado” devido a oferta de produtos cuja qualidade e durabilidade são duvidosas”.
- Conhecimento do Vendedor: “o conhecimento faz parte do profissionalismo. Cabe ao funcionário aprender constantemente, a fim de conhecer “na íntegra” sobre sua função, bem como a respeito da empresa que representa”.

Tabela 2: Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Gestores

% Representatividade Final			
Respostas Gestores - Critérios de Vendas		Resposta Gestores - Critérios de Entrega e Montagem	
Critérios	Média Geométrica	Critérios	Média Geométrica
Educação Funcionário	0,194109	Conhecimento Montador	0,236520
Qualidade Produtos	0,142935	Educação/Presteza Montador	0,179420
Conhecimento Vendedor	0,142935	Horário Flexível Entrega	0,131131
Funcionários Bem Vestidos	0,093420	Compromisso Honrar Prazo Entrega	0,096559
Horário Atendimento	0,079835	Ferramentas Modernas	0,091476
Prontidão Atendimento	0,079245	Funcionários Bem Vestidos	0,091476
Prédio Bonito	0,074148	Entrega Imediata	0,089710
Equipamento Modernos	0,058851	Rapidez na Montagem	0,046362
Estacionamento	0,050292	Veículo Novo	0,037345
Segurança Física Loja	0,047645		
Localização Loja	0,036584		

Fonte: Próprio autor.

Já para com o **Processo de Entrega e Montagem**, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Gestores foram o **Conhecimento do Montador** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), **Presteza e Educação do Montador** (Dimensão Presteza) e **Flexibilidade de Horário para Entrega** (Dimensão Acesso).

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram as seguintes argumentações:

- Conhecimento do Montador: “novamente, o conhecimento faz parte do profissionalismo, devendo o funcionário aprender constantemente. De nada adiantaria para a empresa comercializar bons produtos e atender bem, mas no momento da montagem o responsável realizar mal sua função, prejudicando a qualidade e a vida útil do bem adquirido, gerando a insatisfação do cliente”.

- Educação e Presteza do Montador: “*assim como comentado anteriormente, a educação representa o caráter do indivíduo, o qual deve sempre, na medida do possível, ser prestativo e atencioso*”.
- Flexibilidade de Horário para Entrega: “*muitos de nossos clientes ficam fora de casa o dia todo por motivo de trabalho. A empresa deve sempre buscar atender as necessidades dos clientes em relação ao horário que melhor supre suas necessidades, satisfazendo-os*”.

6.2.2 Aplicação dos Formulários para com os Clientes da empresa

Assim como se ocorreu na aplicação dos Formulários aos Gestores, foi utilizado o *Software Super Decisions*, o qual faz uso da Metodologia AHP, para posterior aplicação dos Formulários aos Clientes da Empresa.

Para tanto, foi utilizada a mesma “Árvore de Critérios” para ambos os processos de Vendas (Figura 7) e Entrega/Montagem (Figura 8).

Após a aplicação, ambos os Formulários foram sintetizados em um “relatório final” com o percentual de representatividade final de cada critério, mediante utilização de média geométrica (Tabela 3), apresentando, assim, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os clientes sobre o Processo de Vendas e o Processo de Entrega e Montagem.

Tabela 3: Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Clientes

% Representatividade Final			
Respostas Clientes - Critérios de Vendas		Resposta Clientes - Critérios de Entrega e Montagem	
Critérios	Média Geométrica	Critérios	Média Geométrica
Educação Vendedor	0,169181	Compromisso Honrar Prazo	0,241582
Horário Atendimento	0,135526	Conhecimento Montador	0,200386
Conhecimento Vendedor	0,107167	Educação/Presteza Montador	0,180513
Funcionários Bem Vestidos	0,099759	Entrega Imediata	0,089724
Qualidade dos Produtos	0,095586	Horário Flexível	0,073222
Prontidão Atendimento	0,082429	Ferramentas Modernas	0,065072
Prédio Bonito	0,077438	Funcionários Bem Vestidos	0,064691
Localização Loja	0,077407	Rapidez na Montagem	0,047739
Equipamento Modernos	0,062130	Veículo Novo	0,037071
Segurança Física Loja	0,046793		
Estacionamento	0,046585		

Fonte: Próprio autor.

Quando nos referimos aos Critérios de Qualidade relevantes para os Clientes da Empresa no **Processo de Vendas**, estes destacaram a **Educação do Vendedor** (Dimensão Presteza), a **Horário de Funcionamento** (Dimensão Acesso) e o **Conhecimento do Vendedor** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), como sendo os critérios de maior importância na avaliação da qualidade dos serviços.

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram, principalmente, as seguintes argumentações:

- Educação do vendedor:

“Porque é o mínimo que se pode fazer! É questão de princípio”;

“Porque gosto de ser bem tratada. Já fui mal atendida em outros lugares”;

“Porque a pessoa sendo educada fico mais a vontade”.

- Horário de Funcionamento:

“Porque a falta de tempo me atrapalha ir em locais que fecham para o almoço”;

“Porque facilita nosso dia-a-dia”;

“Porque trabalho e preciso de horário flexível”.

- Conhecimento do Vendedor:

“Porque se funcionário não sabe a respeito do que vende, não posso retirar minhas dúvidas”;

“Porque nem sempre nós clientes conhecemos o produto”;

“Porque gosto de pedir explicações sobre o produto”.

Já para com o **Processo de Entrega e Montagem**, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Clientes foram o **Compromisso em Honrar Prazos** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), **Conhecimento do Montador sobre o Produto** (Dimensão Confiabilidade e Segurança) e **Presteza e Educação do Montador** (Dimensão Presteza)

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram, principalmente, as seguintes argumentações:

- Compromisso em Honrar Prazos:

“Porque quando agendo algo é porque não tenho tempo e fico pouco em casa. Por isso não pode falhar”;

“Porque quando combino algo, estou deixando de ir em outro lugar e não quero esperar por ninguém”;

“Porque demonstra confiança e respeito”.

- Conhecimento do Montador sobre o Produto:

“Porque o funcionário deve ser treinado a fim de realizar corretamente as funções que lhe foram atribuídas”;

“Porque garante qualidade ao produto final. Montagem correta”;

“Porque é necessário ter conhecimento da atividade para que a mesma saia de qualidade”.

- Educação e Presteza do Montador:

“Porque gosto de pessoas educadas para tirar dúvidas. Alguns não gostam de dar explicações”;

“Porque é tudo. Princípio do bom trabalho”;

“Porque a Educação é fundamental, principalmente nas situações em que ocorrem eventuais contratempos”.

É importante ressaltar que durante a aplicação dos Formulários foi questionado aos clientes se estes gostariam de incluir algum “critério a mais” além daqueles que foram questionados. Tal questionamento não gerou a inclusão de nenhum novo critério.

6.2.3 Síntese dos Critérios: Gestores x Clientes

Mediante a análise dos resultados, verificou-se a existência de “lacunas” entre os critérios de qualidade dos serviços que os Gestores consideraram de maior relevância, para com os critérios apontados pelos Clientes, simbolizando a ocorrência do “Gap 1 - Discrepância entre a Expectativa do Cliente e a Percepção Gerencial”.

Discrepância para com os Critérios de Vendas:

Tanto os Gestores como os Clientes concordaram em escala (1ª posição) que o critério de maior relevância, na avaliação da qualidade dos serviços de vendas, é a *Educação do Vendedor*, apresentando uma variação de grau de importância de, aproximadamente, 2,5% (Tabela 4). O mesmo ocorreu para com o critério *Conhecimento do Vendedor*, que ocupou a 3ª posição na escala, mas que sofreu uma variação de, aproximadamente, 4 % em grau de importância (Tabela 4).

Em contrapartida, os Gestores apontaram como 2º critério de maior importância a *Qualidade dos Produtos Comercializados*, sendo este critério, segundo os Clientes, de menor

relevância, ocupando a 5ª posição na escala (Tabela 4), apresentando uma variação de grau de importância de, aproximadamente, 4,7 %.

O mesmo ocorreu para com o critério *Horário de Funcionamento* que, para os Clientes, ocupa a 2ª posição na escala. Já para os Gestores, tal critério ocupa a 5ª posição, havendo uma variação de grau de importância de, aproximadamente, 5,6 pontos percentuais (Tabela 4).

Apesar da variação em grau de importância não ser tão elevada, existe uma discrepância, em termos de escala, para com quais critérios considerar de maior relevância, ocorrendo, em alguns casos, a priorização incorreta destes critérios por parte dos Gestores.

Tabela 4: Discrepância – Critérios de Vendas

Discrepância - Critérios de Vendas					
Respostas Gestores - Critérios de Vendas			Respostas Clientes - Critérios de Vendas		
Escala	Critérios	Média Geométrica	Escala	Critérios	Média Geométrica
1º	Educação Vendedor	0,194109	1º	Educação Vendedor	0,169181
2º	Qualidade Produtos	0,142935	2º	Horário Atendimento	0,135526
3º	Conhecimento Vendedor	0,142935	3º	Conhecimento Vendedor	0,107167
4º	Funcionários Bem Vestidos	0,093420	4º	Funcionários Bem Vestidos	0,099759
5º	Horário Atendimento	0,079835	5º	Qualidade Produtos	0,095586
6º	Prontidão Atendimento	0,079245	6º	Prontidão Vendedor	0,082429
7º	Prédio Bonito	0,074148	7º	Prédio Bonito	0,077438
8º	Equipamentos Modernos	0,058851	8º	Localização Loja	0,077407
9º	Estacionamento	0,050292	9º	Equipamentos Modernos	0,062130
10º	Segurança Física Loja	0,047645	10º	Segurança Física Loja	0,046793
11º	Localização Loja	0,036584	11º	Estacionamento	0,046585

Fonte: Próprio autor.

Discrepância para com os Critérios de Entrega e Montagem

Com relação aos critérios de qualidade relevantes do processo de Entrega e Montagem, conclui-se que o critério *Conhecimento do Montador* ocupa a 1ª posição da escala na concepção dos Gestores e, em contrapartida, a 3ª posição na escala para os Clientes, ocorrendo uma variação no grau de importância de, aproximadamente, 4 pontos percentuais (Tabela 5).

Já o critério *Educação do Montador* ocupou a 2ª posição na escala, seja na percepção dos Gestores, bem como dos Clientes, ocorrendo uma variação de, aproximadamente, 2% em termos de grau de importância (Tabela 5).

O critério *Flexibilidade de Horário para Entrega*, segundo os Gestores, ocupou a 3ª posição na escala que, em contrapartida, ficou na 5ª posição segundo a concepção dos Clientes. Neste caso, ocorreu uma variação no grau de importância de, aproximadamente, 4,4 pontos percentuais (Tabela 5).

No entanto, o critério de qualidade com maior relevância, deste processo, para os Clientes foi o *Compromisso em Honrar Prazos*, ficando em 1º lugar na escala. Entretanto, o mesmo critério obteve, segundo percepção dos Gestores, a 4ª posição na escala, ocorrendo, neste caso, uma variação significativa no grau de importância, correspondendo a aproximadamente 13 pontos percentuais (Tabela 5).

Apesar da variação em grau de importância não ser tão elevada (exceto no caso do critério *Compromisso em Honrar Prazos*), existe uma discrepância, em termos de escala, para com quais critérios considerar de maior relevância, ocorrendo, em alguns casos, a priorização incorreta destes critérios por parte dos Gestores.

