UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUIZ GUSTAVO ZANATTA MACEDO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE PAGAMENTOS NO BRASIL

JUIZ DE FORA
2018

LUIZ GUSTAVO ZANATTA MACEDO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE PAGAMENTOS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Profª D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Zanatta Macedo, Luiz Gustavo.
Qualidade em Serviços : Uma abordagem prática em uma empresa do setor de pagamentos no Brasil / Luiz Gustavo Zanatta Macedo. -- 2018.
58 p.

Orientadora: Clarice Breviglieri Porto
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. Qualidade. 2. SERVQUAL. 3. Pagamentos. I. Breviglieri Porto, Clarice, orient. II. Título.

LUIZ GUSTAVO ZANATTA MACEDO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAGAMENTOS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 19 de Novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profª. D. Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. D. Sc. Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. D. Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e Deus, que me deu forças para conseguir vencer essa jornada mesmo nos momentos de dificuldade e provações, Ele nunca me abandonou e sempre me guiou no caminho da retidão. Agradeço também aos meus pais, Maria Rita e João Evangelista, que sempre me apoiaram, me educaram nos valores morais e me incentivaram a aproveitar as oportunidades que tive dentro da faculdade. Meus irmãos, Pedro Henrique e Marco Aurélio, por serem obstinados em buscar o que sempre quiseram e me mostrar que é possível sempre fazer mais e à Tayenne, por sempre estar do meu lado, me acompanhando e aconselhando em todos os momentos.

Por fim, agradeço aos professores que contribuíram para minha formação e que sempre buscaram ensinar mais do que a própria disciplina e aos amigos de faculdade, pelos bons momentos juntos.

RESUMO

O livre comércio no setor de adquirência, que é a parte de processamento das transações de cartão de crédito e débito é recente no Brasil, devido à abertura do mercado para novos entrantes apenas após o ano de 2010. Assim sendo, nos últimos oito anos a concorrência nesse setor aumentou devido ao crescimento da população e da popularização dos cartões de débito e crédito como forma de pagamento substituindo o dinheiro por motivos de segurança e praticidade. De forma a se destacar no mercado, as empresas buscam cada vez mais entregar um serviço de qualidade para os clientes, porém as características intangíveis de um serviço fazem com que seja difícil a avaliação dessa qualidade. O método SERVQUAL é um questionário baseado em 22 perguntas divididas em cinco categorias para avaliar quantitativamente o serviço prestado, calculando a lacuna entre a expectativa do cliente antes da execução e a real percepção após iniciar o uso do serviço em questão. Esse trabalho avaliou os melhores pontos e as oportunidades de melhoria de uma das maiores empresas do setor de pagamentos do Brasil.

Palavras-chave: adquirência, qualidade em serviços, SERVQUAL, cartão de débito e crédito

ABSTRACT

The free trade in the acquiring industry, which is the processing of debit and credit cards transactions is recent in Brazil due to the fact that the opening of the market just took place to new competitors after 2010. Therefore, in the past 8 years, the competition in this area has increased as the population and the trend of replacing money for cards by safety reasons has increased too. In order to succeed in the business, the companies are striving to provide a quality service to our clientes, however the intangible features of a service makes hard to evaluate the quality. The SERVQUAL methodology is a survey based on 22 questions divided into five categories in order to quantitatively measure the service provided, calculating the *gap* between the expectation of the client before the execution and the real perception after iniciating the usage of the given service. This paper has evaluated the best points and the improvement opportunities to one of the biggest companies in the payment sector in Brazil.

Keywords: acquiring industry, service quality, SERVQUAL, debit and credit cards.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas Populares da TQM 19
Figura 2 – Cinco Dimensões da Qualidade.....20
Figura 3 - Conceito de Qualidade e Estratégia 23
Figura 4 - Escala de Tangibilidade 25
Figura 5 - Cadeia de Valor em Serviços 27
Figura 6 - Avaliação da Qualidade do Serviço 29
Figura 7 - Relação entre percepção e expectativa do cliente 29
Figura 8 - Dimensões da Qualidade em serviços.....30
Figura 9 - Modelo dos 5 *gap*s 31
Figura 10 – SERVQUAL.....33
Figura 11 - Escala de Likert.....35
Figura 12 - Cálculo amostral.....37
Figura 13 - Cronograma de Execução e Análise das Pesquisas.....38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Divisão por Tipo de Negócio.....43
Gráfico 2 – Análise Estratificada por Ramo de Atuação.....44
Gráfico 3 – Quantidade de Clientes x Tempo de Permanência 46
Gráfico 4 – Divisão de Clientes por Faturamento Mensal:.....48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos 26
Tabela 2 - Questionário SERVQUAL adaptado 36
Tabela 3 – Análise Geral.....41
Tabela 4 – Análise Estratificada por Tipo de Negócio 43
Tabela 5 – Análise Estratificada por Ramo de Atuação 45
Tabela 6 – Análise Estratificada por Tempo de Cliente 47
Tabela 7 – Análise Estratificada por Faturamento.....49

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABECS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS

ASQ – AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY

CCQ – CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

JUSE – JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS

MST – MAGNETIC SECURE TRANSMISSION

NFC – NEAR FIELD COMMUNICTION

POS – POINT OF SALE

TQC – TOTAL QUALITY CONTROL

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2. QUALIDADE: CONCEITOS GERAIS 17

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE 17
2.2 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE 20
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA NOVA PERSPECTIVA 23
2.4 DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS 23
2.5 CADEIA DE VALOR PARA SERVIÇOS 27
2.6 DIMENSÕES DA QUALIDADE 28
2.7 CINCO *GAP*S DA QUALIDADE 31
2.8 SERVQUAL 32

3. PERSONALIZAÇÃO DO MODELO E APLICAÇÃO DA PESQUISA 34

3.1 A EMPRESA 34
3.2 ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 35
3.3 UNIVERSO AMOSTRAL 37
3.4 EXECUÇÃO DA PESQUISA 38

4. RESULTADOS ENCONTRADOS E PLANOS FUTUROS 39

4.1 ANÁLISE GERAL 39
4.2 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR TIPO DE NEGÓCIO 42
4.3 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR RAMO DE ATUAÇÃO 44
4.4 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR TEMPO COMO CLIENTE 46

4.5 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR FATURAMENTO 48
4.6 FUTUROS PASSOS: 50

5. CONCLUSÃO 51

REFERÊNCIAS.....53

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor de adquirência no Brasil é relativamente recente. O surgimento dos primeiros cartões de crédito foi na década de 70 e até o ano de 2010 o mercado era fechado. Neste ano, houve a abertura do mercado, onde o Banco Central do Brasil depois criou uma norma para regulamentar os arranjos de pagamento no país (Circular BACEN 3682/2013 e 3765/2015) permitindo que novos entrantes atuassem no Brasil com a livre concorrência. Até o ano de 2010, apenas duas empresas controlavam totalmente o mercado, porém atualmente existem mais de 20 empresas no ramo de pagamentos.

Entretanto, a verticalização dos serviços prestados por adquirentes (máquinas de cartão de débito e crédito), bandeiras e bancos emissores de cartões acaba, ainda de certo modo, criando barreiras para empresas independentes de bancos atuarem nesse setor. De maneira prática, o setor tem quatro protagonistas, de acordo com a ABECS:

- Bandeira: A bandeira do cartão é responsável por gerenciar e centralizar toda a comunicação entre emissores de cartão de crédito do mundo todo (bancos comerciais e outras instituições financeiras) e as processadoras das transações comerciais (ou adquirentes). Essa parte é essencial pois a bandeira consegue centralizar as informações financeiras e minimizar problemas de comunicação entre adquirentes (máquinas de cartão) e bancos do mundo todo.
- Emissores de Cartões: geralmente são bancos comerciais ou instituições financeiras que emitem cartões de débito e crédito para a população em geral. São essas instituições, onde os clientes possuem vínculo, que arcam com a responsabilidade de liquidação da transação. Ou seja, o cliente paga sua fatura de cartão de crédito ou possui saldo em sua conta para utilizar o cartão de débito e caso haja algum problema financeiro ou atraso no pagamento por parte do cliente, os emissores garantem o pagamento da compra ao estabelecimento comercial onde o consumidor fez a compra e cobra uma taxa de administração do cliente.
- Processadores ou Adquirentes: empresas que processam a transação e fornecem o meio de captura (POS ou máquinas de cartão) para os estabelecimentos comerciais realizarem as transações
- Estabelecimento Comercial: lojistas em geral

Essas quatro partes comunicam entre si para que a transação seja capturada pela adquirente, comunicada e validada entre bandeira e emissor e liquidada (paga) ao lojista ao final do ciclo da venda (ABECS, 2018)

De acordo com a ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços), o Brasil transacionou R$1,36 trilhão no ano de 2017 e irá ter uma alta de 15% para o ano de 2018. No primeiro semestre de 2018, foram transacionados quase 720 bilhões de reais no país, o que representa 34% do consumo das famílias. Também pela mesma fonte, 2017 foi marcado por ser o ano onde o volume de transações realizadas por cartões de crédito e débito foi superior ao volume de saques. Cada vez mais, a tendência de uso de cartões ou outros meios de pagamentos que evitem o uso de dinheiro físico vem ganhando força devido à praticidade e segurança dos usuários. (ABECS, 2018)

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho visa analisar a qualidade em serviços financeiros, de modo que, em um primeiro momento seja feita uma pesquisa para entender a expectativa do serviço pela população em geral e após isso, a mesma pesquisa será respondida com base na percepção do serviço prestado pela empresa em estudo. A análise da qualidade do serviço se dá em um momento que o mercado está voltando a aquecer por meio da entrada de novos competidores e no aumento do uso de meios de pagamentos via uso de cartão de débito e crédito pela população em geral.

Com o aumento da concorrência, inovações tecnológicas e mudança no estilo de trabalho, a qualidade no serviço prestado será, se já não é, de suma importância para definição de novos clientes e permanência dos atuais. Contudo, organizações voltadas para prestação de serviços sofrem muito com a subjetividade das avaliações dadas, visto que o serviço não é algo tangível e muitas das vezes é algo personalizado exclusivamente para um cliente em específico. Para mitigar essa subjetividade, o modelo SERVQUAL foi criado estabelecendo alguns critérios de avaliação da qualidade no cliente de serviços que culminaram em um questionário de 22 perguntas para identificar a lacuna (*gap*) entre a qualidade esperada (expectativa) e a qualidade percebida (percepção) pelo cliente, dando notas objetivas em uma escala de 1 a 7, em ordem crescente de positividade. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Como a empresa em estudo é considerada nova entrante nesse mercado, é de suma importância que a organização preze por seus valores de atendimento ao cliente para que

consiga crescer rapidamente e fidelizar seus clientes por meio de um serviço padronizado e eficiente, entendendo quais os principais pontos de melhoria a serem trabalhados.

A motivação desse trabalho se dá pela experiência do autor com a empresa em questão, onde trabalha atualmente e por ser um assunto muito relevante em organizações de serviço atualmente.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho foi desenvolvido em uma empresa de adquirência de atuação nacional com o intuito de aplicar um questionário de avaliação da qualidade esperada e percebida pelos clientes da marca bem como traçar possíveis planos de ação futuros para buscar melhorias nos pontos com maior lacuna negativa.

Para o trabalho, foi utilizada a metodologia SERVQUAL, que consiste na personalização de um questionário de 22 perguntas separadas em cinco grandes fatores, de maneira a ordenar e classificar os principais pontos fortes e de melhoria da organização baseado nas respostas fornecidas. O questionário foi aplicado por funcionários treinados da empresa em clientes da cidade de Juiz de Fora, de maneira aleatória, seguindo uma base amostral suficiente para se ter validade estatística no experimento. O índice de resposta foi 100% e o questionário foi aplicado no período de 20 de setembro de 2018 e 25 de outubro de 2018. Durante as análises, são apresentados os resultados gerais, bem como a comparação entre partes estratificadas em diferentes instâncias.

O trabalho não contempla a implementação formal da metodologia SERVQUAL como ferramenta principal da empresa em estudo na avaliação da qualidade do serviço. Esse estudo serve apenas de base para apresentar possíveis soluções em pequena escala (regional), que oportunamente podem ser replicadas em outras operações da empresa ao redor do país.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Esse trabalho de conclusão de curso tem como objetivo global o desenvolvimento e implementação de um modelo de avaliação da qualidade em serviços como base para uma futura criação de um Sistema de Controle da Qualidade para a empresa em estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Estudo e análise da metodologia SERVQUAL;

- Personalização do questionário baseado nas especificidades da empresa em estudo;
- Aplicação do questionário visando colher respostas da expectativa e da percepção da qualidade durante a prestação de serviços;
- Análise estratificada por setores diferentes de forma a encontrar pontos em comum;
- Proposição de futuros planos de ação para implementação, por parte da empresa em estudo, visando aumento da satisfação dos clientes e da qualidade nos serviços prestados.