Tabela 5: Discrepância – Critérios de Entrega e Montagem

Discrepância - Critérios de Entrega e Montagem					
Respostas Gestores - Critérios Entrega/Montagem			Respostas Clientes – Critérios Entrega/Montagem		
Escala	Critérios	Média Geométrica	Escala	Critérios	Média Geométrica
1º	Conhecimento Montador	0,236520	1º	Compromisso Honrar Prazos	0,225322
2º	Educação/Presteza Montador	0,179420	2º	Educação/Presteza Montador	0,202577
3º	Horário Flexível	0,131131	3º	Conhecimento Montador	0,196708
4º	Compromisso Honrar Prazos	0,096559	4º	Ferramentas Modernas	0,106555
5º	Ferramentas Modernas	0,091476	5º	Horário Flexível	0,087402
6º	Funcionários Bem Vestidos	0,091476	6º	Entrega Imediata	0,072086
7º	Entrega Imediata	0,089710	7º	Funcionários Bem Vestidos	0,043050
8º	Rapidez na Montagem	0,046362	8º	Rapidez na Montagem	0,035856
9º	Veículo Novo	0,037345	9º	Veículo Novo	0,030444

Fonte: Próprio autor.

7 Conclusão e Considerações Finais

Ao final da pesquisa, pode-se chegar às seguintes conclusões:

➤ **Efetividade da Metodologia adotada**

A aplicação dos Formulários, mediante a utilização do *Software Super Decisions*, demonstrou que o Método AHP é de grande eficácia na tabulação e análise dos critérios que os clientes julgam ser de importância na avaliação da qualidade dos serviços de um comércio varejista de móveis. Tal conclusão se deve a alguns aspectos, tais como:

- a estrutura hierárquica do Método AHP facilita a análise de quem responde aos questionamentos, visto que cada critério é analisado “par a par”;
- rápida tabulação dos dados após a finalização da aplicação de cada Formulário, permitindo questionar aos clientes o “por que” da importância dos critérios mais relevantes para eles;
- apresentação instantânea do percentual de inconsistência na comparação “par a par”, o qual não deve ser superior a 10%, conforme apresentado na revisão sobre o Método AHP na Seção 5;
- aderência e aceitabilidade dos critérios questionados, uma vez que nenhum cliente opinou pela inclusão de algum outro critério relevante para o mesmo.

Em contrapartida, alguns “aspectos negativos” carecem de atenção:

- apesar de facilitar a análise dos critérios “par a par”, a aplicação dos Formulários demanda considerável tempo por cliente abordado, uma vez que está sendo avaliado dois processos distintos (Vendas e Entrega/Montagem), apresentando assim, um considerável número de critérios a serem analisados. Vale ressaltar ainda que, além da pontuação de cada critério, foi questionado também aos clientes que justificassem o “por que” tal critério seria de importância para ele, sendo que tal questionamento consumia ainda mais tempo na aplicação dos Formulários. Tal fato foi evidenciado, principalmente, para aqueles com idade acima de 50 anos;
- alguns Formulários tiveram que ser “descartados”, devido apresentarem alto percentual de inconsistência. Tal situação se deve, conforme observado, ao desinteresse de alguns e/ou ao baixo ou quase nenhum grau de instrução de alguns clientes que, infelizmente, não conseguiram evidenciar o que realmente consideram de importância na avaliação da qualidade dos serviços ofertados pela empresa varejista de móveis. Para que tivéssemos 40 questionamentos “efetivos” de cada Formulário, foi necessário a aplicação de 47 questionamentos de cada Formulário, sendo que 7 foram descartados.

➤ **Critérios Relevantes para os Gestores**

No que diz respeito aos critérios relevantes na avaliação da qualidade dos serviços no Processo de Vendas, concluiu-se que os três principais, em ordem de importância, foram:

1. Educação do Vendedor: visto simbolizar o caráter do indivíduo;
2. Qualidade dos Produtos: pois a baixa durabilidade de um bem físico pode degradar a qualidade dos serviços por melhor que estes sejam;
3. Conhecimento do Vendedor: devido ser vital para o bom desempenho profissional.

Percebe-se que, em contrapartida, critérios como a *Localização da Loja* e a *Segurança Física do Local*, foram considerados de pouca relevância para os Gestores.

Em relação ao Processo de Entrega e Montagem, pode-se concluir que os três principais critérios, em ordem de importância, foram:

1. Conhecimento do Montador: visto atribuir qualidade no desempenho da função, demonstrando profissionalismo;
2. Presteza e Educação do Montador: por simbolizar o caráter do indivíduo;
3. Flexibilidade de Horário de Entrega: devido atender a necessidades específicas de cada cliente, principalmente daquelas que trabalham e ficam ausentes de suas residências na maior parte do tempo.

Entretanto, no que diz respeito à este processo, os critérios de menor relevância, apontados pelos Gestores, foram *Veículo Novo* e *Rapidez na Entrega*.

➤ **Critérios Relevantes para os Clientes**

No que diz respeito aos critérios relevantes na avaliação da qualidade dos serviços no Processo de Vendas, concluiu-se que os três principais, em ordem de importância, foram:

1. Educação do Vendedor: visto que representa uma questão de princípios, o que em sua falta, levaria o cliente a buscar outro estabelecimento;
2. Horário de Funcionamento: devido à necessidade de alguns clientes, que em suma, trabalham e carecem de flexibilidade para com este critério;
3. Conhecimento do Vendedor: representando sua importância na retirada de dúvidas sobre os produtos comercializados, uma vez que, nem sempre, o cliente conhece a fundo o que está comprando.

Ainda em relação ao Processo de Vendas, a análise dos clientes demonstrou que os critérios *Segurança Física do Local* e o *Estacionamento*, são de pouca relevância para os mesmos.

Em relação ao Processo de Entrega e Montagem, pode-se concluir que os três principais critérios, em ordem de importância, foram:

1. Compromisso em Honrar Prazos: pois além de demonstrar respeito pelo cliente, representa flexibilidade de horário para os clientes, principalmente os que trabalham;
2. Conhecimento do Montador: visto representar profissionalismo e atribuir durabilidade ao bem adquirido.
3. Presteza e Educação do Montador: que foi sinalizado pelos clientes como importante na retirada de dúvidas e resolução de possíveis contratempos;

Já com relação aos critérios de menor relevância para os clientes neste processo, os principais destacados foram *Veículo Novo* e *Rapidez na Entrega*.

➤ **Discrepância dos Critérios: Gestores X Clientes**

Concluiu-se a existência de “lacunas” entre os critérios de qualidade dos serviços que os Gestores consideraram de maior relevância, para com os critérios apontados pelos Clientes, simbolizando a ocorrência do “Gap 1 - Discrepância entre a Expectativa do Cliente e a Percepção Gerencial”.

Considerando os dados apresentados na Tabela 4 sobre a discrepância dos critérios apontados como relevantes para a avaliação da qualidade do Serviço de Vendas, pode-se sintetizar os Gaps ocorridos em escala e percentual de variação (Tabela 6), demonstrando se o Gestor “subestima” ou “superestima” tal critério.

Tabela 6: *Gaps* Critérios Processo de Venda

Critério	GAP	GAP Absoluto	Gestor
Horário Atendimento	-5,57%	5,57%	subestima
Qualidade Produtos	4,73%	4,73%	superestima
Localização Loja	-4,08%	4,08%	subestima
Conhecimento Vendedor	3,58%	3,58%	superestima
Educação Vendedor	2,49%	2,49%	superestima
Funcionários Bem Vestidos	-0,63%	0,63%	subestima
Estacionamento	0,37%	0,37%	Superestima
Prédio Bonito	-0,33%	0,33%	Subestima
Equipamentos Modernos	-0,33%	0,33%	Subestima
Prontidão Vendedor	-0,32%	0,32%	Subestima
Segurança Física Loja	0,09%	0,09%	Superestima

Fonte: Próprio autor.

Os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos Serviços do Processo de Vendas que tiveram maior variação (*Gap*) foram:

- Horário de Atendimento: gestores consideram um critério de menor importância, já os clientes, consideram de maior importância;
- Qualidade dos Produtos: gestores consideram um critério de maior importância, já os clientes, consideram de menor importância;
- Localização da Loja: gestores consideram um critério de menor importância, já os clientes, consideram de maior importância.

Ainda com relação ao Processo de Vendas, concluiu-se que os critérios que apresentaram pouca variação (*Gap*) foram: Estacionamento, Prédio Bonito, Equipamentos Modernos, Prontidão do Vendedor e Segurança Física da Loja, sendo que, neste último, a ocorrência do *Gap* praticamente inexistente.

Considerando os dados apresentados na Tabela 5 sobre a discrepância dos critérios apontados como relevantes para a avaliação da qualidade do Serviço no Processo de Entrega e Montagem, pode-se sintetizar os *Gaps* ocorridos em escala e percentual de variação (Tabela 7), demonstrando se o Gestor “subestima” ou “superestima” tal critério.

Tabela 7: *Gaps* Critérios Processo de Entrega e Montagem

Critério	GAP	GAP Absoluto	Gestor
Compromisso Honrar Prazo	-12,88%	12,88%	subestima
Funcionários Bem Vestidos	4,84%	4,84%	superestima
Horário Flexível	4,37%	4,37%	superestima
Conhecimento Montador	3,98%	3,98%	superestima
Educação Montador	-2,32%	2,32%	subestima
Entrega Rápida	1,76%	1,76%	superestima
Ferramentas Modernas	-1,51%	1,51%	subestima
Rapidez Montagem	1,05%	1,05%	superestima
Veículo Novo	0,69%	0,69%	superestima

Fonte: Próprio autor.

Os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos Serviços do Processo de Entrega e Montagem que tiveram maior variação (*Gap*) foram:

- Compromisso em honrar prazos: gestores consideram um critério de menor importância, já os clientes, consideram de maior importância. Vale ressaltar que dentre todos os critérios (Processo de Vendas e Entrega/Montagem), foi o que representou o maior *Gap*, sendo

indispensável a atenção da empresa para a priorização do mesmo em termos de ações corretivas.

- Funcionários Bem Vestidos: gestores consideram um critério de maior importância, já os clientes, consideram de menor importância;

- Horário Flexível: gestores consideram um critério de maior importância, já os clientes, consideram de menor importância.

Ainda com relação ao Processo de Entrega e Montagem, concluiu-se que os critérios que apresentaram pouca variação (*Gap*) foram: Rapidez na Montagem e Veículo Novo, sendo este último o menor dos *Gaps* para com este processo.

Por fim, de forma geral, conclui-se que a Metodologia AHP é de grande utilidade na análise dos critérios de qualidade que os clientes, bem como os gestores, julgam ser relevantes na avaliação dos serviços ofertados por uma microempresa do segmento varejista de móveis.

O método permitiu estabelecer uma escala de grau de importância para tais critérios, mas ocorreram discrepâncias (*Gap 1*) entre os critérios de maior relevância para os Gestores em relação aos dos Clientes, sendo viável que a empresa avalie novamente suas estratégias e prioridades sobre os critérios de qualidade dos serviços ofertados.

➤ **Limitações da Pesquisa**

Os resultados apresentados limitam-se ao contexto de uma das muitas microempresas do comércio varejista de móveis, ou seja, as conclusões aqui apresentadas não representam efetivamente tal setor, sendo necessário trabalhos futuros que apliquem o método em questão em um número maior de empresas do mesmo ramo, verificando se os critérios aqui apresentados como relevantes na avaliação da qualidade dos serviços se mantêm em grau e ordem de importância. Em outras palavras, os critérios encontrados podem ser diferentes ao se analisar várias microempresas deste setor, bem como se a análise for realizada para com empresas maiores (maior porte).

A pesquisa limitou-se também à utilização de apenas um, dos vários métodos, de análise multicriterial, sendo necessário, também, estudos futuros utilizando outros métodos, a fim de verificar se os resultados alcançados se manteriam.

Referências

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo Cauchick; SILVA, Márcia Terra da. Uma revisão da literatura sobre “servitização”: bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. **Exacta**, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/810/81021140007.pdf>>. Acesso: 7 nov. 2013.

ANDRADE, Thiago Willy de Carvalho; ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. Tomada de decisão usando o Analitic Hierarch Process (AHP) para a seleção de um curso para concurso público. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 19-32, jan./jun., 2012. Disponível em: <<HTTP://www.anpad.org.br/tac>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASUBONTENG, Patrick; McCLEARY, Karl J.; SWAN, John E. ServQual revisited: a critical review of service quality. **The Journal of Services Marketing**, v. 10, n. 6, p. 62-81, 1996. Disponível em: <http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/57/aaLIBRARY/Service_Quality/Asubonteng_-_SERVQUAL_-_review_of_service_quality.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BIANCHI, Anna Cecilia Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação**: estágio supervisionado. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

BRANCO, Gabriela Musse; RIBEIRO, José Luis Duarte; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. **Revista Produção**, Porto Alegre, v. 20, n. 4, p. 576-588, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30566/000775032.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2013.

BUTTLE, Francis. ServQual: review, critique, research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 8-32, 1996. Disponível em: <<http://kuo.bm.nsysu.edu.tw/2009/m954011064/References/20080927Buttle1994.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MIRANDA, Luiz Carlos; CALLADO, Antônio André Cunha. Fatores associados à gestão de custos: um estudo de caso nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção On Line**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 64-75, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132003000100006>>. Acesso em: 25 set. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHOWDHARY, Nimit; PRAKASH, Monika. Prioritizing service quality dimensions. **Managing Service Quality**, v.17, n. 5, p. 493-509, 2007.

COIMBRA, Sirley da Consolação. **Qualidade em serviços**: estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do

modelo ServQual. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional de Meio Ambiente) – Universidade de Araraquara, 2005. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/mestrado/desenvolvimento_regional_meio_ambiente/arquivos/dissertacao/Sirley_Consolacao_Coimbra_2005.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

COLIN, Emerson Carlos. **Pesquisa operacional**: 170 aplicações em estratégias, finanças, logística, produção, marketing e vendas. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c02-art04.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. M. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRONIN, Joseph J.; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DeMORANVILLE, Carol W.; BIENSTOCK, Carol C. Question order effectis in measuring service quality. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, n. 3, p. 217-231, 2003.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, Willian Barbosa. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção: questões epistemológicas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 8, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/28>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 7-22, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a02v43n1.pdf>>. Acesso em 10 jul. 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Indicadores do setor de móveis**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/sindicato/simov/uploadAddress/Indicadores>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. Florianópolis: **Revista Produção On Line**, Florianópolis, v. 5, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/321>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

GARVIN, David. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. _____. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Luis Flavio Autran Monteiro; ARAYA, Marcela Cecília Gonzalea; CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisões em cenários complexos**: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GRONROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

_____. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Tradução Cristina Bazan. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HENDERSON, Ronald D.; DUTTA, Sourin P. Use of the Analytic Hierarchy Process in ergonomic analysis. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 9, n. 4, p. 275-282, 1992.

HO, Willian. Integrated analytic hierarchy process and its applications: a literature review. **European Journal of Operational Research**, v. 186, p. 211-228, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=355320>>. Acesso em: 4 jun. 2013.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Dados sobre a evolução do setor moveleiro**. 2012. Disponível em: <www.iemi.com.br/2013/02/01/iemi-reune-dados-sobre-a-evolucao-do-setor-em-2012/>. Acesso em: 30 jul. 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA GOUVÊA DE SOUZA. **Estudo sobre o setor de varejo de móveis e eletrodomésticos do Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

JURAN, Joseph. M. **Juran na liderança para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

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

KROENKE, Adriana; HEIN, Nelson. Avaliação de empresas por meio de indicadores de atividade: uma aplicação do método AHP. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 605-620, 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1134.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

LAGE, Lucília Maria de Seixas. **Qualidade e satisfação nos serviços públicos**: o caso de uma empresa municipal – EMARVR. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Autárquica) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Dourado, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.utad.pt/handle/10348/196>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEPSCH, Sérgio L.; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Estratégias para o varejo**. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998. São Paulo: FEA/USP, 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Marketing/Art013.PDF>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

LONGARAY, André Andrade; BUCCO, Guilherme. **Emprego da análise hierárquica de processos no desenvolvimento de sistema de apoio à decisão para a seleção de fornecedores de materiais de informática**: o estudo da FAURG. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_129_828_16692.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.

LOVELOCK, Christopher.; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para a sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <ftp://189.44.226.8/cursos/Saneamento_Meio_Ambiente_T4/Aula_041210_Prof_SilvioRibeiro/Estudo%20de%20Caso%202.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n1/v14n1a03.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

MOORE, David. **A estatística básica e sua prática**. Tradução de Alfredo Alves de Faria. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MURAKAMI, Milton. **Decisão estratégica em TI**: estudo de caso. São Paulo: FEA/USP, 2003.

Nazareth, Helenalda. **Curso básico de estatística**. São Paulo: Ática, 1999.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, jul./dez. 1996. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

NÓBREGA, Danuza Marques et al. Percepção dos atributos de satisfação da qualidade em serviços contábeis: uma investigação no comércio varejista da cidade de Souza-PB. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, Itajubá, v. 8, n. 3, p. 129-143, 2010. Disponível em: <<http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V08N03/03-0210-v8-n3-2010.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2013.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da qualidade em serviços**. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Otávio. J. (Org.) et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251430>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

_____. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988. Disponível em: <<https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/ac60a0450/luennot/servqual.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. Reassessment of expectation as a comparison standart in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994. Disponível em: <<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/marketing/facultystaff/zeithaml/selected%20publications/reassessment%20of%20expectations%20as%20a%20comparison%20standart%20in%20measuring%20service%20quality-%20implications%20of%20future%20research.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

PIRATELLI, Claudio Luis. **Medidas de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior: uma abordagem de pesquisa operacional**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica, Área de Produção) - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2010.

PINTO, Silvia Helena Boarin; CARVALHO, Marly Monteiro de; HO, Linda Lee. Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 191-202, 2006.

PRAJOGO, Daniel I.; SOHAL, Amrik S. TQM and innovation: a literature review and research framework. **Technovation**, v. 21, n. 9, p. 539-558, 2001.

RAHMAN, Shams-ur; BULLOCK, Philip. Soft TQM, hard TQM and organizational performance relationships: an empirical investigation. **The International Journal of Management Science**, Omega, v. 33, n. 1, p. 73-83, 2005.

ROCHA, Henrique Martins. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: UERJ, 2011. Apostila, versão 1. Disponível em: <http://www.fat.uerj.br/intranet/disciplinas/Planejamento%20e%20Controle%20da%20Producao/Apostila_PCP_UERJ_Henrique.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2013.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SAATY, Thomas L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: Makron Books, 1991.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Álvaro Jose. ServQual x ServPerf: comparação entre instrumentos para a avaliação da qualidade de serviços internos. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 2, mai./ago. 2005.

SALOMON, Valério Antonio Pamplona. Auxílio à decisão para a adoção de políticas de compras. **Revista Produção & Produção**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 01-08, 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/1442>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório; GOHR, Claudia Fabiana. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente?** Em busca de um modelo conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004. Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0703_1044.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 2 out. 2013.

SILVA, Manoel Messias Alves da. **O léxico especializado da gestão pela qualidade total em serviços: modos de formação**. In: CÍRCULO DE ENCONTROS LINGÜÍSTICOS DO SUL, 6., 2006. Maringá, 2006. Disponível em: <www.celsul.org.br>. Acesso em: 13 jul. 2011.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada a administração**. Tradução Alfredo Alves de Faria. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981, Ed. Harbra, 2001.

SUPANVANIJ, Janikan; AMINE, Lyn S. Consumer perception of country-of-origin effect and brand effect. **Latin America Business Review**, v. 1, n. 4, p. 47-60, 2000.

TEAS, R. Kenneth. Consumer expectations and the measurement of perceived service quality. **Journal of Professional Service Marketing**, v. 8, n. 2, p. 33-54, 1993.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá; Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2012. Apostila do Curso de Especialização em Qualidade & Produtividade.

VAIDYA, Omkarprasad S.; KUMAR Sushil. Analytic hierarchy process: an overview of applications. **European Journal of Operational Research**, v. 169, n. 1, p. 1-29, 2006. Disponível em: <http://lc2.fotech.edu.tw/leerefpapers/Dropbox/pdf/0714MCDM_Time_Series/Analytic%20hierarchy%20process.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

VARGAS, Ricardo. **Using the analytic hierarchy process (AHP) to select and prioritize projects in a portfolio**. In: PMI GLOBAL CONGRESS. Washington – DC – EUA, 2010. Disponível em: <http://iwave.ru/files/2272/ricardo_vargas_ahp_project_selection_en.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

ZEITHAML, Valarie. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kyvhCLOVmHgC&oi=fnd&pg=PT2&ots=FcS_x1e_Eo&sig=Ggpp18l4BKspyCFfDnrH9riTeFY#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 30 mai. 2013.

Apêndice A – Formulários Aplicados aos Gestores

Respostas- Critérios de Vendas

Gestor 1			
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,14285	0,017214
	Horário	0,57143	0,068857
	Localização	0,28572	0,034429
C&S	Conhecimento	0,33252	0,139045
	Segurança	0,13965	0,058395
	Qualidade	0,52784	0,220721
Presteza	Educação	0,66667	0,180471
	Prontidão	0,33333	0,090236
Tangíveis	Equipamento	0,1958	0,037326
	Funcionários	0,49339	0,094055
	Prédio	0,31081	0,059251
			1



Por mais que se busque melhorar e gerenciar a qualidade dos serviços, o sucesso deste pode ser “mascarado” devido a oferta de produtos cuja qualidade e durabilidade são duvidosas.



A questão da educação é algo que representa e simboliza o caráter de uma pessoa, sendo uma qualidade básica, mas indispensável para qualquer indivíduo. O profissionalismo não se resume à apenas qualificação, mas também a princípios básicos que simbolizam a humildade de convivência social.



O conhecimento faz parte do profissionalismo. Cabe ao funcionário aprender constantemente, a fim de conhecer “na íntegra” sobre sua função, bem como a respeito da empresa que representa.

Gestor 2			
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,52784	0,131959
	Horário	0,33252	0,083129
	Localização	0,13965	0,034912
C&S	Conhecimento	0,52784	0,131959
	Segurança	0,13965	0,034912
	Qualidade	0,33252	0,083129
Presteza	Educação	0,75	0,1875
	Prontidão	0,25	0,0625
Tangíveis	Equipamento	0,33333	0,083333
	Funcionários	0,33333	0,083333
	Prédio	0,33333	0,083333
			1



Conhecimento atribui segurança no atendimento, visto poder explicar as reais características do produto/serviço.
Estacionamento atribui facilidade ao cliente.



"Ênfase nos Tangíveis" visto a qualidade poder ser mensurada através de aspectos físicos também.

Respostas – Critérios de Entrega e Montagem

Gestor 1			
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,66666	0,080333
	Rapidez	0,33334	0,040167
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,33333	0,139387
	Conhecimento	0,66667	0,278774
Presteza	Educação	0,66667	0,180471
	Entrega	0,33333	0,090236
Tangíveis	Ferramentas	0,31081	0,059251
	Funcionários	0,49339	0,094055
	Veículo	0,1958	0,037326
			1



Novamente, o conhecimento faz parte do profissionalismo, devendo o funcionário aprender constantemente. De nada adiantaria para a empresa comercializar bons produtos e atender bem, mas no momento da montagem o responsável realizar mal sua função, prejudicando a qualidade e a vida útil do bem adquirido, gerando a insatisfação do cliente.