Como objetivo secundário, a pesquisa tem por finalidade corroborar as hipóteses internas da empresa a respeito da qualidade de seus serviços.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Conforme Miguel (2010), que classifica as metodologias de trabalho, nesse texto, pode-se considerar a metodologia como:

- Natureza aplicada: pois utiliza conhecimentos registrados em livros, artigos e periódicos, já utilizados para a solução de problemas reais da empresa;
- Objetivos diversificados: exploratório por analisar o ambiente em que a empresa está inserido e descritivo, pois irá apresentar as diretrizes que definem a empresa durante a prestação de serviço;
- Abordagem quantitativa: utilizando um método que transforma questões qualitativas em quantitativas de maneira a criar uma ordem dos dados.

Para esse trabalho, foram utilizadas informações dos donos e clientes da empresa, bem como histórico de informações contidas no sistema e arquivos da referida organização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, onde este primeiro capítulo (introdução) buscou fazer uma análise geral do estudo e abordou-se a justificativa do trabalho, metodologia, escopo e objetivos.

O segundo capítulo (revisão bibliográfica) apresenta uma abordagem histórica do conceito de qualidade e como a qualidade é vista atualmente. Além disso, o capítulo ainda

descreve os conceitos de qualidade em serviços, modelo dos 5 *gap*s, SERVQUAL e dimensões da qualidade.

O terceiro capítulo apresenta o panorama da empresa bem como a criação e aplicação do método e questionário.

O quarto capítulo traz as análises gerais, estratificadas dos clientes, além de fazer a proposição de planos futuros para a empresa.

Por fim, a conclusão apresentará o fechamento deste trabalho, bem como os aprendizados com a aplicação da metodologia.

2. QUALIDADE: CONCEITOS GERAIS

Da mesma forma que o mundo está em constante mudança, o conceito de qualidade vem evoluindo ao longo do tempo. De acordo com a ASQ (American Society for Quality), que é uma comunidade global voltada para o tema, a qualidade tem suas raízes na Idade Média, onde os artesãos começaram a se organizar em sociedades chamadas guildas no final do Século XIII e buscavam aprimorar suas técnicas de forma a melhorar o atendimento aos seus clientes. Entretanto, no início o foco do controle de qualidade era o produto, não o processo como ocorre hoje em dia (CARVALHO *et al*., 2012). A necessidade de inspeções em produtos iniciou-se com o advindo da produção em massa e necessidades de peças intercambiáveis, para adaptarem a processos produtivos (GARVIN, 2002). A seguir será descrito brevemente esta evolução, bem como as características e importância da qualidade em serviço.

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Ao longo do tempo, a evolução do conceito de qualidade pode ser dividida em quatro fases, de acordo com estilos de processos de produção e análises de mercado. Tais quatro fases estão explicadas abaixo:

Inspeção: Longo (1996) explica que a preocupação com bens e serviços de qualidade não é recente, pois os clientes sempre tiveram o cuidado de inspecionar os produtos/serviços que recebiam. Foi desse cuidado que surgiu a era da inspeção, voltada para o produto acabado. Até início do Século XIX, com a revolução industrial, os artesãos produziam poucas quantidades e o procedimento de inspeção era natural por parte deles. (MARSHALL JR, 2006). Com Taylor (1919) a atividade de inspeção foi atribuída à profissionais especializados, pois ficou separada do processo de fabricação. Essa inspeção em todos os itens é conhecida como inspeção 100% e era restrita à contabilização das peças, classificação em termos de qualidade e consertos (MARSHALL JR, 2006). Entretanto, por volta de 1930, o ritmo de produção e a percepção dos clientes sobre o que é qualidade, tornou a simples inspeção um método ineficiente para várias empresas. Assim sendo, algumas melhorias foram implementadas nas inspeções e alguns novos conceitos que surgiram permitiram o controle mais robustos, o que deu início ao controle dentro do processo de produção, o controle estatístico da qualidade.

Controle Estatístico da Qualidade: A era do controle estatístico veio com a produção em massa, onde havia a necessidade de amostragens e conhecimentos estatísticos para agilizar a inspeção e consequentemente controlar a qualidade dos produtos, evitando assim falhas futuras (LONGO, 1996). Walter Shewhart, com a criação do gráfico que leva seu próprio nome que depois deu início às cartas de controle e outros autores famosos trabalhavam com o controle de processo para obter informações de maneira sistemática e perceber oportunidades de melhoria consequentes das variações de causas comuns e especiais, além de analisar, monitorar e implementar mudanças para assegurar os padrões de qualidade (MARSHALL JR, 2006). Essa era também foi marcada pela criação de associações nos EUA e Japão voltadas para o estudo e discussão dos conceitos de qualidade, onde uma das primeiras criações da entidade japonesa, a JUSE, foram os CCQ's, onde grupos de pessoas se reuniam em regime parcial de tempo, paralelo às suas atividades na determinada empresa, para debater e resolver assuntos/problemas ligados à qualidade do negócio. (FERRO, 1997). Tal controle estatístico começou a dar início à Qualidade Total quando o mercado começa a se internacionalizar de forma mais ampla e a qualidade passa a ser em todo o processo produtivo e não mais apenas no produto.

Qualidade Total: Marshall Jr (2006) apresenta que a era da garantia da qualidade se inicia no pós Segunda Guerra Mundial, onde na década de 50, Deming, Juran e outros especialistas e grandes nomes nos estudos da qualidade desenvolveram técnicas e teorias mais específicas e com resultados efetivos. Entra-se, então, o termo de TQC – Controle da Qualidade Total, que surgiu no Japão e baseia-se na participação de todas as áreas da empresa e de todos os funcionários no estudo e continuidade do Controle de Qualidade (CAMPOS, 2004). Já nos Estados Unidos da América, o termo equivalente é Gestão da Qualidade Total: uma filosofia de gestão integrada e um conjunto de práticas que enfatiza, entre outras coisas, melhoria contínua, o atendimento aos requisitos dos clientes, a redução de retrabalhos, o pensamento em longo prazo, o envolvimento dos colaboradores, o trabalho em grupo, o redesenho de processos, benchmarking competitivo, resolução de problemas em times, mensuração constante de resultados e relacionamento mais próximo com os fornecedores (ROSS, 1993). De forma a exemplificar todos esses pontos, Deming, Juran e Crosby sintetizaram os conceitos da Qualidade total em pontos e princípios que guiam empresas até os dias de hoje. Estes princípios estão sintetizados na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas Populares da TQM

14 Pontos de Deming	Trilogia Juran	14 Passos da Qualidade de Crosby
Constância de Propósitos	Planejamento da Qualidade (definir metas, identificar clientes e suas necessidades, desenvolver produtos e processos)	Comprometimento da direção
Adoção de nova filosofia		Grupos de melhoria da qualidade
Não confiar em inspeções em massa		Mensuração da Qualidade
Acabar com práticas de conpensar negócios apenas por preço		Avaliação dos custos da qualidade
Melhoria Contínua	Controle da Qualidade (Avaliar Performance, comparar e adaptar metas)	Consciência
Treinamento		Ações Corretivas
Liderança		Comitês de zero defeito
Eliminar o medo		Treinamentos Supervisionados
Quebrar barreiras entre setores	Melhoria da Qualidade (Estabelecer infraestrutura, Identificar projetos e times, Prover recursos e treinamentos, Estabelecer controles)	Dia do zero defeito
Eliminar slogans e exortações		Estabelecimento de objetivos
Eliminar padrões artificiais		Remoção da causa do erro
Orgulho do trabalho		Reconhecimento
Estabelecer Programa de Educação e auto aperfeiçoamento		Conselhos da Qualidade
Criação de Planos de Ação para transformação		Fazer tudo de novo

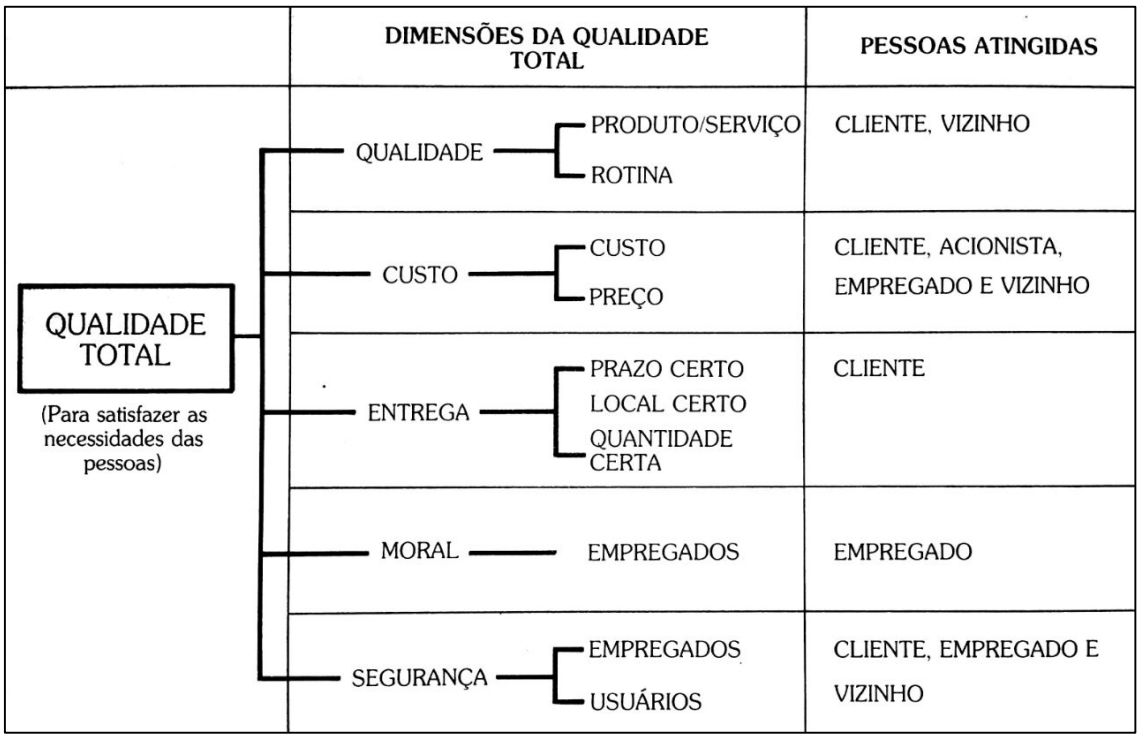
Fonte: adaptado de Powell (1995)

É importante ainda ressaltar que, na fase da Gestão da Qualidade Total, a participação da liderança e dos funcionários foi entendida como necessária para a empresa alcançar seus objetivos de satisfazer os atributos desejados pelo cliente que é o que o consumidor traduz como ‘Qualidade’ do bem ou serviço consumido (POWELL, 1995).

Conforme Campos (1994), a qualidade total possui cinco aspectos que dimensionam um produto, serviço ou processo de execução. Como se pode ver na Figura 2, tem-se a qualidade (ligada à utilização do bem ou serviço), custo (valor monetário agregado), entrega (aspectos de logística do produto/serviço), moral (satisfação do funcionário) e segurança (do produto e usuários).

Com a evolução dos conceitos intrínsecos à Gestão da Qualidade Total veio a era dos Modelos de Excelência de Desempenho, que levam a qualidade total ao cerne do negócio (estratégia) (CAMPOS, 1994)

Figura 2 – Cinco Dimensões da Qualidade



Fonte: Campos (1994)

Modelos de Excelência de Desempenho: Essa era atual faz alusão à qualidade como um ponto estratégico do negócio, com criação de normas, ferramentas, metodologias e prêmios internacionais, como o Seis Sigma, Normas ISO, Prêmios Nacionais da Qualidade – Malcolm Baldridge Award, dentre outros. Atualmente, os conceitos anteriores de qualidade e as metodologias são analisadas em empresas mundiais com estado da arte a fim de definirem boas práticas e modelos a serem seguidos (CARPINETTI, 2016).

2.2 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Assim como o mercado veio evoluindo ao longo do tempo, a própria definição do que é qualidade também vem se reformulando. Antes, a qualidade era vista apenas como um produto sem falhas, porém como a Qualidade Total e os Modelos de Excelência abrangem todos os aspectos da empresa, o conceito de qualidade se tornou mais amplo, a fim de compreender toda a estratégia do negócio. Diversos autores caracterizam qualidade no sentido de atender completamente o cliente.

Campos (2004) diz que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente. Por assim dizer:

- Atender perfeitamente = projeto perfeito do produto/serviço;
- Forma confiável = sem defeitos;
- Forma acessível = baixo custo ou preço justo;
- Forma segura = segurança do cliente;
- Tempo certo = entrega no prazo, local e quantidade corretos.

Já Carpinetti (2016) lista alguns parâmetros de qualidade diferentes, mas que da mesma forma remetem ao atendimento das necessidades dos clientes de forma global. Para o autor, a qualidade abrange a organização nos seguintes pontos:

- Desempenho técnico/funcional: grau no qual o produto cumpre funções secundárias que complementam sua função básica;
- Disponibilidade: grau no qual o produto se encontra disponível para uso quando se é solicitado (exemplo: em condições de uso – sem estar parado para manutenção);
- Confiabilidade: probabilidade do produto, estando disponível, executar sua função básica sem falhar, durante um tempo e condições de uso determinadas previamente;
- Mantenabilidade: facilidade de conduzir a manutenção do produto;
- Durabilidade: vida útil media do produto, considerando os pontos de vista técnico e econômico;
- Conformidade: grau no qual o produto se encontra em conformidade com as especificações de projeto;
- Instalação e orientação de uso: orientação e facilidades disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto;
- Assistência técnica: fatores relativos à qualidade dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente (antes, durante e pôs venda);
- Interface com o usuário: qualidade do ponto de vista ergonômico, de risco de vida e de comunicação do cliente com o produto;
- Estética: percepção do cliente sobre o produto a partir de seus sentidos;
- Qualidade percebida e imagem da marca: percepção do cliente sobre a qualidade do produto a partir da imagem da marca, bem como sua origem de fabricação.

De acordo com a ISO 9000:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário, qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz a requisitos. Destrinchando um pouco esse conceito, pode-se analisar que "conjuntos de características inerentes" são as características do produto/serviço. Como Campos (2004) e Carpinetti (2016) argumentam são os requisitos exigidos e percebidos pelo cliente. Ainda de acordo com a ISO 9000:2015, os requisitos do cliente podem ser assim divididos:

- seus desejos;
- suas necessidades;
- o que a legislação exige;
- as necessidades técnicas que muitas vezes nem o cliente conhece;
- quesitos de segurança ao uso;
- quesitos de segurança ao ser produzido;
- quesitos ambientais e de sustentabilidade;
- quesitos de durabilidade e resistência;
- quesitos sócio econômicos; etc.

Um produto que atende todos os requisitos pode ser dito como um produto de boa qualidade, podendo ser ainda de má qualidade, caso não atenda as expectativas ou de excelente qualidade, caso o produto ou serviço supere as expectativas do cliente (ISO 9000:2015). Isto é, pode-se entender que os anseios dos clientes são suas necessidades e expectativas.

Marcouse (2014) diz que para se ter uma vantagem competitiva, que é o que todas as empresas buscam, é preciso ser o primeiro ou o melhor. Campos (2004) consegue sintetizar o conceito de qualidade com a frase anterior, descrita na Figura 3, pois a base da pirâmide traz os principais requisitos do cliente, que são traduzidos na qualidade em geral, onde a empresa busca aumentar sua produtividade a fim de atender tais necessidades e consequentemente aumentam sua competitividade, assegurando sua sobrevivência no mercado.

Figura 3 - Conceito de Qualidade e Estratégia

Fonte: Campos (2004)

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA NOVA PERSPECTIVA

De acordo com Carvalho *et al.* (2012) existiam mitos no passado a respeito da prestação de serviços que faziam com que as organizações não se preocupassem com a qualidade, como por exemplo a não necessidade de tecnologia, subjetividade na execução de serviços e o desenvolvimento em pequena escala. Isso ainda leva ao pensamento de que a gestão de serviços é "com base em intuição e talento pessoal de empresários e de gerentes" (CARVALHO *et al.*, 2012). Entretanto, nas últimas décadas, a concorrência aumentou e a necessidade de entrar um serviço diferenciado, fez com que novas práticas de gestão fossem desenvolvidas e implementadas em organizações prestadoras de serviço de forma a buscar um maior nível de qualidade (TOLEDO *et al.,* 2017).

2.4 DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Primeiramente, deve-se entender qual é a definição de serviços por mais complexo que possa ser, para assim, poder interpretar as características distintivas das operações de serviços. A seguir, tem-se definições de acordo com diversos autores.

Para Toledo *et al.,* (2017, p. 176), "serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível. Sua produção pode ou não

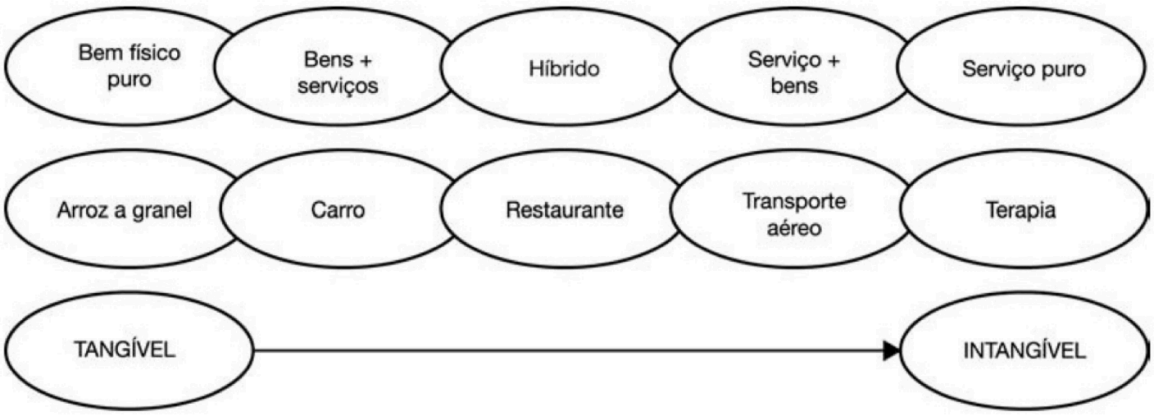
estar vinculada a um bem físico". Já de acordo com Lovelock (2001), serviço é também um ato ou desempenho que é oferecido por uma parte a outra, mesmo sendo ligado a um produto físico, porém o serviço é quase totalmente intangível e geralmente não resulta em uma propriedade. Sendo assim são atividades que geram valor e benefícios para clientes em lugares e prazos específicos. No caso de Grönroos (1995), serviço pode ser um conjunto de atividades de origem geralmente intangível que, muitas vezes ocorre durante interações entre duas partes (clientes e executores de serviços) com recursos físicos ou não. Por fim, de acordo com a ISO 9000:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário (ABNT ISO 9000:2015, p. 25), serviço é "saída de uma organização, com pelo menos uma atividade necessariamente realizada entre a organização e o cliente" e ainda nas notas, diz que "os elementos dominantes de um serviço são geralmente intangíveis" e que serviço comumente envolve a interface do cliente (com seus requisitos) e também pode envolver um relacionamento contínuo entre as partes, em decorrência da prestação recorrente de serviços.

Com isso, conseguimos extrair algumas características comuns a maioria dessas definições:

- **Participação do cliente no processo do serviço:** Em sua grande maioria, os serviços precisam da participação do cliente durante sua execução, pois seu processo acontece no *front office* das empresas. Isso leva as empresas a gerenciar o seu espaço de maneira a trazer uma melhor experiência de consumo, o que não ocorre nos ambientes de produção de bens, geralmente. Alguns exemplos disso são: oficinas mecânicas em que o cliente tem uma sala de espera e consegue ver seu automóvel sendo preparado e um restaurante onde a cozinha é aberta ao público, ao passo que em um ambiente fabril, como uma indústria automobilística ou moveleira, o cliente final não tem acesso, fazendo apenas a compra em uma loja ou na internet (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).
- **Simultaneidade:** De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), como um serviço não pode ser estocado, pois é consumido simultaneamente ao seu processo de criação, isso impossibilita que haja um estoque de maneira a amortecer alterações na demanda. Dessa forma, o problema na prestação de serviços são as filas, que são criadas nas etapas do processo de prestação de serviço de acordo com a capacidade da organização e o tempo de espera dos clientes. "Os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega", pois "a simultaneidade entre produção e consumo também elimina muitas possibilidades de controle de qualidade" (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 19).

- **Perecibilidade:** Muito ligado à característica anterior, a perecibilidade diz respeito a não possibilidade de estoque, por isso é essencial que as empresas consigam administrar e equilibrar a oferta e demanda do serviço (TOLEDO *et al.,* 2017). Porém, como a demanda é muito cíclica e pode-se ter picos ao longo do ciclo, seja ele de qual periodicidade for, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) listam três opções básicas para controlar as oscilações sazonais da demanda: suavizar a demanda com agendamentos, reservas ou promoções em horários fora de pico para estimular o consumo; ajuste da capacidade de serviços através de contratações extras ou ampliando áreas de autosserviço; ou por fim, passivamente concordar com a espera de clientes (filas). Essas alternativas irão variar de acordo com a estratégia de negócio de cada organização.
- **Intangibilidade:** Como em sua grande maioria, serviços são ideias e conceitos, sua natureza é intangível (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A Figura 04 mostra uma escala de tangibilidade para entender os diferentes tipos de serviço, produto ou um misto de ambos. Para Toledo *et al.* (2017, p. 179), essa característica traz três pontos: a dificuldade na avaliação da qualidade, pois a "intangibilidade torna difícil a demonstração dos benefícios do serviço para o cliente" e é por isso que algumas empresas buscam oferecer evidências seja por meio de relatos de clientes ou versões limitadas do serviço antes da execução; a facilidade de criação ou melhoria de novos serviços; e o aumento da concorrência de serviços similares, já que são fáceis de se criar ou copiar.

Figura 4 - Escala de Tangibilidade



Fonte: Toledo *et al.,* 2017

- **Heterogeneidade:** Esse último aspecto está totalmente ligado à customização ou personalização dos serviços. Serviço é intrinsecamente feito para pessoas e prestado por pessoas, então o lado do cliente tem suas variações de qualidade percebida e requisitos e o lado do fornecedor tem que se adequar a cada uma dessas variações de maneira a executar um serviço único para atender aquele tipo de cliente. Para isso, as empresas investem em técnicas de coleta da percepção de clientes-chave, buscando uma customização em massa para certos nichos de clientes onde isso é possível e treinamento em atendimento ao cliente para seus funcionários (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A Tabela 01 exemplifica as principais diferenças entre os bens físicos e os serviços, de acordo com a explanação realizada.

Tabela 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos

Serviços	Bens físicos
São mais intangíveis	São mais tangíveis
É um processo, uma atividade ou uma experiência	É um bem físico
São mais heterogêneos	São mais homogêneos
Apresentam dificuldades de avaliação antes da compra	Podem ser demonstrados antes da compra
Produção e consumo simultâneos	Produção e consumo são etapas distintas
Maior participação do cliente no processo de produção do serviço	No geral, o cliente não participa da produção dos bens
Maior contato do cliente com algum aspecto da prestação do serviço	Pouco contato entre a empresa e o cliente
Avaliação se dá tanto pelo serviço quanto pelo atendimento recebido	Avaliação se concentra principalmente no bem

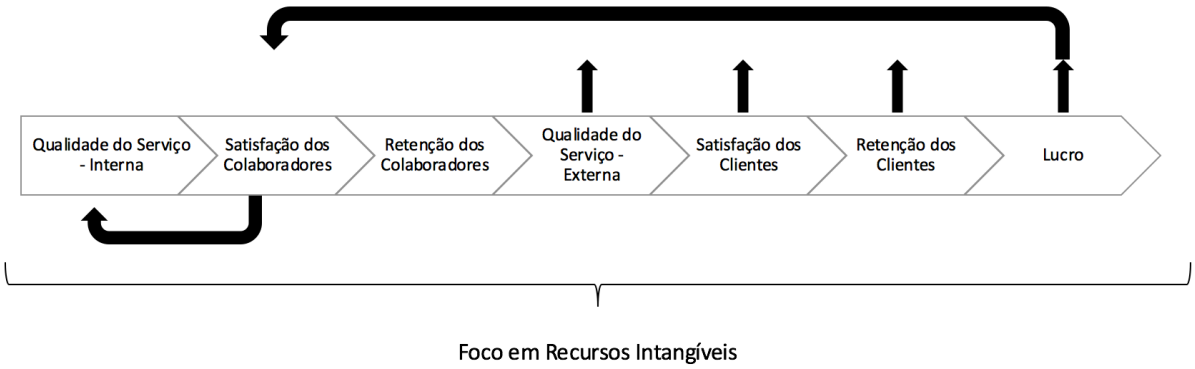
Fonte: Toledo *et al.,* (2017)

2.5 CADEIA DE VALOR PARA SERVIÇOS

Independentemente de as organizações de serviços definirem suas estratégias baseadas em liderança de custo ou diferenciação, as pessoas (recursos humanos) são a peça chave para as atividades de serviço (CARVALHO *et al.*, 2012).