Assim como comentado anteriormente, a educação representa o caráter do indivíduo, o qual deve sempre, na medida do possível, ser prestativo e atencioso.



Honrar prazos simboliza nosso respeito pelo cliente, além do profissionalismo da empresa.

Gestor 2			
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,8	0,200000
	Rapidez	0,2	0,050000
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,25	0,062500
	Conhecimento	0,75	0,187500
Presteza	Educação	0,66667	0,166667
	Entrega	0,33333	0,083333
Tangíveis	Ferramentas	0,52784	0,131959
	Funcionários	0,33252	0,083129
	Veículo	0,13965	0,034912
			1



Muitos de nossos clientes ficam fora de casa o dia todo por motivo de trabalho.

A empresa deve sempre buscar atender as necessidades dos clientes em relação

ao horário que melhor supre suas necessidades, satisfazendo-os.



O conhecimento do profissional no momento da entrega e montagem sinaliza o compromisso da empresa pela qualidade, atribuindo maior vida útil ao produto.



Importante visto simbolizar respeito (princípios) ao cliente.

Apêndice B – Formulários Aplicados aos Clientes

Respostas - Critérios de Vendas

Nome	Cliente 1		
Idade	29		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,1958	0,04895
	Horário	0,49339	0,123346
	Localização	0,31081	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,33252	0,083129
	Qualidade	0,52784	0,131959
Presteza	Segurança	0,13965	0,034912
	Educação	0,33333	0,083333
Tangíveis	Prontidão	0,66667	0,166667
	Equipamento	0,1958	0,04895
	Funcionários	0,49339	0,123346
	Prédio	0,31081	0,077703
			1

Porque considera de importância que os funcionários estejam sempre motivados a atender.

Porque atribui qualidade à imagem da empresa.

1. Porque o horário tem que ser compatível com os horários do cliente.
2. Porque aparência é importante.

Nome	Cliente 2		
Idade	62		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,12827	0,03207
	Horário	0,59538	0,14885
	Localização	0,27635	0,06909
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,1365	0,03413
	Qualidade	0,62501	0,15625
Presteza	Segurança	0,23849	0,05962
	Educação	0,8	0,2
Tangíveis	Prontidão	0,2	0,05
	Equipamento	0,33252	0,08313
	Funcionários	0,13965	0,03491
	Prédio	0,52784	0,13196
			1

Porque gosto de produtos que duram.

Porque trabalho é preciso que esteja aberto nos meus momentos de folga.

Porque gosto de ambientes organizados.

Nome	Cliente 3		
Idade	37		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,33252	0,083129
	Horário	0,13965	0,034912
	Localização	0,52784	0,131959
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,70886	0,177214
	Qualidade	0,17862	0,044655
	Segurança	0,11252	0,028131
Presteza	Educação	0,75	0,1875
	Prontidão	0,25	0,0625
Tangíveis	Equipamento	0,13111	0,032778
	Funcionários	0,66076	0,16519
	Prédio	0,20813	0,052032
			1

Porque é o princípio de um bom processo de negociação.

Porque nem sempre nós clientes conhecemos o produto.

Porque a aparência (apresentação) representa dedicação.

Nome	Cliente 4		
Idade	48		
Cidade	Taquaral		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,1958	0,04895
	Horário	0,49339	0,12335
	Localização	0,31081	0,0777
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,22554	0,05638
	Qualidade	0,10065	0,02516
	Segurança	0,67381	0,16845
Presteza	Educação	0,9	0,225
	Prontidão	0,1	0,025
Tangíveis	Equipamento	0,05133	0,01283
	Funcionários	0,36665	0,09166
	Prédio	0,58202	0,14551
			1

Porque hoje em dia é "perigoso" não só na rua, mas também em ambientes comerciais.

Porque a aparência representa a qualidade da empresa.

Porque muitos locais fecham cedo, e não batem com meu horário de trabalho.

Nome	Cliente 5		
Idade	20		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,06033	0,01508
	Horário	0,70852	0,17713
	Localização	0,23115	0,05779
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,19907	0,04977
	Qualidade	0,73338	0,18335
	Segurança	0,06754	0,01689
Presteza	Educação	0,88889	0,22222
	Prontidão	0,11111	0,02778
Tangíveis	Equipamento	0,74287	0,18572
	Funcionários	0,19388	0,04847
	Prédio	0,06325	0,01581
			1

Porque ninguém gosta de pessoas sem educação.

Porque atribui eficiência.

Porque garante durabilidade (vida útil).

Nome	Cliente 6		
Idade	27		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,1958	0,04895
	Horário	0,31081	0,077703
	Localização	0,49339	0,123346
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,58417	0,146042
	Qualidade	0,23183	0,057957
	Segurança	0,184	0,046001
Presteza	Educação	0,8	0,2
	Prontidão	0,2	0,05
Tangíveis	Equipamento	0,12196	0,030489
	Funcionários	0,55842	0,139606
	Prédio	0,31962	0,079905
			1

Porque gosto de pedir explicações sobre o produto.

Porque um funcionário bem vestido sinaliza um serviço de qualidade.

Porque não tenho muito tempo, então quanto mais perto da minha casa melhor.

Nome	Cliente 7		
Idade	46		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,15706	0,039264
	Horário	0,59363	0,148408
	Localização	0,24931	0,062328
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,70886	0,177214
	Qualidade	0,17862	0,044655
Presteza	Segurança	0,11252	0,028131
	Educação	0,83333	0,208333
Tangíveis	Prontidão	0,16667	0,041667
	Equipamento	0,49339	0,123346
	Funcionários	0,31081	0,077703
	Prédio	0,1958	0,04895
			1

Porque se não sou bem atendido realmente não compro. É fundamental a educação.

Porque se funcionário não sabe a respeito do que vende, não posso retirar minhas dúvidas.

Porque trabalho e preciso de horário flexível.

Nome	Cliente 8		
Idade	60		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,15706	0,03926
	Horário	0,59363	0,14841
	Localização	0,24931	0,06233
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,49339	0,12335
	Qualidade	0,31081	0,0777
Presteza	Segurança	0,1958	0,04895
	Educação	0,75	0,1875
Tangíveis	Prontidão	0,25	0,0625
	Equipamento	0,49339	0,12335
	Funcionários	0,31081	0,0777
	Prédio	0,1958	0,04895
			1

Porque a pessoa sendo educada fico mais a vontade.

Porque facilita nosso dia-a-dia.

1. Porque gosto de ter explicação sobre o produto/serviço.
2. Porque equipamento moderno ajuda a atender mais rápido.

Nome	Cliente 9		
Idade	64		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,15706	0,03926
	Horário	0,59363	0,14841
	Localização	0,24931	0,06233
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,24931	0,06233
	Qualidade	0,59363	0,14841
	Segurança	0,15706	0,03926
Presteza	Educação	0,75	0,1875
	Prontidão	0,25	0,0625
Tangíveis	Equipamento	0,49339	0,12335
	Funcionários	0,1958	0,04895
	Prédio	0,31081	0,0777
			1

Porque gosto de ser bem tratada. Já fui mal atendida em outros locais e não voltei.

Porque demoro para compra e quando compro quero

Porque facilita para mim. Não tenho um horário livre fixo.

Nome	Cliente 10		
Idade	58		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,1958	0,04895
	Horário	0,49339	0,123346
	Localização	0,31081	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,33252	0,083129
	Qualidade	0,52784	0,131959
	Segurança	0,13965	0,034912
Presteza	Educação	0,66667	0,166667
	Prontidão	0,33333	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,13965	0,034912
	Funcionários	0,52784	0,131959
	Prédio	0,33252	0,083129
			1

Porque é o mínimo que se pode fazer! É questão de princípio.

1. Porque gosto de comprar um produto que dure!
2. Porque uma pessoa mal vestida aparenta relaxo.

Porque a falta de tempo me atrapalha ir em locais que fecham para almoço.

Nome	Cliente 11		
Idade	54		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade	Conhecimento	0,310810	0,077703
E Segurança	Qualidade	0,493390	0,123346
	Segurança	0,195800	0,048950
Presteza	Educação	0,333330	0,083333
	Prontidão	0,666670	0,166667
Tangíveis	Equipamento	0,493390	0,123346
	Funcionários	0,195800	0,048950
	Prédio	0,310810	0,077703
			1



Porque caracteriza respeito pelo cliente.



Porque não tenho tempo para vir em outros horários.

Porque quero produtos que durem.

Porque agrega qualidade no serviço.



Porque é o princípio de todo bom negócio.

Nome	Cliente 12		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade	Conhecimento	0,493390	0,123346
e Segurança	Qualidade	0,310810	0,077703
	Segurança	0,195800	0,048950
Presteza	Educação	0,666670	0,166667
	Prontidão	0,333330	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,195800	0,048950
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,310810	0,077703
			1



Porque é o mínimo a se esperar de alguém!



Porque não posso vir em outro horário.

Porque o conhecimento passa segurança para o cliente.

Porque a aparência representa a qualidade da empresa.



Porque não gosto de ficar esperando.

Nome	Cliente 13		
Idade	45		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,539620	0,134904
	Qualidade	0,296960	0,074240
Presteza	Segurança	0,163420	0,040856
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,493390	0,123346
	Funcionários	0,195800	0,048950
	Prédio	0,310810	0,077703
			1

Porque é algo que está "se acabando".

Porque o funcionário precisa saber sobre o que está vendendo.

Porque trabalho e não tenho muito tempo.
Porque melhora o atendimento (mais rápido).

Nome	Cliente 14		
Idade	50		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,310810	0,077703
	Qualidade	0,493390	0,123346
Presteza	Segurança	0,195800	0,048950
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,195800	0,048950
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,310810	0,077703
			1

Porque respeito é tudo!

Porque horário flexível atende melhor minhas necessidades.

Porque gosto de produtos que durem!
Porque funcionários mal vestido aparenta falta de qualidade.

Nome	Cliente 15		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,593630	0,148408
	Qualidade	0,249310	0,062328
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,750000	0,187500
Tangíveis	Prontidão	0,250000	0,062500
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque demonstra respeito pelo cliente.

Porque o mínimo a se esperar do funcionário é que ele conheça o que está vendendo.

Porque transmite a imagem da empresa.

Nome	Cliente 16		
Idade	78		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,593630	0,148408
	Qualidade	0,249310	0,062328
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque gosto de respeito!

Porque ser atendido por pessoas que saibam sobre o que estão falando (vendendo).

Porque ninguém gosta de pessoas desmazeladas.

Nome	Cliente 17		
Idade	57		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,593630	0,148408
	Qualidade	0,249310	0,062328
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

■

Porque é o mínimo a se esperar de alguém (lugar).

■

Porque a pessoa precisa saber sobre o que vende para poder explicar melhor.

■

Porque não posso vir em outro horário.
Porque ninguém gosta de pessoas mal vestidas.

Nome	Cliente 18		
Idade	65		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,593630	0,148408
	Qualidade	0,249310	0,062328
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,333330	0,083333
Tangíveis	Prontidão	0,666670	0,166667
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

■

Porque deixar alguém esperando é falta de respeito.

■

Porque é necessário para dar algum tipo de explicação.

■

Porque não posso vir em outro horário.
Porque a aparência é importante.

Nome	Cliente 19		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,539620	0,134904
	Qualidade	0,296960	0,074240
Presteza	Segurança	0,163420	0,040856
	Educação	0,750000	0,187500
Tangíveis	Prontidão	0,250000	0,062500
	Equipamento	0,195800	0,048950
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,310810	0,077703
			1



Porque é um princípio básico.



Porque transmite segurança para o cliente.



Porque não posso vir em outro horário.

Porque o funcionário deve se vestir adequadamente.

Nome	Cliente 20		
Idade	37		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,208130	0,052032
	Horário	0,660760	0,165190
	Localização	0,131110	0,032778
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,163420	0,040856
	Qualidade	0,539620	0,134904
Presteza	Segurança	0,296960	0,074240
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,249310	0,062328
	Funcionários	0,157060	0,039264
	Prédio	0,593630	0,148408
			1



Porque já fui atendida em outro lugar e achei que faltou mais educação.



Porque trabalho e não tenho muito tempo.



Porque a aparência da loja reflete imagem de qualidade.

Nome	Cliente 21		
Idade	42		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,310810	0,077703
	Localização	0,493390	0,123346
Confiabilidade	Conhecimento	0,163420	0,040856
E Segurança	Qualidade	0,296960	0,074240
	Segurança	0,539620	0,134904
Presteza	Educação	0,333330	0,083333
	Prontidão	0,666670	0,166667
Tangíveis	Equipamento	0,332520	0,083129
	Funcionários	0,139650	0,034912
	Prédio	0,527840	0,131959
			1



Porque não gosto de ficar esperando. Sinaliza falta de interesse do funcionário.



Porque a segurança do local é importante nos dias de hoje.



Porque a aparência da empresa representa sua qualidade.

Nome	Cliente 22		
Idade	73		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade	Conhecimento	0,493390	0,123346
e Segurança	Qualidade	0,310810	0,077703
	Segurança	0,195800	0,048950
Presteza	Educação	0,666670	0,166667
	Prontidão	0,333330	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1



Porque ninguém gosta de ser tratado sem educação.



Porque tem lugar que demora para abrir e gosto de comprar na parte da manhã "logo cedo".

Porque cada lugar carece de um tipo de roupa.



Porque o funcionário precisa saber sobre o que vende para poder explicar ao cliente sobre o produto.

Nome	Cliente 23		
Idade	54		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,268370	0,067092
	Qualidade	0,614410	0,153603
Presteza	Segurança	0,117220	0,029305
	Educação	0,750000	0,187500
Tangíveis	Prontidão	0,250000	0,062500
	Equipamento	0,296960	0,074240
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,163420	0,040856
			1



Porque é o mínimo a se esperar de alguém!



Porque gosto de produtos que durem!



Porque não tenho muito tempo para ir aos lugares.

Porque a aparência conta na hora de analisar a empresa.

Nome	Cliente 24		
Idade	50		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,310810	0,077703
	Qualidade	0,493390	0,123346
Presteza	Segurança	0,195800	0,048950
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1



Porque é uma questão de princípios!



Porque só posso vir neste horário.

Porque a aparência do funcionário representa a da empresa.



Porque meu dinheiro é pouco, o produto tem que durar.

Nome	Cliente 25		
Idade	51		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,136500	0,034125
	Horário	0,625010	0,156253
	Localização	0,238490	0,059622
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,558420	0,139606
	Qualidade	0,319620	0,079905
Presteza	Segurança	0,121960	0,030489
	Educação	0,800000	0,200000
Tangíveis	Prontidão	0,200000	0,050000
	Equipamento	0,121960	0,030489
	Funcionários	0,558420	0,139606
	Prédio	0,319620	0,079905
			1

Porque sou educada e quero receber o mesmo em troca.

Porque é o único horário que posso vir.

Porque o funcionário tem eu conhecer o produto para poder dar alguma explicação quando questionado.

Porque ninguém gosta de pessoas relaxadas.

Nome	Cliente 26		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,332520	0,083129
	Qualidade	0,527840	0,131959
Presteza	Segurança	0,139650	0,034912
	Educação	0,333330	0,083333
Tangíveis	Prontidão	0,666670	0,166667
	Equipamento	0,493390	0,123346
	Funcionários	0,310810	0,077703
	Prédio	0,195800	0,048950
			1

Porque não gosto de ficar esperando. Tenho pressa!

Porque gosto de produtos que durem.

Porque não tenho muito tempo.

Nome	Cliente 27		
Idade	69		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,249310	0,062328
	Horário	0,593630	0,148408
	Localização	0,157060	0,039264
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,332520	0,083129
	Qualidade	0,527840	0,131959
Presteza	Segurança	0,139650	0,034912
	Educação	0,666670	0,166667
Tangíveis	Prontidão	0,333330	0,083333
	Equipamento	0,195800	0,048950
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,310810	0,077703
			1

Porque já fui mal atendida em outro local.

Porque tenho outras atividades. Falta tempo.

Porque quero produtos que durem.

Nome	Cliente 28		
Idade	28		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,527840	0,131959
	Qualidade	0,332520	0,083129
Presteza	Segurança	0,139650	0,034912
	Educação	0,800000	0,200000
Tangíveis	Prontidão	0,200000	0,050000
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque é o mínimo a se esperar de um atendimento.

Porque trabalho e não posso vir em outro horário.
Porque a aparência conta nos dias de hoje.

Porque o funcionário tem que saber sobre o que está vendendo.

Nome	Cliente 29		
Idade	67		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,593630	0,148408
	Qualidade	0,249310	0,062328
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,750000	0,187500
Tangíveis	Prontidão	0,250000	0,062500
	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque ninguém gosta de pessoas sem educação.

Porque o funcionário tem que conhecer o produto para poder tirar dúvidas.

Porque cada situação exige uma roupa adequada.

Nome	Cliente 30		
Idade	39		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,249310	0,062328
	Qualidade	0,593630	0,148408
Presteza	Segurança	0,157060	0,039264
	Educação	0,800000	0,200000
Tangíveis	Prontidão	0,200000	0,050000
	Equipamento	0,310810	0,077703
	Funcionários	0,195800	0,048950
	Prédio	0,493390	0,123346
			1

Porque não gosto de pessoas que atendem com grosseria.

Porque quero produtos que durem.

Porque trabalho e não tenho muito tempo.

Nome	Cliente 31		
Idade	62		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,139650	0,021945
	Horário	0,527830	0,082945
	Localização	0,332510	0,052252
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,238490	0,098643
	Qualidade	0,625010	0,258519
Presteza	Segurança	0,136500	0,056459
	Educação	0,333330	0,098219
Tangíveis	Prontidão	0,666670	0,196438
	Equipamento	0,163430	0,021994
	Funcionários	0,296960	0,039965
	Prédio	0,539610	0,072621
			1

Porque gosto de produtos que durem!

Porque tenho pressa!

Porque gosto que me expliquem sobre o produto.

Nome	Cliente 32		
Idade	53		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,136500	0,034125
	Horário	0,625010	0,156253
	Localização	0,238490	0,059622
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,310810	0,077703
	Qualidade	0,195800	0,048950
Presteza	Segurança	0,493390	0,123346
	Educação	0,800000	0,200000
Tangíveis	Prontidão	0,200000	0,050000
	Equipamento	0,332520	0,083129
	Funcionários	0,527840	0,131959
	Prédio	0,139650	0,034912
			1

Porque respeito e quero ser respeitada!

Porque trabalho e não tenho tempo.

Porque a aparência do funcionário representa a empresa.

Nome	Cliente 33		
Idade	30		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,157060	0,039264
	Horário	0,593630	0,148408
	Localização	0,249310	0,062328
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,332520	0,083129
	Qualidade	0,527840	0,131959
	Segurança	0,139650	0,034912
Presteza	Educação	0,750000	0,187500
	Prontidão	0,250000	0,062500
Tangíveis	Equipamento	0,195800	0,048950
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,310810	0,077703
			1

Porque gosto de ser tratada com respeito!

Porque trabalho fora e preciso de um lugar que fique aberto sábado a tarde!

Porque gosto de produtos que durem!

Nome	Cliente 34		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,539620	0,134904
	Qualidade	0,296960	0,074240
	Segurança	0,163420	0,040856
Presteza	Educação	0,666670	0,166667
	Prontidão	0,333330	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,310810	0,077703
	Funcionários	0,493390	0,123346
	Prédio	0,195800	0,048950
			1

Porque é o mínimo a se esperar em um comércio!

Porque transmite confiança.

Porque não tenho muito tempo.
Porque a aparência é importante nos dias de hoje.

Nome	Cliente 35		
Idade	31		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,296960	0,074240
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,163420	0,040856
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,539620	0,134904
	Qualidade	0,296960	0,074240
	Segurança	0,163420	0,040856
Presteza	Educação	0,333330	0,083333
	Prontidão	0,666670	0,166667
Tangíveis	Equipamento	0,493390	0,123346
	Funcionários	0,310810	0,077703
	Prédio	0,195800	0,048950
			1

Porque não gosto de ficar esperando. Parece descaso!

Porque não posso vir em outro horário.

Porque o funcionário precisa conhecer o que está vendendo.

Porque gera mais rapidez ao serviço.

Nome	Cliente 36		
Idade	29		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,539620	0,134904
	Qualidade	0,296960	0,074240
	Segurança	0,163420	0,040856
Presteza	Educação	0,666670	0,166667
	Prontidão	0,333330	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,139650	0,034912
	Funcionários	0,527840	0,131959
	Prédio	0,332520	0,083129
			1

Porque é sinal de educação e respeito!

Porque é necessário na hora de dar explicações sobre o produto.

Porque representa a imagem da empresa.

Nome	Cliente 37		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,195800	0,048950
	Horário	0,493390	0,123346
	Localização	0,310810	0,077703
Confiabilidade	Conhecimento	0,593630	0,148408
E Segurança	Qualidade	0,249310	0,062328
	Segurança	0,157060	0,039264
Presteza	Educação	0,833330	0,208333
	Prontidão	0,166670	0,041667
Tangíveis	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque é o mínimo a se esperar de alguém.

Porque o funcionário deve conhecer o que está vendendo.

Porque a aparência conta nos dias de hoje.

Nome	Cliente 38		
Idade	75		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,139650	0,034912
	Horário	0,527840	0,131959
	Localização	0,332520	0,083129
Confiabilidade	Conhecimento	0,593630	0,148408
e Segurança	Qualidade	0,249310	0,062328
	Segurança	0,157060	0,039264
Presteza	Educação	0,666670	0,166667
	Prontidão	0,333330	0,083333
Tangíveis	Equipamento	0,163420	0,040856
	Funcionários	0,539620	0,134904
	Prédio	0,296960	0,074240
			1

Porque todos devem se respeitar.

Porque as vezes não sei com o produto funciona e tenho dúvidas.

Porque tem lugares que as pessoas não usam a roupa adequada.

Nome	Cliente 39		
Idade	48		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,163420	0,040856
	Horário	0,539620	0,134904
	Localização	0,296960	0,074240
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,332520	0,083129
	Qualidade	0,527840	0,131959
Presteza	Segurança	0,139650	0,034912
	Educação	0,750000	0,187500
Tangíveis	Prontidão	0,250000	0,062500
	Equipamento	0,332520	0,083129
	Funcionários	0,139650	0,034912
	Prédio	0,527840	0,131959
			1

Porque é fundamental em qualquer ocasião.

Porque não tenho muito tempo para vir em outro horário.

Porque gosto de produtos que durem.
Porque um prédio bonito atrai mais minha atenção. Imagem de qualidade.

Nome	Cliente 40		
Idade	60		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Estacionamento	0,139650	0,034912
	Horário	0,527840	0,131959
	Localização	0,332520	0,083129
Confiabilidade e Segurança	Conhecimento	0,527840	0,131959
	Qualidade	0,332520	0,083129
Presteza	Segurança	0,139650	0,034912
	Educação	0,250000	0,062500
Tangíveis	Prontidão	0,750000	0,187500
	Equipamento	0,493390	0,123346
	Funcionários	0,310810	0,077703
	Prédio	0,195800	0,048950
			1

Porque não gosto de ficar esperando. O funcionário tem que atender rápido.