As empresas conseguem se destacar no mercado, criando vantagens competitivas quando realizam corretamente a gestão de sua cadeia de valor. A Figura 05 mostra um exemplo disso:

Figura 5 - Cadeia de Valor em Serviços



Fonte: Adaptado de Schlesinger *et al* (1991)

A qualidade do serviço – interna se dá realmente quando os colaboradores estão satisfeitos. Isso é possível por várias práticas internas, que vão gerando um ciclo virtuoso na organização:

- Funcionários bem treinados executam de maneira mais eficiente e criam melhorias em seus trabalhos, elevando a qualidade do serviço final;
- Um serviço de qualidade dá a sensação para o funcionário de que tudo está funcionando bem em seu trabalho e que a empresa o valoriza.

Tudo isso leva à diminuição do *turnover*, o que significa que funcionários mais seniores e mais capacitados continuam na empresa, gerando valor no serviço apresentado ao cliente (qualidade externa, percebida pelo cliente), o que consequentemente aumenta sua satisfação e faz com que a fidelização aumente, gerando mais lucros devido à continuação dos serviços que faz o ciclo virtuoso girar.

2.6 DIMENSÕES DA QUALIDADE

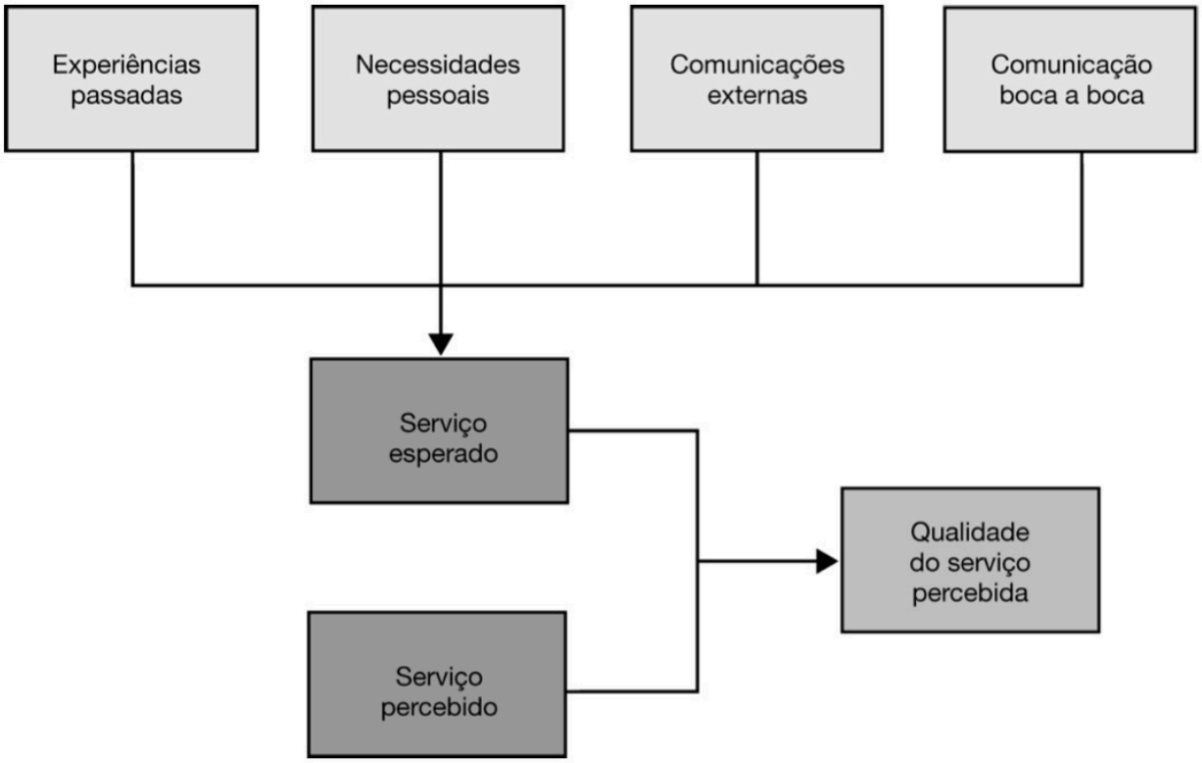
Sempre que um serviço é prestado, automaticamente o cliente tem suas primeiras impressões. De acordo com Toledo *et al.* (2017, p. 185), "A avaliação que o cliente faz de um determinado serviço se dá por meio da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Essa avaliação se dá durante ou após o término da prestação do serviço prestado". Podemos calcular a qualidade do serviço como a diferença entre o esperado (expectativa) e o experimentado (CARVALHO *et al.*, 2012).

Entretanto, para saber qual é a qualidade esperada, deve-se levar em consideração as necessidades e expectativas daquele cliente que se dão principalmente por quatro pontos (Figura 06). De acordo com Carvalho *et al.*(2012) tem-se:

- Comunicação boca a boca: que são recomendações de pessoas conhecidas que já tiveram experiências com determinado produto e que seu ponto de vista seja parecido com o do cliente, por isso o vínculo social.
- Experiências anteriores: O cliente é influenciado por serviços já consumidos no passado e suas percepções sobre ele, seja o próprio serviço ou da concorrência como forma de comparar e estabelecer seu padrão aceitável de qualidade.
- Necessidades Pessoais: É o principal motivador para escolher adquirir um serviço ou não. O maior complicador nesse ponto é a diferença entre o que o cliente precisa (necessidade) e seu próprio desejo (expectativa), levando em conta preço, prazo, características e complexidade do serviço. Para mitigar esse problema é essencial que o prestador de serviço saiba explicar perfeitamente o que está incluso ou não.

Comunicação Externa: É a divulgação por meio de influenciadores digitais, propagandas nos diversos meios de comunicação e reportagens sobre a marca e o serviço em si.

Figura 6 - Avaliação da Qualidade do Serviço



Fonte: Toledo *et al.* (2017).

Em suma, conforme Figura 07, temos três situações:

Figura 7 - Relação entre percepção e expectativa do cliente

Expectativas < Percepções => Qualidade ideal = **cliente muito satisfeito**
Expectativas = Percepções => Qualidade satisfatória = **cliente satisfeito**
Expectativas > Percepções => Qualidade inaceitável = **cliente insatisfeito**

Fonte: Toledo *et al.* (2017).

Para conseguir atender as expectativas e necessidades dos clientes, as organizações se baseiam em dimensões ou critérios de avaliação também subjetivos (Figura 08), que partem

dos clientes em avaliar segundo esses pontos e as organizações vão se moldando para conseguir um resultado acima do esperado.

Figura 8 - Dimensões da Qualidade em serviços

Fonte: Toledo *et al.* (2017).

De maneira a resumir cada um dos critérios, Carvalho *et al.*, (2012) e Toledo *et al.* (2017) explicam que:

- Tangíveis: diz respeito ao local, equipamentos, material utilizado e tudo que possui evidência física ou palpável.
- Tempo de atendimento: habilidade de atender e iniciar/encerrar o serviço no tempo acordado.
- Atmosfera: Cordialidade, presteza e diligência no atendimento por parte dos funcionários.
- Competência: conhecimento, habilidade e *know-how* dos funcionários para executar o serviço pretendido.
- Segurança: Mitigar a percepção de risco ao adquirir tal serviço, tendo domínio do assunto.
- Flexibilidade: capacidade de alterar os requisitos do cliente caso necessário, bem como se adaptar rapidamente à novas configurações e inovações do mercado.
- Consistência: capacidade de entregar serviços com baixo grau de variabilidade (padronização).

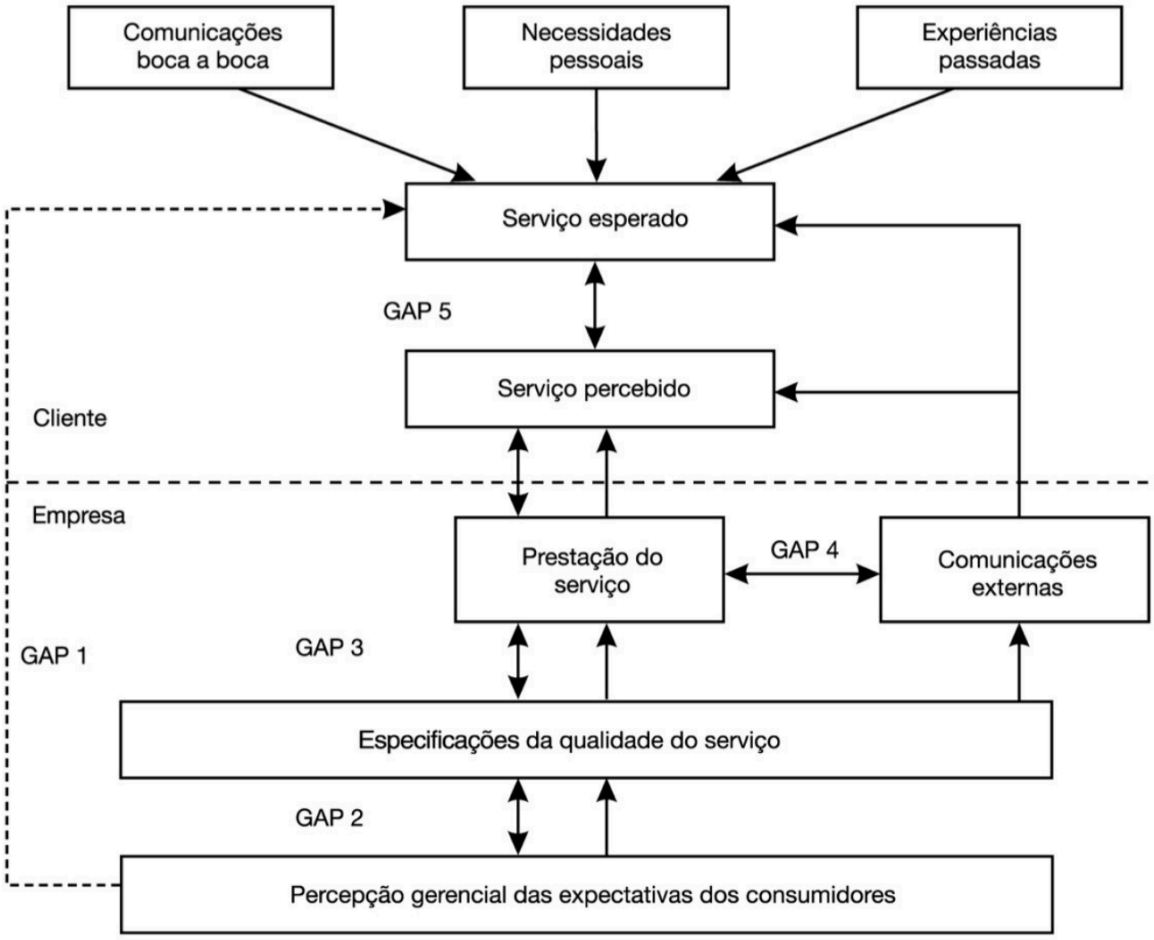
- Canais de atendimento: Diversificação nas frentes de contato com o cliente (telefone, internet, físico, autoatendimento, dentre outros).
- Custo: gerenciar o gasto financeiro do cliente de acordo com a expectativa no serviço e os custos da organização em executar o serviço combinado.

2.7 CINCO *GAP*S DA QUALIDADE

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 117), "a avaliação da lacuna (*gap*) entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais empresas de serviço" e são os principais pontos de falha das organizações em detectar a expectativa do cliente.

A Figura 09 mostra os estágios da prestação de serviço onde essas lacunas acontecem:

Figura 9 - Modelo dos 5 gaps



Fonte: Toledo *et al.* (2017).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Carvalho *et al.*, (2012) os cinco *gap*s são:

- *GAP* 1: lacuna na comparação entre a percepção dos gestores das empresas e a expectativa dos clientes sobre seus serviços
- *GAP* 2: lacuna entre as especificações do serviço (padrões de qualidade) e as percepções dos próprios gestores da organização
- *GAP* 3: lacuna entre o serviço executado e os padrões de qualidade
- *GAP* 4: lacuna entre o serviço executado e a informação e comunicação para o cliente.
- *GAP* 5: lacuna entre a expectativa e a percepção dos clientes sobre o serviço executado.

Percebe-se então, que os quatro primeiros *gap*s se dão por causa da incapacidade da empresa em conhecer totalmente seu serviço e seu processo de prestação do mesmo. Já a lacuna cinco é decorrente das quatro primeiras.

2.8 SERVQUAL

Todos os itens anteriores serviram para mostrar o quão complexo é o universo da prestação de serviços, visto que existem grandes diferenças entre produtos e os clientes são mais rigorosos, principalmente pela sua participação no processo de execução de um serviço. Além disso, existem muitas diferenças de pensamento dentro do mundo dos clientes e até mesmo dentro das organizações, por isso que existem as cinco lacunas e as dimensões da qualidade que visam retratar esses pontos. O SERVQUAL é uma metodologia que foi criada para conseguir mensurar a qualidade na prestação de serviços e será a ferramenta principal a ser utilizada nesse trabalho.

De acordo com os criadores da metodologia, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a ferramenta tem duas partes, uma para coletar a expectativa e outa para captar a percepção correspondente ao serviço executado pelos clientes. A pesquisa possui vinte e duas afirmativas, divididas em cinco critérios e pode ser adaptada para cada realidade do negócio. Pode-se verificar a lacuna (*gap*) entre os pesquisados e assim criar planos de ação para melhorar a qualidade percebida da empresa por parte dos clientes e assim conseguir ter uma

vantagem competitiva real, podendo até ser usada para avaliar diferentes competidores do mesmo segmento e estabelecer padrões de qualidade.

Os critérios ou dimensões da qualidade que são avaliados no SERVQUAL são a confiabilidade (consistência), receptividade (competência), segurança, empatia (atmosfera) e aspectos tangíveis. Os nomes entre parênteses são os critérios correlacionados com a descrição em 3.3 neste relatório.

As vinte e duas afirmações padrão, que serão personalizadas para adequar à realidade da empresa nesse estudo podem ser visualizadas na Figura 10:

Figura 10 – SERVQUAL

Dimensão	Nº	Pergunta da área
Tangíveis	1	O equipamento é atualizado
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes
	3	Os empregados estão bem-vestidos/arrumados
	4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços
Confiabilidade	5	A empresa atende os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)
	6	A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente
	7	Os profissionais da empresa são bem qualificados
	8	A empresa presta o serviço na data combinada
	9	A empresa mantém registros de tudo que envolve o serviço
Capacidade de resposta	10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço
	11	Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente
	13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente
Garantia	14	Os colaboradores são confiáveis
	15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores
	16	Os colaboradores são educados/gentis
	17	Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente
Empatia	18	A empresa dá a cada cliente atenção individualizada
	19	Os colaboradores dão atenção individualizada a cada cliente
	20	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente
	21	Os colaboradores carregam consigo os interesses do cliente
	22	A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente

Fonte: Adaptado de Ramos (2017).

3. PERSONALIZAÇÃO DO MODELO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado o setor, e a empresa objeto desse estudo. A forma como o questionário foi estruturado, sendo personalizado a partir do modelo generalista do SERVQUAL, bem como a execução da pesquisa propriamente dita e o embasamento teórico da estatística para validar o experimento.

3.1 A EMPRESA

A empresa em estudo é uma adquirente nacional fundada em 2012. Adquirência é o mercado de processamento de transações financeiras realizadas por cartões de crédito e débito (KELLEHER, 2017). Atualmente é a quarta maior empresa do ramo no Brasil, com mais de 3000 funcionários, escritórios centrais em São Paulo – SP, Rio de Janeiro – RJ e escritórios comerciais em mais de 200 cidades do país. A companhia transaciona aproximadamente 6,2 bilhões de reais por mês e possui mais de 200.000 clientes ativos.

Diferentemente de outras empresas, o foco é em qualidade no atendimento com equipe comercial e logística próprios, além de atendimento por telefone centralizado, trazendo mais informação, conhecimento para os lojistas e eficiência logística com trocas e manutenções em prazos rápidos. Atualmente a concorrência atua com equipes terceirizadas e *call-centers* isolados, o que reduz o custo, porém também reduz bastante a qualidade.

Como citado na introdução, o setor de pagamentos aqueceu devido ao aumento da penetração de cartões da sociedade brasileira e a concorrência aumentou, fazendo com que as empresas antigas também melhorassem sua qualidade no atendimento. Além disso, as inovações tecnológicas no setor, como pagamento *contactless*, NFC e MST via celulares, relógios inteligentes, dentre outras, faz com que as empresas busquem novas formas de captura das transações.

A adquirente sempre vai existir, pois é ela que processa a transação, contatando bancos e bandeiras, porém o meio de captura, hoje conhecido como POS, a famosa maquininha de cartão, irá se modernizar. Para isso, as empresas já estão buscando novos meios de capturar as transações e uma nova era irá se criar no setor, equalizando as oportunidades de atuação, pois a tecnologia está disponível para todos, então a maior diferenciação será a qualidade no serviço, bem como novos produtos inseridos no contexto de pagamentos e gestão financeira do negócio para que o cliente se mantenha fiel à empresa.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A metodologia SERVQUAL, como apresentada no capítulo anterior, conta com vinte e duas afirmativas para verificar lacunas entre a qualidade percebida e esperada de um serviço, baseando-se em cinco critérios macro. Entretanto, como cada prestação de serviço é personalizada, foi elaborado um novo questionário seguindo a mesma lógica do original, porém com modificações para adaptar à conjuntura do negócio a ser estudado. As perguntas seguem a mesma linha de raciocínio e podem ser vistas na Tabela 2.

Durante a aplicação, foi usada a escala de *Likert* para quantificar as respostas de 1 a 7. De acordo com Llauradó (2015, p.1), "a escala de *Likert* nos permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta". Será usada a escala de 1 a 7 para ter maior variabilidade entre as notas e melhor distinção entre respostas que podem ter um grau leve de diferença na importância e que uma escala com menos graus possa não captar. A escala irá variar de discordo totalmente até concordo totalmente, seguindo o padrão da Figura 11.

Figura 11 - Escala de Likert

Escala	**Nota**
Discordo Totalmente	1
Discordo em grande parte	2
Discordo em parte	3
Não concordo nem discordo (neutro)	4
Concordo em parte	5
Concordo em grande parte	6
Concordo totalmente	7

Fonte: o autor

Tabela 2 - Questionário SERVQUAL adaptado

Dimensão	Nº	Pergunta da área	Pergunta traduzida para a empresa
Tangíveis	1	O equipamento é atualizado	A POS é atual e funciona bem
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes	A POS é nova e fácil de manusear
	3	Os empregados estão bem-vestidos/arrumados	Os vendedores estão bem vestidos
	4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS
Confiabilidade	5	A empresa atende os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS
	6	A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente	A empresa sempre busca resolver seus problemas
	7	Os profissionais da empresa são bem qualificados	Os funcionários são bem qualificados
	8	A empresa presta o serviço na data combinada	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos
	9	A empresa mantém registros de tudo que envolve o serviço	A empresa tem contrato disponível
Competência	10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS
	11	Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente	Os funcionários te atendem rapidamente
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário
	13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente	Os funcionários estão ocupados demais e não te atendem
Segurança	14	Os colaboradores são confiáveis	Os funcionários são confiáveis
	15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores	Você se sente seguro para negociar com os funcionários
	16	Os colaboradores são educados/gentis	Os funcionários são educados e gentis
	17	Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas
Empatia	18	A empresa dá a cada cliente atenção individualizada	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento
	19	Os colaboradores dão atenção individualizada a cada cliente	Os funcionários dão atenção especial ao cliente
	20	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente	Os funcionários entendem o que o cliente precisa
	21	Os colaboradores carregam consigo os interesses do cliente	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa
	22	A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente

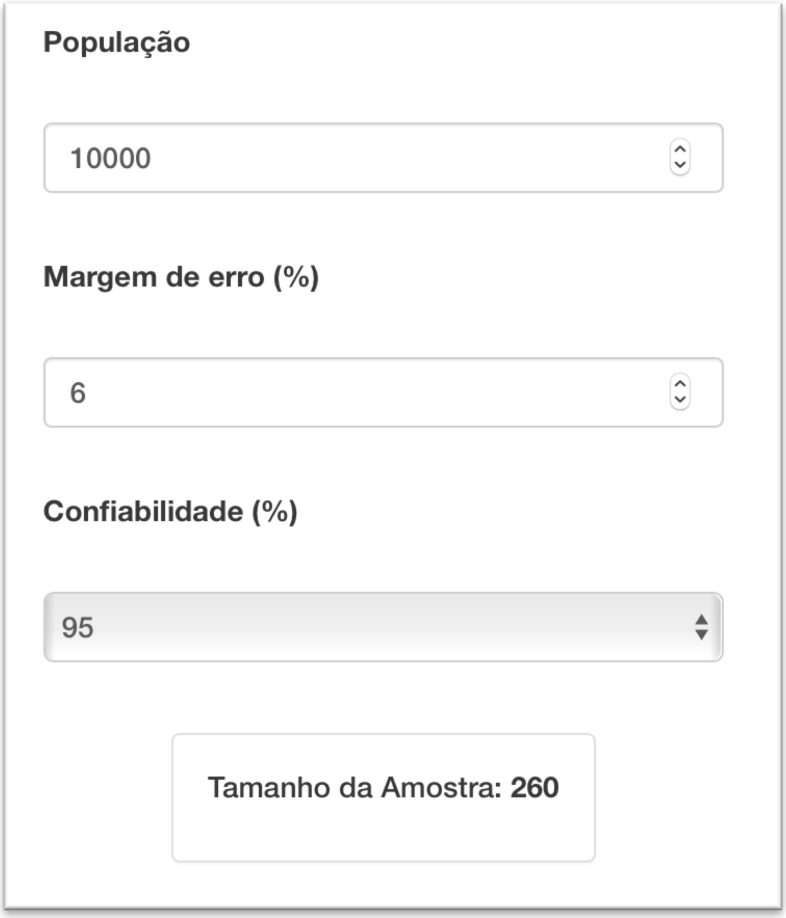
Fonte: o autor

3.3 UNIVERSO AMOSTRAL

De acordo com o setor de inteligência da empresa em estudo, existem por volta de 10.000 empresas ativas em Juiz de Fora que se encaixam nas categorias em que a empresa atua. Tais categorias serão apresentadas posteriormente.

Para cálculo da amostragem a ser coletada, utilizou-se o site Solvis, que leva em consideração o tamanho da população, o grau de incerteza (margem de erro) e o nível de confiabilidade desejado, utilizando as fórmulas estatísticas próprias para facilitar o cálculo. Nesse estudo, considerou-se a população como 10.000 empresas eletivas para atuação, com uma confiabilidade de 95% e uma margem de erro de 6%. O número de amostras necessárias para esse estudo foi de 260, conforme a Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Cálculo amostral



Fonte: Solvis (2018)

3.4 EXECUÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi executada seguindo o plano abaixo:

- 277 clientes gerais da empresa, na cidade de Juiz de Fora – MG, escolhidos de maneira aleatória pelos funcionários da empresa aptos a aplicar a pesquisa
- Questionário executado pelos funcionários da empresa, treinados pelo autor do relatório de forma a coletar informações de clientes em regiões diferentes da cidade.
- A pesquisa foi realizada entre os dias 20 de setembro de 2018 e 25 de outubro de 2018.
- Em um primeiro momento, a pesquisa foi aplicada com o intuito de analisar a expectativa do serviço financeiro e após isso, a mesma pesquisa foi realizada novamente com o mesmo cliente para analisar a percepção sobre o serviço prestado pela empresa. Ou seja, cada cliente respondeu a mesma pesquisa duas vezes, com intuitos diferentes para identificar as diferenças nas notas dadas para os mesmos quesitos para expectativa e percepção.

O cronograma dessa fase pode ser visto na Figura 13:

Figura 13 - Cronograma de Execução e Análise das Pesquisas

Fase	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Criação do Questionário	x				
Treinamento dos funcionários	x				
Coleta dos Dados		x	x	x	
Análise dos Dados					x

Fonte: O autor

4. RESULTADOS ENCONTRADOS E PLANOS FUTUROS

Os dados foram analisados e para fins de comparação, foram criadas diferentes categorias de maneira a estratificar o tipo de comércio, ramo de atuação, tamanho da empresa baseado no faturamento e tempo como cliente da empresa de adquirência.

A seguir são apresentadas as análises e logo após, as sugestões de trabalhos futuros a serem apresentados para a direção da empresa analisar a viabilidade de continuação do estudo.

Entretanto antes da apresentação dos resultados, foi diagnosticado que a pergunta 13 "Os funcionários estão ocupados demais e não te atendem" foi respondida incorretamente pela maioria dos entrevistados, dado que o teor da questão foi mal interpretado, não sabendo se a maior nota significaria "estou de acordo completamente com a afirmação", o que sugeriria que a maior nota significa um mau atendimento, ou se a maior nota significaria um bom atendimento. Analisando a questão 12 "Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário" que é o oposto da questão 13, cuja nota geral foi boa e perguntando novamente para alguns entrevistados, explicando novamente a diferença entre as questões, ficou claro que a resposta ficou mal avaliada. Assim sendo, o autor deste trabalho decidiu por excluir a análise da questão 13, ficando assim 21 questões do modelo SERVQUAL.

Por fim, percebeu-se que a questão 8, sobre "prazo de pagamentos", recebeu nota 7 de todos os entrevistados para a expectativa, visto que o pagamento é de suma importância para execução do serviço. As notas de percepção estão abaixo do valor máximo pelo fato de que, por razões externas à empresa, o horário de pagamento pode variar ao longo do dia, o que pode fazer com clientes que estão acostumados a receber em um determinado horário, reclamem quando há um eventual atraso.