Porque não posso vir em outro horário.
Porque o funcionário tem que saber sobre seu serviço.

Porque melhora o atendimento. Fica mais rápido.

Respostas – Critérios de Entrega e Montagem

Nome	Cliente 1		
Idade	29		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,66667	0,0915
	Rapidez	0,33333	0,04575
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,66667	0,28185
	Conhecimento	0,33333	0,14093
Presteza	Educação	0,66667	0,17704
	Entrega	0,33333	0,08852
Tangíveis	Ferramentas	0,59363	0,10354
	Funcionários	0,24931	0,04348
	Veículo	0,15705	0,02739
			1



Porque já ocorreram experiências negativas quanto ao compromisso assumido por outras empresas do setor.



Porque a Educação é fundamental, principalmente nas situações em que ocorreram alguns eventuais contratemplos.



Porque o funcionário deve ser treinado a fim de realizar corretamente as funções que lhe foram atribuídas.

Nome	Cliente 2		
Idade	62		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,85714	0,10197
	Rapidez	0,14286	0,01699
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,875	0,39477
	Conhecimento	0,125	0,0564
Presteza	Educação	0,88889	0,23195
	Entrega	0,11111	0,02899
Tangíveis	Ferramentas	0,80581	0,13612
	Funcionários	0,07687	0,01299
	Veículo	0,11732	0,01982
			1



Porque gosto de honrar o combinado.



Porque acredito que seja o princípio do bom serviço.



Porque atribui qualidade ao serviço (durabilidade).

Nome	Cliente 3		
Idade	37		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,75	0,089219
	Rapidez	0,25	0,02974
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,25	0,112792
	Conhecimento	0,75	0,338377
Presteza	Educação	0,25	0,065236
	Entrega	0,75	0,195707
Tangíveis	Ferramentas	0,59363	0,100281
	Funcionários	0,15706	0,026531
	Veículo	0,24931	0,042116
			1



Porque garante qualidade ao produto final.
Montagem correta.



Porque tenho dificuldade em agendar horários.



Porque tenho dificuldade em agendar horários.

Nome	Cliente 4		
Idade	48		
Cidade	Taquaral		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,88889	0,10574
	Rapidez	0,11111	0,01322
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,1	0,04512
	Conhecimento	0,9	0,40605
Presteza	Educação	0,9	0,23485
	Entrega	0,1	0,02609
Tangíveis	Ferramentas	0,79276	0,13392
	Funcionários	0,07602	0,01284
	Veículo	0,13122	0,02217
			1



Porque sem conhecimento não há qualidade na montagem.



Porque é tudo. Princípio do bom trabalho.



Porque atribui qualidade ao processo de montagem.

Nome	Cliente 5		
Idade	20		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,125	0,01487
	Rapidez	0,875	0,10409
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,85714	0,38672
	Conhecimento	0,14286	0,06445
Presteza	Educação	0,88889	0,23195
	Entrega	0,11111	0,02899
Tangíveis	Ferramentas	0,71723	0,12116
	Funcionários	0,19469	0,03289
	Veículo	0,08808	0,01488
			1



Porque o respeito em cumprir o combinado atribui qualidade à imagem da empresa.



Porque ninguém gosta de pessoas sem educação.



Porque contribui para a qualidade final do serviço de montagem.

Nome	Cliente 6		
Idade	27		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,75	0,089219
	Rapidez	0,25	0,02974
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,33333	0,15039
	Conhecimento	0,66667	0,30078
Presteza	Educação	0,66667	0,173962
	Entrega	0,33333	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,31081	0,052505
	Funcionários	0,49339	0,083347
	Veículo	0,1958	0,033076
			1



Porque gosto de pessoas educadas para tirar dúvidas. Alguns não gostam de dar explicações.



Porque quando compro alguma coisa é por necessidade e estou contando com isso.



Porque facilita para aqueles clientes que não tem tempo devido ao trabalho.

Nome	Cliente 7		
Idade	46		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,83333	0,09913
	Rapidez	0,16667	0,01983
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,83333	0,37598
	Conhecimento	0,16667	0,0752
Presteza	Educação	0,83333	0,21745
	Entrega	0,16667	0,04349
Tangíveis	Ferramentas	0,33252	0,05617
	Funcionários	0,52784	0,08917
	Veículo	0,13965	0,02359
			1



Porque demonstra confiança e respeito.
Queima a imagem.



Porque gosto de pessoas educadas para tirar dúvidas. Alguns não gostam de dar explicações.



Porque trabalho e preciso de flexibilidade.

Nome	Cliente 8		
Idade	60		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,66667	0,07931
	Rapidez	0,33333	0,03965
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,33333	0,15039
	Conhecimento	0,66667	0,30078
Presteza	Educação	0,66667	0,17396
	Entrega	0,33333	0,08698
Tangíveis	Ferramentas	0,49339	0,08335
	Funcionários	0,31081	0,05251
	Veículo	0,1958	0,03308
			1



Porque é necessário ter conhecimento da atividade para que a mesma saia de qualidade.



Porque gosto de pessoas educadas para tirar dúvidas. Alguns não gostam de dar explicações.



Porque demonstra confiança e respeito.
Queima a imagem.

Nome	Cliente 9		
Idade	64		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,75	0,08922
	Rapidez	0,25	0,02974
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,33333	0,15039
	Conhecimento	0,66667	0,30078
Presteza	Educação	0,66667	0,17396
	Entrega	0,33333	0,08698
Tangíveis	Ferramentas	0,59363	0,10028
	Funcionários	0,24931	0,04212
	Veículo	0,15706	0,02653
			1



Porque para executar uma atividade é necessário que se tenha conhecimento.



Porque se não for bem tratada não volto mais.



Porque quando combino algo, estou deixando de ir em outro lugar e não quero esperar por alguém.

Nome	Cliente 10		
Idade	58		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,66667	0,07931
	Rapidez	0,33333	0,03965
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,66667	0,30078
	Conhecimento	0,33333	0,15039
Presteza	Educação	0,66667	0,17396
	Entrega	0,33333	0,08698
Tangíveis	Ferramentas	0,49339	0,08335
	Funcionários	0,31081	0,05251
	Veículo	0,1958	0,03308
			1



Porque quando agendo algo é porque não tenho tempo e fico pouco em casa. Por isso não pode falhar!



Porque é o mínimo que se pode fazer! É questão de princípio.



Porque o conhecimento do montador é importante para que o produto fique montado corretamente.

Nome	Cliente 11		
Idade	54		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,527840	0,089166
	Funcionários	0,332520	0,056171
	Veículo	0,139650	0,023590
			1



Porque fico esperando. Deixo de ir em outro lugar para isso.



Porque é questão de princípio.



Porque garante qualidade ao serviço de montagem.

Nome	Cliente 12		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,6666700	0,0793060
	Rapidez	0,3333300	0,0396530
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,6666700	0,3007800
	Conhecimento	0,3333300	0,1503900
Presteza	Educação	0,6666700	0,1739620
	Entrega	0,3333300	0,0869810
Tangíveis	Ferramentas	0,4933900	0,0833470
	Funcionários	0,3108100	0,0525050
	Veículo	0,1958000	0,0330760
			1



Porque compromisso assumido tem que ser honrado.



Porque é o mínimo a se esperar.



Porque atribui qualidade no serviço.

Nome	Cliente 13		
Idade	45		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,6666700	0,0793060
	Rapidez	0,3333300	0,0396530
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,3333300	0,1503900
	Conhecimento	0,6666700	0,3007800
Presteza	Educação	0,3333300	0,0869810
	Entrega	0,6666700	0,1739620
Tangíveis	Ferramentas	0,4933900	0,0833470
	Funcionários	0,3108100	0,0525050
	Veículo	0,1958000	0,0330760
			1



Porque não adianta o produto ter qualidade se o montador não tiver conhecimento para montar!



Porque quando compro algo é que estou precisando.



Porque só tenho aquele horário para esperar.

Nome	Cliente 14		
Idade	50		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,250000	0,112792
	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,296960	0,050165
	Funcionários	0,539610	0,091156
	Veículo	0,163420	0,027607
			1



Porque a qualidade da montagem depende do conhecimento do montador.



Porque respeito é tudo.



Porque não tenho outro horário disponível.

Nome	Cliente 15		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque não quero ter que ficar esperando além do combinado.



Porque demonstra respeito.



Porque é necessário para uma boa montagem.

Nome	Cliente 16		
Idade	78		
Cidade	Taiaçú		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,250000	0,112792
	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,493390	0,083347
	Funcionários	0,310810	0,052505
	Veículo	0,195800	0,033076
			1



Porque a qualidade do serviço de montagem depende do conhecimento do montador.



Questão de respeito.



Porque prazo estabelecido deve ser cumprido.

Nome	Cliente 17		
Idade	57		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,6666700	0,0793060
	Rapidez	0,3333300	0,0396530
Confiabilidade	Compromisso	0,3333300	0,1503900
E Segurança	Conhecimento	0,6666700	0,3007800
Presteza	Educação	0,6666700	0,1739620
	Entrega	0,3333300	0,0869810
Tangíveis	Ferramentas	0,4933900	0,0833470
	Funcionários	0,3108100	0,0525050
	Veículo	0,1958000	0,0330760
			1



Porque é algo fundamental no momento de realizar qualquer atividade.



Porque é o mínimo a se esperar!



Porque não tenho outro horário disponível. Se atrasar atrapalha.

Nome	Cliente 18		
Idade	65		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade	Compromisso	0,250000	0,112792
e Segurança	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque é fundamental para uma boa montagem.



Porque sinaliza respeito.



Porque não quero ter que ficar esperando.

Nome	Cliente 19		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,493390	0,083347
	Funcionários	0,310810	0,052505
	Veículo	0,195800	0,033076
			1



Porque me programo para estar "em casa" na data combinada.



Porque é um princípio básico.



Porque que sem conhecimento a montagem não ficará tão boa.

Nome	Cliente 20		
Idade	37		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,750000	0,089219
	Rapidez	0,250000	0,029740
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,800000	0,208754
	Entrega	0,200000	0,052189
Tangíveis	Ferramentas	0,296960	0,050165
	Funcionários	0,163420	0,027607
	Veículo	0,539610	0,091156
			1



Porque deixo de ir em algum lugar para ficar esperando.



Porque já tive experiências negativas em outros locais.

Acho fundamental.



Porque não se pode ter uma boa montagem se o montador não tiver conhecimento.

Nome	Cliente 21		
Idade	42		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,200000	0,023792
	Rapidez	0,800000	0,095167
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,333330	0,086981
	Entrega	0,666670	0,173962
Tangíveis	Ferramentas	0,249310	0,042116
	Funcionários	0,157060	0,026531
	Veículo	0,593630	0,100281
			1



Porque só tenho aquele horário disponível.



Porque quando compro algo é por necessidade. Quero o quanto antes.



Porque não adianta o produto ter qualidade se não montarem corretamente.

Nome	Cliente 22		
Idade	73		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,250000	0,112792
	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque sem conhecimento o montador pode estragar o produto.



Porque ninguém gosta de ser tratado sem educação.



Porque quebrar um compromisso representa falta de consideração com o cliente.

Nome	Cliente 23		
Idade	54		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,250000	0,029740
	Rapidez	0,750000	0,089219
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,332520	0,056171
	Funcionários	0,527840	0,089166
	Veículo	0,139650	0,023590
			1



Porque quando combino algo deixo de ir a outros lugares para ficar esperando.



Porque é o mínimo a se esperar de alguém!



Porque é fundamental para uma boa montagem.

Nome	Cliente 24		
Idade	50		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,333330	0,039653
	Rapidez	0,666670	0,079306
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque fico esperando conforme o combinado.



Porque é questão de princípio.



Porque o funcionário tem que entender e saber sobre seu trabalho.

Nome	Cliente 25		
Idade	51		
Cidade	Taiacu		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,750000	0,338377
	Conhecimento	0,250000	0,112792
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,344540	0,058203
	Funcionários	0,546930	0,092392
	Veículo	0,108530	0,018333
			1



Porque não estou em casa em outro horário.



Porque sou educada e quero receber o mesmo em troca.



Porque o funcionário tem eu conhecer o produto para poder dar alguma explicação quando questionado.

Nome	Cliente 26		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,250000	0,029740
	Rapidez	0,750000	0,089219
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,333330	0,086981
	Entrega	0,666670	0,173962
Tangíveis	Ferramentas	0,493390	0,083347
	Funcionários	0,310810	0,052505
	Veículo	0,195800	0,033076
			1



Porque fico esperando quando combino.



Porque tenho pressa para ter o produto em minha casa.



Porque o funcionário tem que ter conhecimento para montar corretamente.

Nome	Cliente 27		
Idade	69		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,6666700	0,0793060
	Rapidez	0,3333300	0,0396530
Confiabilidade E Segurança	Compromisso	0,2500000	0,1127920
	Conhecimento	0,7500000	0,3383770
Presteza	Educação	0,7500000	0,1957070
	Entrega	0,2500000	0,0652360
Tangíveis	Ferramentas	0,1570600	0,0265310
	Funcionários	0,5936300	0,1002810
	Veículo	0,2493100	0,0421160
			1



Porque sem conhecimento a montagem não é boa.



Porque já tive experiência negativa em outro local.



Porque quero que cumpram com o combinado.

Nome	Cliente 28		
Idade	28		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,6666700	0,0793060
	Rapidez	0,3333300	0,0396530
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,6666700	0,3007800
	Conhecimento	0,3333300	0,1503900
Presteza	Educação	0,7500000	0,1957070
	Entrega	0,2500000	0,0652360
Tangíveis	Ferramentas	0,5936300	0,1002810
	Funcionários	0,2493100	0,0421160
	Veículo	0,1570600	0,0265310
			1



Porque é o horário que estarei em casa.



Porque é o mínimo a se esperar.



Porque para montar corretamente o funcionário tem que ter conhecimento.

Nome	Cliente 29		
Idade	67		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,333330	0,039653
	Rapidez	0,666670	0,079306
Confiabilidade	Compromisso	0,750000	0,338377
E Segurança	Conhecimento	0,250000	0,112792
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,332520	0,056171
	Funcionários	0,527840	0,089166
	Veículo	0,139650	0,023590
			1



Porque se não forem na data combinada vou ficar esperando.



Porque ninguém gosta de pessoas sem educação.



Porque é necessário para uma boa montagem.

Nome	Cliente 30		
Idade	39		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,333330	0,039653
	Rapidez	0,666670	0,079306
Confiabilidade	Compromisso	0,666670	0,300780
e Segurança	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,493390	0,083347
	Funcionários	0,310810	0,052505
	Veículo	0,195800	0,033076
			1



Porque cumprir com o combinado é sinal de respeito.



Porque não gosto de grosserias.



Porque a qualidade da montagem depende disso.

Nome	Cliente 31		
Idade	62		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,750000	0,089219
	Rapidez	0,250000	0,029740
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,200000	0,090234
	Conhecimento	0,800000	0,360936
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,558430	0,094334
	Funcionários	0,319620	0,053992
	Veículo	0,121960	0,020602
			1



Porque sem conhecimento a montagem não ficará boa. O produto não vai durar.



Porque sou educada e quero que sejam comigo também.



Porque ferramentas inadequadas podem prejudicar a qualidade do produto.

Nome	Cliente 32		
Idade	53		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,800000	0,360936
	Conhecimento	0,200000	0,090234
Presteza	Educação	0,250000	0,065236
	Entrega	0,750000	0,195707
Tangíveis	Ferramentas	0,493390	0,083347
	Funcionários	0,195800	0,033076
	Veículo	0,310810	0,052505
			1



Porque quando combino um horário deixo de ir em outro lugar para ficar esperando.



Porque quando compro algo fico ansiosa para ter o produto em minha casa.



Porque sem conhecimento a montagem não será de qualidade.

Nome	Cliente 33		
Idade	30		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque tenho apenas um dia de folga na semana. Se não entregarem na data combinada terei que esperar a próxima folga.



Porque é o mínimo a se esperar de alguém.



Porque é importante para uma montagem correta.

Nome	Cliente 34		
Idade	47		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,250000	0,112792
	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque a qualidade da montagem depende do conhecimento do montador.



Porque é sinal de respeito.



Porque só estou em casa neste horário.

Nome	Cliente 35		
Idade	31		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade	Compromisso	0,750000	0,338377
E Segurança	Conhecimento	0,250000	0,112792
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque tenho outros compromissos.



Porque ninguém gosta de pessoas sem educação.



Porque não adianta o produto ser de qualidade e o montador não souber montar.

Nome	Cliente 36		
Idade	29		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade	Compromisso	0,250000	0,112792
e Segurança	Conhecimento	0,750000	0,338377
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque é necessário para uma boa montagem.



Porque é uma questão de princípios.



Porque honrar compromissos é sinal de respeito da empresa pelo cliente.

Nome	Cliente 37		
Idade	38		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,250000	0,029740
	Rapidez	0,750000	0,089219
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,750000	0,338377
	Conhecimento	0,250000	0,112792
Presteza	Educação	0,750000	0,195707
	Entrega	0,250000	0,065236
Tangíveis	Ferramentas	0,157060	0,026531
	Funcionários	0,593630	0,100281
	Veículo	0,249310	0,042116
			1



Porque não quero ter que ficar esperando.



Porque é o mínimo a se esperar de alguém.



Porque a pessoa tem que ter conhecimento para realizar bem seu trabalho.

Nome	Cliente 38		
Idade	75		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,250000	0,029740
	Rapidez	0,750000	0,089219
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,333330	0,086981
	Entrega	0,666670	0,173962
Tangíveis	Ferramentas	0,296960	0,050165
	Funcionários	0,539610	0,091156
	Veículo	0,163420	0,027607
			1



Porque quero que a empresa cumpra com o combinado.



Porque quando compro algo quero levar para casa o quanto antes.



Porque gosto de retirar minhas dúvidas. O montador precisa conhecer sobre o produto.

Nome	Cliente 39		
Idade	48		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,666670	0,300780
	Conhecimento	0,333330	0,150390
Presteza	Educação	0,666670	0,173962
	Entrega	0,333330	0,086981
Tangíveis	Ferramentas	0,195800	0,033076
	Funcionários	0,493390	0,083347
	Veículo	0,310810	0,052505
			1



Porque é importante que se cumpra o combinado.



Porque é fundamental em qualquer ocasião.



Porque o funcionário tem que conhecer sobre seu serviço para ter qualidade na execução.

Nome	Cliente 40		
Idade	60		
Cidade	Taiúva		
Dimensão	Name	Normalized By Cluster	Limiting
Acesso	Horário	0,666670	0,079306
	Rapidez	0,333330	0,039653
Confiabilidade e Segurança	Compromisso	0,750000	0,338377
	Conhecimento	0,250000	0,112792
Presteza	Educação	0,333330	0,086981
	Entrega	0,666670	0,173962
Tangíveis	Ferramentas	0,593630	0,100281
	Funcionários	0,249310	0,042116
	Veículo	0,157060	0,026531
			1



Porque vou ficar esperando e deixarei de fazer outra coisa.



Porque quero que entreguem rápido pois preciso do produto.



Porque sem conhecimento a montagem não ficará correta.

Apêndice C: Resultados do Teste Piloto

1 Apresentação dos Resultados – Teste Piloto

Com o intuito de verificar se o método e instrumento de coleta de dados adotado atendiam aos objetivos propostos, foi estabelecido um Teste Piloto, o qual segundo Miguel (2007), apesar de não ser uma prática muito comum em estudos de casos, é de grande importância na verificação da eficácia dos procedimentos de aplicação, permitindo que aprimoramentos sejam aplicados sempre que necessário.

Desta forma, os resultados apresentados representam um Teste Piloto, o qual foi direcionado tanto aos colaboradores da empresa como também para os clientes:

- Gestores da Empresa: foi submetido o “*Formulário 1*” (Quadro 15) e “*Formulário 2*” (Quadro 17) a todos os gestores da empresa, a fim de verificar quais os reais critérios de qualidade a empresa julga de importância para com a prestação dos serviços. Tais informações permitiram verificar e analisar a existência de lacunas (*Gaps*) entre o que a empresa prioriza como critério de qualidade na prestação do serviço em relação aos critérios que os clientes consideram relevantes. Neste ponto, é importante ressaltar que primeiro ocorreu a aplicação de tais formulários aos gestores da empresa, sendo que a aplicação dos formulários aos clientes ocorreu posteriormente;
- Clientes da Empresa: foi submetido o “*Formulário 1*” (Quadro 15) e “*Formulário 2*” (Quadro 17) a dez clientes da empresa, a fim de verificar quais os reais critérios de qualidade os clientes julgam de importância para com a prestação dos serviços. Faz-se necessário neste momento salientar que tais clientes foram escolhidos considerando os critérios de amostragem já apresentados.

1.1 Aplicação dos Formulários para com os Gestores da empresa

Através da utilização do *Software Super Decisions*, o qual faz uso da Metodologia AHP, foi desenvolvida a “Árvore de Critérios” para ambos os processos de Vendas (Figura 7) e Entrega/Montagem (Figura 8). O Software em questão apresenta, ao final da aplicação de cada “Formulário”, uma síntese de relevância dos critérios abordados, o que permite estabelecer uma “Escala de Grau de Importância”.

Desta forma, os Formulários foram submetidos aos gestores da empresa objeto do estudo, antes mesmo de serem aplicados junto aos clientes, estabelecendo assim, quais são os critérios de qualidade em serviços com maior importância para a gestão da empresa.

Após a aplicação, ambos os Formulários foram sintetizados em um “relatório final” com o percentual de representatividade final de cada critério, mediante utilização de média geométrica (Tabela 8), apresentando, assim, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Gestores sobre o Processo de Vendas e o Processo de Entrega e Montagem.

Tabela 8: Teste Piloto - Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Gestores

% Representatividade Final			
Respostas Gestores - Critérios de Vendas		Resposta Gestores - Critérios de Entrega e Montagem	
Critérios	Média Geométrica	Critérios	Média Geométrica
Educação	0,194109	Conhecimento	0,236520
Qualidade	0,142935	Educação	0,179420
Conhecimento	0,142935	Horário	0,131131
Funcionários	0,093420	Compromisso	0,096559
Horário	0,079835	Ferramentas	0,091476
Prontidão	0,079245	Funcionários	0,091476
Prédio	0,074148	Entrega	0,089710
Equipamento	0,058851	Rapidez	0,046362
Estacionamento	0,050292	Veículo	0,037345
Segurança	0,047645		
Localização	0,036584		

Fonte: Próprio autor.

Quando nos referimos aos Critérios de Qualidade relevantes para os Gestores da Empresa no **Processo de Vendas**, estes destacaram a **Educação do Vendedor** (Dimensão Presteza), a **Qualidade dos Produtos** (Dimensão Confiabilidade e Segurança) e o **Conhecimento do Vendedor** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), como sendo os critérios de maior importância.

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram as seguintes argumentações:

- **Educação do Vendedor:** “a questão da educação é algo que representa e simboliza o caráter de uma pessoa, sendo uma qualidade básica, mas indispensável para qualquer indivíduo. O profissionalismo não se resume à apenas qualificação, mas também a princípios básicos que simbolizam a humildade de convivência social”.
- **Qualidade dos Produtos:** “por mais que se busque melhorar e gerenciar a qualidade dos serviços, o sucesso deste pode ser “mascarado” devido a oferta de produtos cuja qualidade e durabilidade são duvidosas”.