4.1 ANÁLISE GERAL

Das 277 pesquisas realizadas, os seguintes resultados podem ser destacados da Tabela 3:

- A questão 9: a respeito da disponibilidade do contrato recebeu as menores notas, tanto em EXPECTATIVA quanto em PERCEPÇÃO dado que no mercado de adquirência, o contrato fica apenas no site e os clientes não recebem uma cópia física. A empresa do

estudo deixa evidenciado por e-mail e na área restrita do cliente no website que uma cópia do contrato pode ser acessada caso queiram. Além disso, poucos clientes pedem a cópia física e quando o fazem, a empresa fornece prontamente. Entretanto a nota baixa sugere atenção a esse ponto.

- A questão 15, sobre a segurança em negociar com os funcionários da empresa diz respeito à confiança e credibilidade que os funcionários passam aos clientes (lojistas). Essas foram as maiores notas.
- Os maiores *gap*s, tanto positivo quanto negativo, foram nas questões 10 e 21 respectivamente. Na questão 10, sobre o prazo para troca do equipamento, corrobora que a empresa estudada possui atendimento logístico próprio, onde comparado com as demais empresas do setor, o prazo para troca é consideravelmente menor e a interação do setor logístico com a área comercial é mais coeso quando ambos trabalham na mesma empresa. Já a questão 21 pode ser um ponto de atenção visto que os funcionários oferecem o serviço baseado na necessidade do cliente, porém também ofertam outros produtos complementares que contribuem para o atingimento de meta individual, mas podem ser diferentes do interesse do cliente.

Por fim, o somatório dos *gap*s deu positivo 2,82, ou seja: no geral a percepção do serviço oferecido pela empresa do estudo é superior à média esperada do setor.

Tabela 3 – Análise Geral

ID	Perguntas	EXPECTATIVA GERAL	PERCEPÇÃO GERAL	GAP GERAL
1	A POS é atual e funciona bem	5.86	5.65	-0.20
2	A POS é nova e fácil de manusear	5.64	5.97	0.33
3	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS	5.81	6.17	0.36
4	Os vendedores estão bem vestidos	5.50	5.98	0.48
5	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS	5.51	5.98	0.47
6	A empresa sempre busca resolver seus problemas	5.57	5.53	-0.04
7	Os funcionários são bem qualificados	5.42	5.38	-0.04
8	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos	7.00	6.74	-0.26
9	A empresa tem contrato disponível	4.27	4.14	-0.14
10	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS	4.94	5.50	0.56
11	Os funcionários te atendem rapidamente	5.26	5.38	0.12
12	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário	5.24	5.45	0.21
14	Os funcionários são confiáveis	6.42	6.49	0.07
15	Você se sente seguro para negociar com os funcionários	6.47	6.51	0.04
16	Os funcionários são educados e gentis	5.99	6.14	0.16
17	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas	5.64	6.01	0.38
18	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento	5.88	6.00	0.12
19	Os funcionários dão atenção especial ao cliente	5.98	5.96	-0.02
20	Os funcionários entendem o que o cliente precisa	5.58	6.04	0.46
21	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa	5.21	4.86	-0.35
22	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente	5.02	5.13	0.11

Fonte: O autor

4.2 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR TIPO DE NEGÓCIO

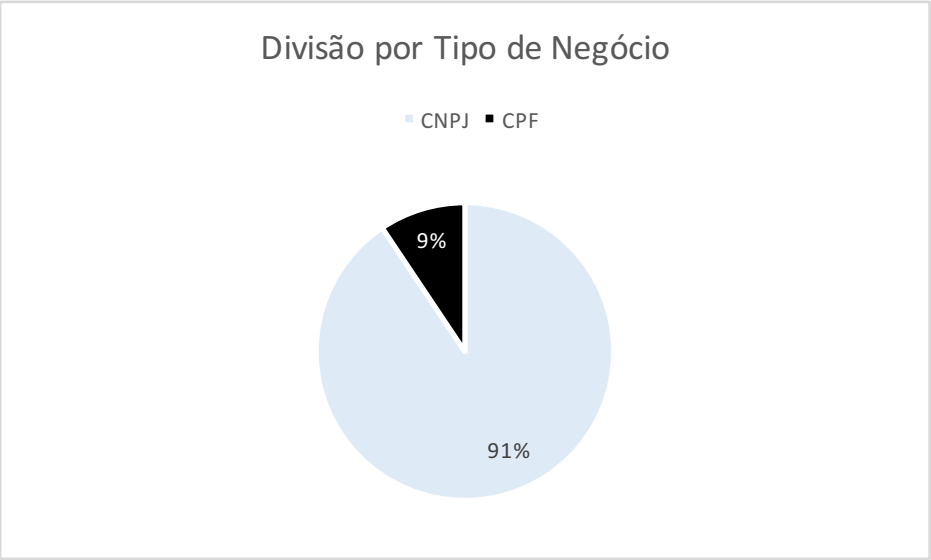
Por tipo de negócio, define-se CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) e CPF (Cadastro de Pessoa Física). Em termos práticos, o cliente que possui cadastro no CPF significa algum profissional liberal ou atividades informais com baixo faturamento. Esse tipo de cliente é normalmente caracterizado por não necessitar um atendimento complexo, porém demanda atenção no manuseio do equipamento, que por vezes possui funções extras que não são utilizadas e podem causar confusão durante a operação. Já os clientes CNPJ são as empresas estruturadas, com maior faturamento e local físico para realização de suas atividades. Esse tipo de cliente é bem variado, uma vez que pode necessitar apenas um ou vários equipamentos, utilizando diversas funções da máquina.

O resultado (Tabela 4) mostra que independentemente do tipo de negócio, a disponibilidade do contrato é tida como a menor nota, tanto para EXPECTATIVA quanto para PERCEPÇÃO novamente, reforçando o que já foi dito no item anterior. Já como melhor nota, tem-se a segurança para negociar (questão 15) para clientes CNPJ e confiança nos funcionários (questão 14) para clientes CPF. Assim sendo, a confiança é algo muito importante no setor de adquirência, por motivos óbvios do trato com as finanças do cliente.

Um fato importante é em relação à soma dos *gap*s para cada tipo de negócio. Para clientes CPF, o *gap* é positivo de 5,38, o que indica um serviço percebido muito superior ao esperado. Isso pode ser dado pelo fato de que empresas concorrentes nesse nicho de mercado (profissionais liberais e micro empreendedores individuais) atuam de maneira remota e a empresa do estudo possui um atendimento pessoal e personalizado para o cliente. Já os clientes CNPJ também possuem um *gap* positivo na percepção do serviço, porém menor, no valor de 2,55.

A distribuição de clientes CNPJ e CPF na pesquisa pode ser vista no Gráfico 01:

Gráfico 1 – Divisão por Tipo de Negócio



Fonte: O autor

Tabela 4 – Análise Estratificada por Tipo de Negócio

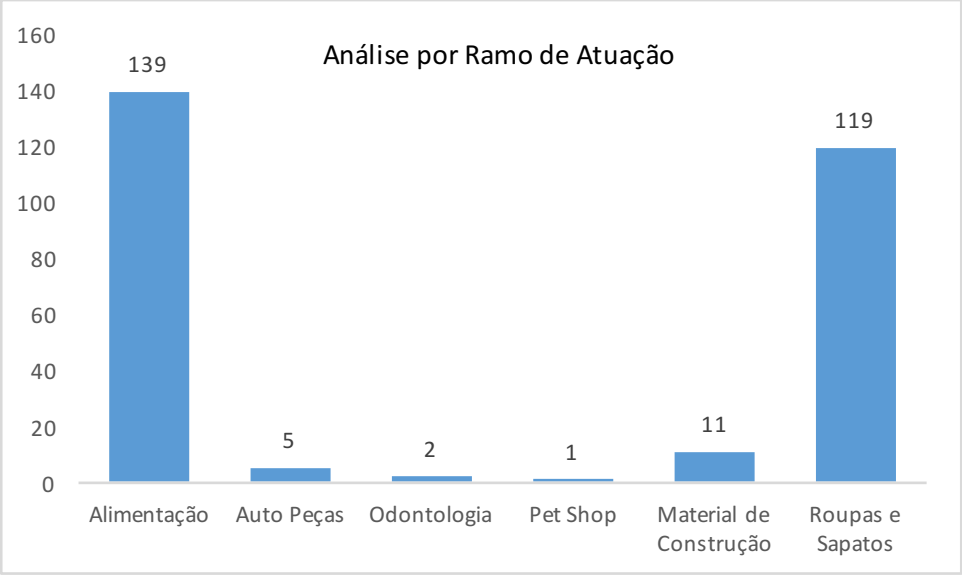
ID	Perguntas	EXPECTATIVA PJ	EXPECTATIVA PF	PERCEPÇÃO PJ	PERCEPÇÃO PF	GAP PJ	GAP PF
1	A POS é atual e funciona bem	5.86	5.81	5.67	5.54	-0.20	-0.27
2	A POS é nova e fácil de manusear	5.67	5.35	5.99	5.77	0.32	0.42
3	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS	5.49	5.58	5.97	6.04	0.48	0.46
4	Os vendedores estão bem vestidos	5.82	5.73	6.19	5.96	0.37	0.23
5	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS	5.53	5.27	6.00	5.77	0.47	0.50
6	A empresa sempre busca resolver seus problemas	5.58	5.46	5.50	5.81	-0.08	0.35
7	Os funcionários são bem qualificados	5.43	5.27	5.41	5.12	-0.02	-0.15
8	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos	7.00	7.00	6.74	6.73	-0.26	-0.27
9	A empresa tem contrato disponível	4.28	4.19	4.14	4.12	-0.14	-0.08
10	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS	4.95	4.85	5.49	5.62	0.54	0.77
11	Os funcionários te atendem rapidamente	5.31	4.77	5.40	5.19	0.08	0.42
12	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário	5.26	5.04	5.43	5.62	0.17	0.58
14	Os funcionários são confiáveis	6.43	6.35	6.50	6.42	0.07	0.08
15	Você se sente seguro para negociar com os funcionários	6.49	6.31	6.52	6.38	0.04	0.08
16	Os funcionários são educados e gentis	6.00	5.88	6.12	6.42	0.12	0.54
17	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas	5.66	5.42	6.02	5.88	0.37	0.46
18	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento	5.86	6.04	6.02	5.88	0.15	-0.15
19	Os funcionários dão atenção especial ao cliente	5.99	5.92	5.98	5.81	-0.01	-0.12
20	Os funcionários entendem o que o cliente precisa	5.61	5.38	6.04	6.12	0.43	0.73
21	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa	5.25	4.77	4.86	4.88	-0.39	0.12
22	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente	5.07	4.50	5.12	5.19	0.05	0.69

Fonte: O autor

4.3 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR RAMO DE ATUAÇÃO

Ao analisar ramos de atuação, foram avaliadas empresas alimentícias (padarias, supermercados, mercearias, restaurantes, bares, lojas de produtos naturais à granel e suplementos alimentares), autopeças, clínicas odontológicas, pet shops, lojas de material de construção e lojas de roupas e sapatos. Entretanto, de maneira significativa, será realizado o estudo comparativo das três áreas com maior amostragem. O Gráfico 02 mostra a quantidade de clientes analisados por ramo de atuação:

Gráfico 2 – Análise Estratificada por Ramo de Atuação



Fonte: O autor

Conforme visualizado na Tabela 5 para todos os três ramos de atuação avaliados, as maiores notas ficaram com as questões 14 e 15, que dizem respeito à confiança e segurança nas negociações e no trato com os funcionários. Já as notas mais baixas continuaram com a questão contratual. Em relação ao somatório dos *gaps*, as lojas de materiais de construção apresentaram um *gap* negativo de 1,91, ou seja, a empresa possui uma qualidade no serviço inferior ao esperado, onde os índices com maior diferença estão ligados ao atendimento via central telefônica (questão 18) e o funcionamento do equipamento (questão 1). Entretanto o autor não consegue identificar um ponto em comum para este tipo de estabelecimento comercial, já que a amostragem é relativamente pequena e os *gaps* dos setores de alimentação, roupas e sapatos, onde a amostra é maior e que possuem um giro mais alto (volume de vendas mais alto com um ticket médio mais baixo) e necessitam uma velocidade na operação do equipamento e manutenção, são positivos. O setor alimentício tem *gap* positivo de 4,79 e o de roupas e sapatos, 1,28.