- Conhecimento do Vendedor: *“o conhecimento faz parte do profissionalismo. Cabe ao funcionário aprender constantemente, a fim de conhecer “na íntegra” sobre sua função, bem como a respeito da empresa que representa”*.

Já para com o **Processo de Entrega e Montagem**, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Gestores foram o **Conhecimento do Montador** (Dimensão Confiabilidade e Segurança), **Presteza e Educação do Montador** (Dimensão Presteza) e **Flexibilidade de Horário para Entrega** (Dimensão Acesso).

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram as seguintes argumentações:

- Conhecimento do Montador: *“novamente, o conhecimento faz parte do profissionalismo, devendo o funcionário aprender constantemente. De nada adiantaria para a empresa comercializar bons produtos e atender bem, mas no momento da montagem o responsável realizar mal sua função, prejudicando a qualidade e a vida útil do bem adquirido, gerando a insatisfação do cliente”*.
- Presteza e Educação do Montador: *“assim como comentado anteriormente, a educação representa o caráter do indivíduo, o qual deve sempre, na medida do possível, ser prestativo e atencioso”*.
- Flexibilidade de Horário para Entrega: *“muitos de nossos clientes ficam fora de casa o dia todo por motivo de trabalho. A empresa deve sempre buscar atender as necessidades dos clientes em relação ao horário que melhor supre suas necessidades, satisfazendo-os”*.

1.2 Aplicação dos Formulários para com os Clientes da empresa

Assim como se ocorreu na aplicação dos Formulários aos Gestores, foi utilizado o *Software Super Decisions*, o qual faz uso da Metodologia AHP, para posterior aplicação dos Formulários aos Clientes da Empresa.

Para tanto, foi utilizada a mesma “Árvore de Critérios” para ambos os processos de Vendas (Figura 7) e Entrega/Montagem (Figura 8).

Após a aplicação, ambos os Formulários foram sintetizados em um “relatório final” com o percentual de representatividade final de cada critério, mediante utilização de média geométrica (Tabela 9), apresentando, assim, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os clientes sobre o Processo de Vendas e o Processo de Entrega e Montagem.

Quando nos referimos aos Critérios de Qualidade relevantes para os Clientes da Empresa no **Processo de Vendas**, estes destacaram a **Educação do Vendedor** (Dimensão

Presteza), a *Horário de Funcionamento* (Dimensão Acesso) e o *Conhecimento do Vendedor* (Dimensão Confiabilidade e Segurança), como sendo os critérios de maior importância na avaliação da qualidade dos serviços.

Tabela 9: Teste Piloto - Percentual de Representatividade Final dos Critérios para os Clientes

% Representatividade Final			
Respostas Clientes - Critérios de Vendas		Resposta Clientes - Critérios de Entrega e Montagem	
Critérios	Média Geométrica	Critérios	Média Geométrica
Educação	0,203245	Compromisso	0,2253219
Horário	0,130045	Educação	0,2025774
Conhecimento	0,096977	Conhecimento	0,1967076
Funcionários	0,094069	Ferramentas	0,1065553
Qualidade	0,093804	Horário	0,0874017
Localização	0,086435	Entrega	0,0720857
Prédio	0,073791	Funcionários	0,0430498
Equipamento	0,067631	Rapidez	0,0358563
Prontidão	0,061495	Veículo	0,0304442
Segurança	0,046334		
Estacionamento	0,046174		

Fonte: Próprio autor.

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram, principalmente, as seguintes argumentações:

- Educação do vendedor:

“Porque é o mínimo que se pode fazer! É questão de princípio”;

“Porque gosto de ser bem tratada. Já fui mal atendida em outros lugares”;

“Porque a pessoa sendo educada fico mais a vontade”.

- Horário de Funcionamento:

“Porque a falta de tempo me atrapalha ir em locais que fecham para o almoço”;

“Porque facilita nosso dia-a-dia”;

“Porque trabalho e preciso de horário flexível”.

- Conhecimento do Vendedor:

“Porque se funcionário não sabe a respeito do que vende, não posso retirar minhas dúvidas”;

“Porque nem sempre nós clientes conhecemos o produto”;

“Porque gosto de pedir explicações sobre o produto”.

Já para com o **Processo de Entrega e Montagem**, os critérios de qualidade dos serviços de maior relevância para os Clientes foram o *Compromisso em Honrar Prazos* (Dimensão Confiabilidade e Segurança), *Presteza e Educação do Montador* (Dimensão Presteza) e *Conhecimento do Montador sobre o Produto* (Dimensão Confiabilidade e Segurança).

Ao se questionar o “por que”, estes apontaram, principalmente, as seguintes argumentações:

- Compromisso em Honrar Prazos:

“Porque quando agendo algo é porque não tenho tempo e fico pouco em casa. Por isso não pode falhar”;

“Porque quando combino algo, estou deixando de ir em outro lugar e não quero esperar por ninguém”;

“Porque demonstra confiança e respeito”.

- Presteza e Educação do Montador:

“Porque gosto de pessoas educadas para tirar dúvidas. Alguns não gostam de dar explicações”;

“Porque é tudo. Princípio do bom trabalho”;

“Porque a Educação é fundamental, principalmente nas situações em que ocorrem eventuais contratemplos”.

- Conhecimento do Montador sobre o Produto:

“Porque o funcionário deve ser treinado a fim de realizar corretamente as funções que lhe foram atribuídas”;

“Porque garante qualidade ao produto final. Montagem correta”;

“Porque é necessário ter conhecimento da atividade para que a mesma saia de qualidade”.

É importante ressaltar que durante a aplicação dos Formulários foi questionado aos clientes se estes gostariam de incluir algum “critério a mais” além daqueles que foram questionados. Tal questionamento não gerou a inclusão de nenhum novo critério.

1.3 Conclusões do Teste Piloto

A aplicação de um Teste Piloto foi de fundamental importância para as seguintes conclusões:

- Aderência e aceitabilidade dos critérios questionados, uma vez que nenhum cliente opinou pela inclusão de algum outro critério relevante para o mesmo;

- Eficácia do Método AHP mediante a utilização do *Software Super Decisions* na aplicação dos formulários;
- O método permitiu estabelecer uma escala de grau de importância para tais critérios, mas ocorreram discrepâncias (*Gap 1*) entre os critérios de maior relevância para os Gestores em relação aos dos Clientes;
- Rápida tabulação das informações mediante a aplicabilidade do *Software*. Porém, a demanda de certo tempo para a realização da aplicação de cada formulário deve ser considerada.

1.3.1 Discrepância para com os Critérios de Vendas:

Tanto os Gestores como os Clientes concordaram em escala (1ª posição) e em grau de importância (aproximadamente 20%) que o critério de maior relevância, na avaliação da qualidade dos serviços de vendas, é a *Educação do Vendedor* (Tabela 10). O mesmo ocorreu para com o critério *Conhecimento do Vendedor*, que ocupou a 3ª posição na escala, mas que sofreu uma variação de, aproximadamente, 4,5% em grau de importância (Tabela 10).

Em contrapartida, os Gestores apontaram como 2º critério de maior importância a *Qualidade dos Produtos Comercializados*, sendo este critério, segundo os Clientes, de menor relevância, ocupando a 5ª posição na escala (Tabela 10), apresentando uma variação de grau de importância de, aproximadamente, 5%.

Tabela 10: Teste Piloto – Discrepância dos Critérios de Vendas

Discrepância - Critérios de Vendas					
Respostas Gestores – Critérios de Vendas			Respostas Clientes - Critérios de Vendas		
Escala	Critérios	Média Geométrica	Escala	Critérios	Média Geométrica
1º	Educação	0,194109	1º	Educação	0,203245
2º	Qualidade	0,142935	2º	Horário	0,130045
3º	Conhecimento	0,142935	3º	Conhecimento	0,096977
4º	Funcionários	0,093420	4º	Funcionários	0,094069
5º	Horário	0,079835	5º	Qualidade	0,093804
6º	Prontidão	0,079245	6º	Localização	0,086435
7º	Prédio	0,074148	7º	Prédio	0,073791
8º	Equipamento	0,058851	8º	Equipamento	0,067631
9º	Estacionamento	0,050292	9º	Prontidão	0,061495
10º	Segurança	0,047645	10º	Segurança	0,046334
11º	Localização	0,036584	11º	Estacionamento	0,046174

Fonte: Próprio autor.

O mesmo ocorreu para com o critério *Horário de Funcionamento* que, para os Clientes, ocupa a 2ª posição na escala. Já para os Gestores, tal critério ocupa a 5ª posição, havendo uma variação de grau de importância de, aproximadamente, 5 pontos percentuais (Tabela 10).

Apesar da variação em grau de importância não ser tão elevada, existe uma discrepância, em termos de escala, para com quais critérios considerar de maior relevância, ocorrendo, em alguns casos, a priorização incorreta destes critérios por parte dos Gestores.

Discrepância para com os Critérios de Entrega e Montagem

Com relação aos critérios de qualidade relevantes do processo de Entrega e Montagem, conclui-se que o critério *Conhecimento do Montador* ocupa a 1ª posição da escala na concepção dos Gestores e, em contrapartida, a 3ª posição na escala para os Clientes, ocorrendo uma variação no grau de importância de, aproximadamente, 4 pontos percentuais (Tabela 11).

Já o critério *Educação do Montador* ocupou a 2ª posição na escala, seja na percepção dos Gestores, bem como dos Clientes, ocorrendo uma variação de, aproximadamente, 2% em termos de grau de importância (Tabela 11).

O critério *Flexibilidade de Horário para Entrega*, segundo os Gestores, ocupou a 3ª posição na escala que, em contrapartida, ficou na 5ª posição segundo a concepção dos Clientes. Neste caso, ocorreu uma variação no grau de importância de, aproximadamente, 4,5 pontos percentuais (Tabela 11).

No entanto, o critério de qualidade com maior relevância, deste processo, para os Clientes foi o *Compromisso em Honrar Prazos*, ficando em 1º lugar na escala. Entretanto, o mesmo critério obteve, segundo percepção dos Gestores, a 4ª posição na escala, ocorrendo, neste caso, uma variação significativa no grau de importância, correspondendo a aproximadamente 13 pontos percentuais (Tabela 11).

Apesar da variação em grau de importância não ser tão elevada (exceto no caso do critério *Compromisso em Honrar Prazos*), existe uma discrepância, em termos de escala, para com quais critérios considerar de maior relevância, ocorrendo, em alguns casos, a priorização incorreta destes critérios por parte dos Gestores.

Tabela 11: Teste Piloto - Discrepância dos Critérios de Entrega e Montagem

Discrepância - Critérios de Montagem e Entrega					
Respostas Gestores - Critérios Montagem e Entrega			Respostas Clientes - Critérios Montagem e Entrega		
Escala	Critérios	Média Geométrica	Escala	Critérios	Média Geométrica
1°	Conhecimento	0,236520	1°	Compromisso	0,225322
2°	Educação	0,179420	2°	Educação	0,202577
3°	Horário	0,131131	3°	Conhecimento	0,196708
4°	Compromisso	0,096559	4°	Ferramentas	0,106555
5°	Ferramentas	0,091476	5°	Horário	0,087402
6°	Funcionários	0,091476	6°	Entrega	0,072086
7°	Entrega	0,089710	7°	Funcionários	0,043050
8°	Rapidez	0,046362	8°	Rapidez	0,035856
9°	Veículo	0,037345	9°	Veículo	0,030444

Fonte: Próprio autor.