Tabela 5 – Análise Estratificada por Ramo de Atuação

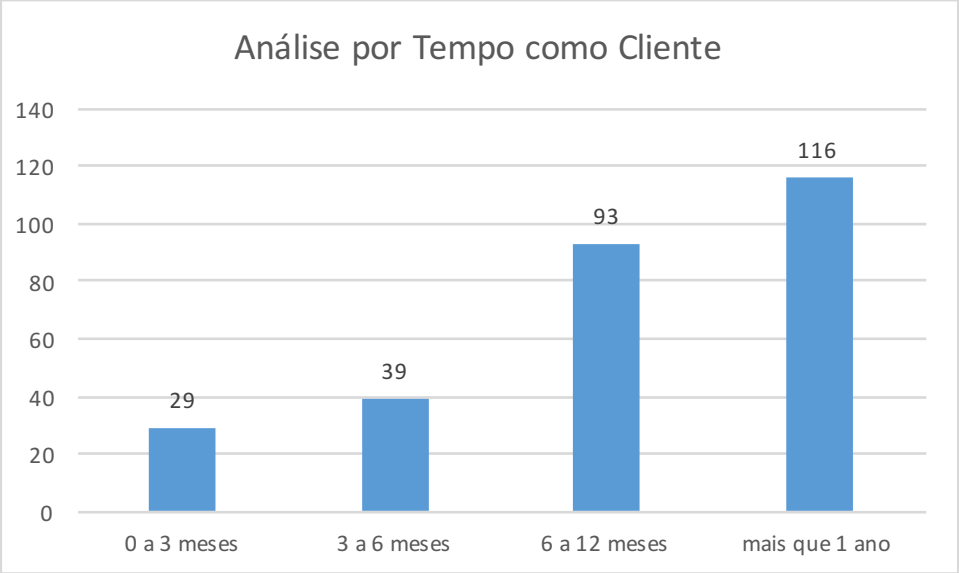
ID	Perguntas	MAT CON EXPECTATIVA	MAT CON PERCEPÇÃO	GAP	ALIMENTOS EXPECTATIVA	ALIMENTOS PERCEPÇÃO	GAP	ROUPA SAPATO EXPECTATIVA	ROUPA SAPATO PERCEPÇÃO	GAP
1	A POS é atual e funciona bem	5.91	5.36	-0.55	5.76	5.72	-0.04	5.95	5.58	-0.37
2	A POS é nova e fácil de manusear	5.91	5.64	-0.27	5.51	6.01	0.50	5.77	5.98	0.21
3	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS	6.18	5.82	-0.36	5.27	5.92	0.65	5.70	6.06	0.36
4	Os vendedores estão bem vestidos	5.91	6.27	0.36	5.78	6.19	0.40	5.83	6.18	0.35
5	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS	5.91	6.45	0.55	5.29	5.92	0.63	5.67	5.99	0.32
6	A empresa sempre busca resolver seus problemas	5.36	5.36	0.00	5.69	5.55	-0.14	5.44	5.50	0.06
7	Os funcionários são bem qualificados	5.45	5.45	0.00	5.34	5.29	-0.05	5.49	5.51	0.03
8	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos	7.00	6.82	-0.18	7.00	6.78	-0.22	7.00	6.67	-0.33
9	A empresa tem contrato disponível	4.55	4.27	-0.27	4.01	4.14	0.13	4.53	4.13	-0.40
10	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS	5.45	5.55	0.09	4.68	5.51	0.83	5.18	5.50	0.31
11	Os funcionários te atendem rapidamente	5.36	5.09	-0.27	5.21	5.34	0.13	5.29	5.45	0.16
12	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário	6.18	6.00	-0.18	5.11	5.47	0.36	5.29	5.40	0.11
14	Os funcionários são confiáveis	6.55	6.45	-0.09	6.45	6.47	0.01	6.38	6.50	0.13
15	Você se sente seguro para negociar com os funcionários	6.45	6.55	0.09	6.47	6.53	0.06	6.45	6.49	0.04
16	Os funcionários são educados e gentis	6.27	6.27	0.00	5.88	6.08	0.19	6.08	6.20	0.12
17	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas	6.18	6.00	-0.18	5.52	6.01	0.50	5.71	6.01	0.29
18	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento	6.36	5.45	-0.91	5.83	6.12	0.28	5.87	5.94	0.07
19	Os funcionários dão atenção especial ao cliente	5.91	5.64	-0.27	6.09	5.95	-0.14	5.89	6.02	0.13
20	Os funcionários entendem o que o cliente precisa	5.64	5.82	0.18	5.38	6.04	0.65	5.77	6.08	0.30
21	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa	4.91	5.18	0.27	5.04	4.73	-0.31	5.44	4.94	-0.50
22	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente	5.45	5.55	0.09	4.71	5.06	0.36	5.29	5.18	-0.11

Fonte: O autor

4.4 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR TEMPO COMO CLIENTE

Esta análise foi feita de maneira a levantar a questão da curva de amadurecimento do cliente na empresa. É suposto que nos primeiros meses o cliente está passando por um período de adaptação, onde enquanto ele ainda não estiver confortável com a empresa, existe uma maior chance de cancelamento do serviço. Já o cliente com maior tempo de prestação de serviços possui maior relacionamento com o funcionário da empresa e por consequência já está mais acostumado ao serviço e aos processos de funcionamento. Com essa estratificação, percebeu-se sim, que os clientes de "0 a 3 meses" de casa possuem um *gap* negativo, enquanto os outros clientes acima desse tempo possuem sempre *gap*s positivos, de maneira crescente (Tabela 6). O tempo de cliente foi dividido em 4 categorias, de acordo com o Gráfico 03:

Gráfico 3 – Quantidade de Clientes x Tempo de Permanência



Fonte: O autor

Tabela 6 – Análise Estratificada por Tempo de Cliente

ID	Perguntas	0 a 3 EXPECTATIVA	0 a 3 PERCEPÇÃO	GAP	3 a 6 EXPECTATIVA	3 a 6 PERCEPÇÃO	GAP	6 a 12 EXPECTATIVA	6 a 12 PERCEPÇÃO	GAP	12+ EXPECTATIVA	12+ PERCEPÇÃO	GAP
1	A POS é atual e funciona bem	6.10	5.66	-0.45	5.82	5.46	-0.36	5.69	5.53	-0.16	5.94	5.82	-0.12
2	A POS é nova e fácil de manusear	6.03	5.93	-0.10	5.62	5.95	0.33	5.70	5.91	0.22	5.51	6.03	0.53
3	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS	5.93	6.21	0.28	5.41	5.95	0.54	5.68	5.97	0.29	5.28	5.94	0.66
4	Os vendedores estão bem vestidos	5.79	6.03	0.24	5.82	6.23	0.41	5.75	6.20	0.45	5.85	6.16	0.30
5	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS	6.03	5.97	-0.07	5.49	6.05	0.56	5.47	6.04	0.57	5.41	5.91	0.50
6	A empresa sempre busca resolver seus problemas	5.52	5.28	-0.24	5.51	5.62	0.10	5.61	5.61	0.00	5.56	5.49	-0.07
7	Os funcionários são bem qualificados	5.72	5.45	-0.28	5.46	5.51	0.05	5.40	5.45	0.05	5.34	5.27	-0.08
8	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos	7.00	6.59	-0.41	7.00	6.82	-0.18	7.00	6.76	-0.24	7.00	6.73	-0.27
9	A empresa tem contrato disponível	4.62	4.21	-0.41	4.18	3.87	-0.31	4.30	4.10	-0.20	4.20	4.24	0.04
10	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS	5.86	5.52	-0.34	4.87	5.62	0.74	4.94	5.49	0.56	4.73	5.47	0.73
11	Os funcionários te atendem rapidamente	4.97	5.34	0.38	5.33	5.51	0.18	5.42	5.42	0.00	5.19	5.31	0.12
12	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário	5.66	5.52	-0.14	5.38	5.49	0.10	5.16	5.46	0.30	5.16	5.41	0.26
14	Os funcionários são confiáveis	6.52	6.38	-0.14	6.33	6.44	0.10	6.41	6.52	0.11	6.44	6.52	0.08
15	Você se sente seguro para negociar com os funcionários	6.52	6.59	0.07	6.38	6.46	0.08	6.43	6.56	0.13	6.52	6.47	-0.05
16	Os funcionários são educados e gentis	6.24	6.14	-0.10	6.08	6.18	0.10	5.99	6.16	0.17	5.89	6.12	0.23
17	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas	5.83	6.31	0.48	5.49	5.90	0.41	5.66	5.87	0.22	5.62	6.09	0.47
18	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento	5.79	6.34	0.55	5.90	5.90	0.00	5.86	5.95	0.09	5.91	6.00	0.09
19	Os funcionários dão atenção especial ao cliente	6.07	6.07	0.00	5.95	5.90	-0.05	5.99	5.95	-0.04	5.97	5.97	0.01
20	Os funcionários entendem o que o cliente precisa	6.00	5.93	-0.07	5.51	6.00	0.49	5.46	6.02	0.56	5.60	6.10	0.50
21	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa	5.48	4.79	-0.69	5.13	5.13	0.00	5.14	4.92	-0.22	5.22	4.74	-0.48
22	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente	5.45	5.24	-0.21	5.03	5.13	0.10	5.00	5.15	0.15	4.92	5.08	0.16

Fonte: O autor

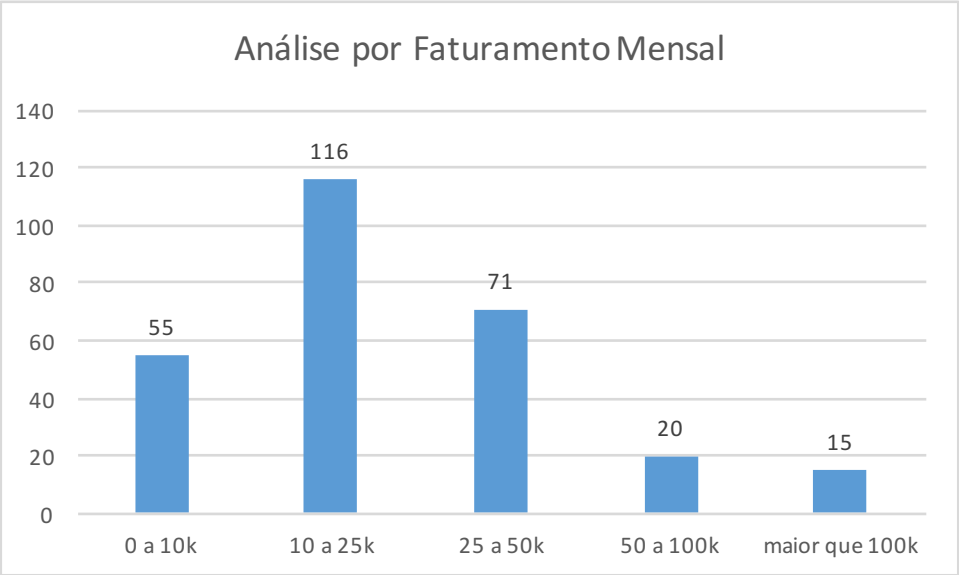
4.5 ANÁLISE ESTRATIFICADA POR FATURAMENTO

A análise por faturamento tende a avaliar em qual faixa de volume de transações do cliente a empresa em estudo tem melhor avaliação. É de conhecimento tácito que os clientes com maior faturamento exigem um nível maior de qualidade nos serviços, porém é desconhecido quais pontos são cruciais. Com essa análise, conseguiu-se perceber que o nível de qualidade percebida da empresa em estudo vai decaindo conforme o faturamento aumenta, sendo muito bem reconhecida nos clientes de até 10 mil reais de faturamento mensal (*gap* positivo de 25,50) e *gap*s negativos nos clientes maiores.

Conforme Tabela 7, em relação às maiores notas, continuou-se a questão da confiança e segurança durante a negociação, com exceção dos clientes acima de 100 mil de faturamento mensal que deram a maior nota para a questão 20 "Os funcionários entendem o que o cliente precisa" sobre expectativa. Já sobre as menores notas, continuou-se com a questão contratual tanto para expectativa quanto para percepção de todos os tipos de faturamento.

O Gráfico 04 mostra a divisão de clientes pelo faturamento mensal:

Gráfico 4 – Divisão de Clientes por Faturamento Mensal:



Fonte: O autor

Tabela 7 – Análise Estratificada por Faturamento

ID	Perguntas	0 a 10k EXPECTATIVA	0 a 10k PERCEPÇÃO	GAP	10 a 25k EXPECTATIVA	10 a 25k PERCEPÇÃO	GAP	25 a 50k EXPECTATIVA	25 a 50k PERCEPÇÃO	GAP	50k a 100k EXPECTATIVA	50k a 100k PERCEPÇÃO	GAP	100k + EXPECTATIVA	100k + PERCEPÇÃO	GAP
1	A POS é atual e funciona bem	4.87	5.96	1.10	6.07	5.54	-0.53	6.11	5.58	-0.54	5.9	5.55	-0.35	6.60	5.80	-0.80
2	A POS é nova e fácil de manusear	4.31	6.17	1.87	5.91	5.91	0.00	5.97	5.87	-0.10	5.95	6.20	0.25	6.47	5.87	-0.60
3	A entrega da POS é feita pela logística é rápida e ensinam a usar a POS	3.50	5.98	2.48	6.02	5.98	-0.03	5.90	5.92	0.01	6	5.85	-0.15	6.40	6.33	-0.07
4	Os vendedores estão bem vestidos	5.17	6.56	1.38	5.84	6.04	0.21	6.01	6.11	0.10	6.05	6.05	0.00	6.33	6.13	-0.20
5	A empresa cumpre o prazo de entrega/troca da POS	3.19	6.00	2.81	6.00	5.89	-0.11	6.17	6.03	-0.14	5.95	6.10	0.15	6.47	6.20	-0.27
6	A empresa sempre busca resolver seus problemas	5.69	5.31	-0.38	5.60	5.59	-0.02	5.41	5.75	0.34	5.7	5.30	-0.40	5.33	5.27	-0.07
7	Os funcionários são bem qualificados	4.75	4.90	0.15	5.67	5.42	-0.25	5.58	5.49	-0.08	5.5	5.65	0.15	5.13	5.93	0.80
8	A empresa cumpre o prazo dos pagamentos	7.00	6.69	-0.31	7.00	6.72	-0.28	7.00	6.76	-0.24	7	6.90	-0.10	7.00	6.87	-0.13
9	A empresa tem contrato disponível	2.71	3.71	1.00	4.60	4.14	-0.47	4.54	4.37	-0.17	4.65	4.05	-0.60	5.87	4.67	-1.20
10	Os funcionários informam com precisão a data de troca da POS	2.63	5.42	2.79	5.51	5.68	0.17	5.52	5.38	-0.14	5.25	5.65	0.40	5.87	4.87	-1.00
11	Os funcionários te atendem rapidamente	4.62	5.44	0.83	5.35	5.34	-0.02	5.34	5.31	-0.03	6	5.40	-0.60	5.73	5.73	0.00
12	Os funcionários estão dispostos e presentes para te ajudar quando necessário	3.48	5.58	2.10	5.62	5.40	-0.22	5.58	5.34	-0.24	5.8	5.55	-0.25	6.20	5.80	-0.40
14	Os funcionários são confiáveis	6.10	6.42	0.33	6.53	6.51	-0.02	6.51	6.54	0.03	6.45	6.35	-0.10	6.40	6.60	0.20
15	Você se sente seguro para negociar com os funcionários	6.60	6.65	0.06	6.42	6.50	0.08	6.46	6.39	-0.07	6.5	6.60	0.10	6.40	6.60	0.20
16	Os funcionários são educados e gentis	5.40	6.54	1.13	6.19	6.09	-0.10	6.07	5.97	-0.10	5.95	5.95	0.00	6.07	6.27	0.20
17	Os funcionários sabem tirar suas dúvidas	4.37	5.90	1.54	5.91	6.05	0.15	5.87	6.03	0.15	6.05	5.80	-0.25	6.40	6.27	-0.13
18	A empresa dá atenção especial ao cliente via central de atendimento	5.50	6.08	0.58	6.01	6.03	0.02	5.75	5.94	0.20	6.3	6.10	-0.20	6.33	5.60	-0.73
19	Os funcionários dão atenção especial ao cliente	6.02	6.12	0.10	5.91	5.93	0.02	6.14	5.90	-0.24	5.9	6.00	0.10	5.87	5.93	0.07
20	Os funcionários entendem o que o cliente precisa	4.02	6.02	2.00	6.03	6.03	0.01	5.85	6.10	0.25	5.6	6.05	0.45	6.60	6.00	-0.60
21	Os funcionários buscam sempre te oferecer o que você precisa	3.54	4.87	1.33	5.64	4.86	-0.78	5.55	4.94	-0.61	5.2	4.60	-0.60	6.47	4.93	-1.53
22	A empresa funciona em um horário conveniente para o cliente	2.58	5.21	2.63	5.69	5.04	-0.65	5.51	5.17	-0.34	5.55	5.25	-0.30	5.87	5.27	-0.60

Fonte: O autor

4.6 FUTUROS PASSOS:

O autor irá apresentar as análises compiladas nesse texto para os executivos da empresa de forma a tornar o modelo SERVQUAL uma metodologia disseminada na organização para avaliação da qualidade do serviço prestado. Além disso, a análise pode aprofundar em outros estudos de divisão ou criação de equipes especializadas para atender diferentes setores da economia (ramos de atuação) e tamanhos de empresa baseado no faturamento, que foram as estratificações com maior variação de *gap*s entre cada categoria.

Além disso, outros projetos de melhoria utilizando ferramentas da qualidade (como diagrama de Pareto, causa e efeito e análise de correlação) podem partir destes resultados, como a identificação das causas do setor de material de construção ter *gap* negativo.

Uma outra possibilidade é o desenvolvimento e criação de novos produtos para atender nichos de mercados específicos, como os micro e pequenos clientes onde a empresa possui uma qualidade muito mais elevada. Dessa forma, a empresa pode se adequar a realidade do mercado, ainda entregando um serviço de qualidade, porém utilizar o "excesso" de nível de serviço para aplicar esforço no atendimento de tipos de clientes mais exigentes.

Por fim, esse trabalho conseguirá mostrar à empresa onde está o maior *gap* encontrado dentre os cinco *gaps* apresentados no item 2.7 desse trabalho e traçar pontos específicos para melhoria dessas lacunas. Como análise final, é bastante percebido que o *gap* 4 (proveniente da comunicação entre o cliente e a empresa) é um ponto de atenção, visto que em todas as análises existem pontos baixos para a divulgação do contrato de prestação de serviços, pois é considerado uma parte formal do trabalho prestado. Além disso, os *gaps* 1 e 5 são bastante relevantes pois são as lacunas diretas entre a expectativa e percepção do serviço baseado nas opções de serviços prestados para os clientes e são nesses dois pontos que a empresa também deixou a desejar devido à falta de opções de produtos adequados para cada perfil de cliente (clientes pequenos com produtos mais simplificados e atendimento mais geral; clientes maiores com produtos mais robustos e atendimento mais personalizado).

Tais ações não são abordadas nesse texto, dado que devem ser aprovadas pela empresa em estudo.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi entender como uma organização voltada para a prestação de serviços pode avaliar sua qualidade de maneira tangível, quantificada e identificar quais são as maiores lacunas (*gap*s), tanto positivas quanto negativas entre a expectativa do serviço a ser prestado e a percepção da prestação do serviço de fato, pela visão do cliente final.

Como objetivo final do projeto, tem-se a aplicação do questionário nos clientes e a análise estratificada por diversos fatores, esperando encontrar pontos comuns de maneira a entender os pontos fortes e fracos da empresa em estudo, bem como traçar planos de ação para melhoria da qualidade nos serviços prestados.

A empresa em estudo é relativamente nova no mercado, porém já possui uma grande expressividade sendo uma das cinco maiores empresas no ramo de adquirência no país. Por conta disso, a empresa precisa zelar pela sua imagem e reputação de acordo com a experiência de consumo de seus clientes. Além disso, o franco crescimento e expansão dos canais de venda da empresa fazem com que, cada vez mais, a organização se preocupe com a padronização, eficiência e melhoria no atendimento ao seu consumidor final.

O método escolhido para desenvolvimento do projeto foi o SERVQUAL, que por meio da análise dos *gap*s (lacunas) existentes entre percepção e expectativas verifica-se onde existem oportunidades de melhoria e onde o cliente percebe um diferencial.

Como resultado das análises, percebeu-se que a questão contratual (disponibilidade do contrato da prestação de serviço ao cliente) é um ponto pouco importante para os clientes, independentemente de sua distinção, pois os aspectos práticos, como custo e manutenção dos equipamentos utilizados no serviço são de fácil acesso por outros meios e como a operação de transações financeiras exige um alto grau de adequação à normas de organismos regulatórios do Governo Federal, como o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Conselho de Administração e Defesa Econômica (CADE), bem como os bancos emissores de cartões de débito, crédito e as bandeiras de cada cartão, os comerciantes não se preocupam com questões contratuais mais definidas. Em contrapartida, o pagamento no prazo, confiança e segurança em conversar e negociar com os funcionários da empresa foram as questões com maior nota e que corroboram a ideia de que os lojistas buscam um atendimento mais pessoal e profissional em seu estabelecimento comercial do que simplesmente buscar solucionar seus problemas via meios à distância (telefone, internet).

Os levantamentos feitos com base em nichos diferentes de mercado (por tempo de clientes na empresa, tipo de negócio, ramo de atuação e nível de faturamento) conseguiram

mostrar para a empresa em estudo quais são os principais pontos fortes e fracos de acordo com as lacunas. Isso é essencial para que a empresa defina uma estratégia de atuação em cada segmento, promovendo ações internas, como treinamento, especialização, inovação, criação de novos produtos e redivisão de áreas de atuação, além de ações externas para conseguir conquistar novos clientes, visando a melhoria da qualidade nos serviços e a consequente fidelização das empresas.

REFERÊNCIAS

ABECS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES E SERVIÇOS. Disponível em: <http://abecs.org.br>. Acesso em 22 de outubro de 2018-11-13

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2015: Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário.** Rio de Janeiro, 2015.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015 Sistema de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8ª Edição. Nova Lima: INDG, 2004.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro. 2ª edição: Elsevier 2012

FERRO, José Roberto. **Círculos De Controle Da Oualidade (CCQ's) No Brasil: Sobrevivendo ao Modismo**. São Paulo. 1997. Revista de Administração de Empresas v.37,n.4,p.78-88

Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7ª edição – Porto Alegre: AMGH, 2014.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Kelleher, D. **O que é uma adquirente?** CloudWalk Blog. Disponível em <https://www.cloudwalk.io/pt/blog/o-que-e-um-adquirente>. Aceso em 22 de outubro de 2018

Llauradó, O. **Escala de Likert: O que é e como utilizá-la.** Blog Netquest. Disponível em <https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>. Acesso em 14 de outubro de 2018

LONGO, R.M.J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília, 1996

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001

MARCOUSE, I. **O Livro dos Negócios.** 1ª edição. São Paulo: Globo Livros, 2014.

MARSHALL Jr., I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade**. 8 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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

Parasuraman A, Zheitmal VA, Berry LL. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. J Retailing. 1998;64(1):12-40

POWELL, Thomas C. **Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study.** Strategic Management Journal. 1995

RAMOS, D. **4 passos para aplicar a análise SERVQUAL na sua empresa!** Publicado no Blog da Qualidade. Disponível em < http://www.blogdaqualidade.com.br/4-passos-para-aplicar-analise-servqual-na-sua-empresa/>. Acesso em 14 de outubro de 2018.

ROSS, J. **Total Quality Management: Text, Cases and Readings**. Florida: St Lucie Press, 1993.

Schlesinger, L. A.*;* HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E. **Putting the Service-Profit chain to work. Harvard Business Review, 2008**. Disponível em: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>. Acesso em 14 de outubro de 2018.

SOLVIS. **Cálculo de Amostragem.** Disponível em: <http://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>. Acesso em 14 de outubro de 2018

TAYLOR, Frederick W. **Shop Management.** New York: Harper & Brothers, 1919.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade: Gestão e Métodos.** Rio de Janeiro. LTC 2017.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de NOVEMBRO de 2018.

LUIZ GUSTAVO ZANATTA MACEDO — NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201049047 — Matrícula

ASSINATURA

072.476.006-75 — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Repositório Institucional

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação
(x) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação
Autor: LUIZ GUSTAVO ZANATTA MACEDO
Matrícula: 201049047 CPF: 272.476.006-75 Telefone fixo 32 98882-3714
Telefone celular: E-mail: LGCMACEDO@GMAIL.COM
Nome do orientador: CLARICE BREVIGLIERI PORTO
Título do trabalho: QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA EM UMA EMPRESA NO SETOR DE PAGAMENTOS NO BRASIL
Co-orientador:
Membros da Banca: ROBERTO MALHEIROS MOREIRA FILHO e EDUARDO BREVIGLIERI PEREIRA DE CASTRO

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)
Programa: Curso:
Área do Conhecimento: Palavras-chave:
Data da defesa: __/__/__

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)
Curso de Pós-Graduação:
Área do Conhecimento: Palavras-chave:
Data da defesa: __/__/__

Graduação
Curso: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Data da defesa: 19/11/18
Área do Conhecimento: GESTÃO DA QUALIDADE, GESTÃO FINANCEIRA
Palavras-chave: QUALIDADE, SERVIÇAL, PAGAMENTOS

3. Agência (s) de fomento (se houver):

4. Licença de uso
Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.
Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) não
Permitir alterações em sua obra? ( ) sim ( ) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença (x) não
A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:
Liberação para publicação: (x) Total ( ) Parcial
A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:
a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.
b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.
c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor **Data** 19/11/2018